

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ,
JEJ PRZEJAWY I SZANSE ROZWOJU**

REDAKTOR NAUKOWY
Magdalena Popowska

Gdańsk 2015

Recenzent

Prof. nadzw. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Redaktor naukowy

Magdalena Popowska

Autorzy:

Mieczysław Adamowicz

Magdalena Brojakowska-Trząska

Monika Burżacka

Adam Czarnota

Marcin Darecki

Agnieszka Drews

Elżbieta Gąsiorowska

Mateusz Kabut

Paweł Kłobukowski

Katarzyna Koziół-Nadolna

Aldona Machła

Anna Rakowska

Jacek Pasieczny

Anna Puka

Monika Sadowska

Izabella Steinerowska-Streb

Alina Szepelska

Magdalena Wiśniewska

Paweł Wójcik

Przemysław Wójcik

Anna Zajdel

Marcin Żuchowski

ISBN: 978-83-62197-57-6

Skład i projekt okładki

Roman Szałuba

Wydawca

Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Gdańsk 2015

Spis treści

WPROWADZENIE	9
--------------------	---

CZĘŚĆ 1. EDUKACJA PRZEDSIĘBIORCZA I PRZEJAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Rozdział 1

EDUKACJA SZKOLNA W KONTEKŚCIE POBUDZANIA I WZMACNIANIA POSTAW I ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH WŚRÓD MŁODZIEŻY	13
1.1. Wprowadzenie	13
1.2. Podstawy teorii przedsiębiorczości	13
1.3. Metodyka badań	16
1.4. Prezentacja wyników badań	18
1.5. Podsumowanie	22

Rozdział 2

FIRMY TYPU START-UP I ICH ZNACZENIE DLA GOSPODARKI	24
2.1. Wprowadzenie	24
2.2. Specyfika firm typu start-up i ich umiejscowienie w sektorze MSP	24
2.3. Polska przedsiębiorczość	27
2.4. Przeżywalność nowych podmiotów	29
2.5. Finansowanie start-upów	33
2.6. Działalność start-up'ów a innowacyjność gospodarki	37
2.7. Podsumowanie	39

Rozdział 3

BARIERY W DZIAŁALNOŚCI I ROZWOJU START-UPÓW I MŁODYCH FIRM	40
3.1. Wprowadzenie	40
3.2. Bariery w rozwoju start-upów – analiza teoriopoznawcza	41
3.3. Metodyka badań własnych	42
3.4. Bariery w rozwoju start-upów – analiza wyników badań	43

Rozdział 4

WZROST GOSPODARCZY A SEKTOR MSP JAKO NAJISTOTNIEJSZY

PRZEJAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	51
4.1. Wprowadzenie.....	51
4.2. Przedsiębiorczość jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego.....	52
4.3. Stan sektora MSP w Unii Europejskiej oraz w Polsce	59
4.4. Podsumowanie	63

Rozdział 5

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ OPARTA NA WIEDZY W BRANŻY HIGH-TECH

WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO	65
5.1. Wprowadzenie.....	65
5.2. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy – istota pojęcia.....	66
5.3. Innowacyjność przedsiębiorstw w koncepcji przedsiębiorczości opartej na wiedzy	69
5.4. Intensywność wykorzystywania wiedzy	71
5.5. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy w branży high-tech – prezentacja wyników badań.....	72
5.6. Podsumowanie	81

CZĘŚĆ 2. WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I MSP

Rozdział 6

WSPARCIE WŁADZ SAMORZĄDOWYCH DLA MAŁYCH I ŚREDNICH

PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE MIASTA I GMINY PUŁTUSK.....	85
6.1. Wprowadzenie.....	85
6.2. Cele i metoda badań	86
6.3. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce.....	87
6.4. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gminie Pułtusk	90
6.5. Wspieranie sektora MSP przez władze samorządowe	92
6.6. Formy wsparcia sektora MSP	95
6.7. Obraz przedsiębiorcy w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk	101
6.8. Samorządowe instrumenty wspierania małych i średnich przedsiębiorstw.....	103
6.9. Posumowanie	104

Rozdział 7

BYDGOSKI PARK PRZEMYSŁOWO-TECHNOLOGICZNY JAKO

INSTRUMENTARIUM SYSTEMU WSPIERANIA MSP W POMORSKIEJ

SPECJALNEJ STREFIE EKONOMICZNEJ	106
7.1. Wprowadzenie.....	106
7.2. Pomorska SSE jako obszar wsparcia dla przedsiębiorstw	107
7.3. Konkurencyjność regionalna kujawsko-pomorskiego	110

7.4. BPPT jako atrakcyjny obszar dla przedsiębiorców	113
7.5. Podsumowanie	115

Rozdział 8

CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE I AKTYWIZUJĄCE ORAZ SZANSE I ZAGROŻENIA WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ DLA OBSZARÓW POLSKI I FEDERACJI ROSYJSKIEJ OBJĘTYCH MAŁYM RUCHEM GRANICZNYM

8.1. Wprowadzenie.....	117
8.2. Teoretyczne aspekty współpracy transgranicznej	118
8.3. Aspekty polityczno-prawne funkcjonowania polsko-rosyjskiej umowy o małym ruchu granicznym	120
8.4. Charakterystyka małego ruchu granicznego z obwodem kaliningradzkim oraz wybrane perspektywy współpracy.....	121
8.5. Bariery polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej.....	126
8.6. Szanse i zagrożenia współpracy transgranicznej.....	129
8.7. Podsumowanie	135

CZĘŚĆ 3. INTERNACJONALIZACJA MSP

Rozdział 9

KATEGORIE MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKCIE PRZEMIAN STRATEGII FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI ZINTERNACJONALIZOWANEJ

9.1. Wprowadzenie.....	139
9.2. Badanie przemian strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji	140
9.3. Przekształcenie strategii finansowania zinternacjonalizowanych MSP – konkluzja	143
9.4. Niekompatybilność strategii finansowania i długookresowych celów międzynarodowej działalności	144
9.5. Finansowanie zinternacjonalizowanej działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	145
9.6. Warunki praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania umiędzynarodowionej działalności MSP (kategorie przedsiębiorstw)	148
9.7. Kategorie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – warunki wdrożenia zmian w obrębie struktury finansowania działalności umiędzynarodowionej	151
9.8. Podsumowanie	154

Rozdział 10
UWARUNKOWANIA I MODELE PROCESÓW INTERNACJONALIZACJI
DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE 155

- 10.1. Wprowadzenie..... 155
- 10.2. Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (b+r)
– definicja zjawiska 155
- 10.3. Formy umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej..... 158
- 10.4. Metodyka badań 159
- 10.5. Uwarunkowania i modele procesów internacjonalizacji działalności
badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach w Polsce
– wyniki badań 160
- 10.6. Podsumowanie 165

Rozdział 11
CZYNNIKI DETERMINUJĄCE POWIĘKSZANIE RYNKÓW ZBYTU
PRZEZ POLSKIE MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA 167

- 11.1. Wprowadzenie..... 167
- 11.2. Pojęcie i wyodrębnienie mikroprzedsiębiorstw..... 169
- 11.3. Charakterystyka mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce 170
- 11.4. Czynniki determinujące wkraczanie polskich mikroprzedsiębiorstw
na nowe rynki zbytu 172
- 11.5. Konkluzje z podjętych badań 175
- 11.6. Podsumowanie 178

CZĘŚĆ 4. BARIERY I SZANSE ROZWOJU MSP

Rozdział 12
ROZWÓJ I KOSZTY ZATRUDNIANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH A
PRAWNE FORMY ZATRUDNIENIA..... 181

- 12.1. Wprowadzenie..... 181
- 12.2. Ogólna charakterystyka form zatrudnienia stosowanych w Polsce..... 182
- 12.3. Koszty a typy zatrudnienia 187
- 12.4. Sposób prowadzenia badań, główne charakterystyki próby..... 192
- 12.5. Podsumowanie 198

Rozdział 13
ZNACZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH
RODZINNYCH 199

- 13.1. Wprowadzenie..... 199
- 13.2. Koncepcja kapitału społecznego 200
- 13.3. Przedsiębiorstwa rodzinne..... 202

13.4. Rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych	204
13.5. Źródła kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych	205
13.6. Czynniki determinujące kapitał społeczny firm rodzinnych	206
13.7. Pozytywne i negatywne skutki kapitału społecznego w przedsiębiorstwie rodzinnym	208
13.8. Podsumowanie	211
Rozdział 14	
BARIERY I SZANSE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW	
AGROTURYSTYCZNYCH W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM	
14.1. Wprowadzenie	212
14.2. Pojęcie i rozwój agroturystyki w Polsce	212
14.3. Gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa	215
14.4. Bariery i szanse w rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych w województwie podlaskim	217
14.5. Podsumowanie	221
Rozdział 15	
WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW	
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI Z SEKTORA	
KREATYWNEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA	
PODLASKIEGO	
15.1. Wprowadzenie	222
15.2. Charakterystyka sektora kreatywnego	223
15.3. Sektor kreatywny w Polsce	225
15.4. Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach	225
15.5. Metody badawcze i charakterystyka respondentów	227
15.6. Wyniki badań ilościowych i jakościowych	228
15.7. Podsumowanie	232
Rozdział 16	
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROJEKTACH WYTWARZANIA	
OPROGRAMOWANIA	
16.1. Wprowadzenie	234
16.2. Zarządzanie wiedzą	235
16.3. Projekty wytwarzania oprogramowania	239
16.4. Wyniki przeprowadzonych badań	240
16.5. Podsumowanie	244
Bibliografia	246
Tabele	267
Rysunki	269
Autorzy	271

Wprowadzenie

„Przedsiębiorczość niejedno ma imię”, można by wymienić wiele jej przejawów i jeszcze więcej efektów, czy wytworów przedsiębiorczości ludzkiej.

Zacznijmy od tego, że słowo „przedsiębiorczość” może być używane w celu scharakteryzowania osoby zaradnej, zorganizowanej i sprawnie funkcjonującej na rynku pracy i często również odnoszącej sukcesy w życiu prywatnym. To bardzo szerokie ujęcie, z dużo węższym mamy do czynienia w rzeczywistości ekonomicznej, gdzie mianem przedsiębiorcy określamy osobę prowadzącą działalność gospodarczą, czy zarządzającą firmą. Ale i tutaj można się zastanawiać, czy każdy z prowadzących działalność gospodarczą, czy prowadzących firmę, zasługuje na takie miano? To odwieczny konflikt pomiędzy Schumpeterowskim rozumieniem przedsiębiorcy jako osoby innowacyjnej, kreatywnego destruktora, a naszym codziennym podejściem „statystycznym”: właściciel firmy = przedsiębiorca.

Jednak i w samym ekonomicznym rozumieniu przedsiębiorczości natrafiamy na swoisty podział tego rodzaju aktywności, w zależności od jej charakteru lub od sfery życia gospodarczego, w której się odbywa. Od wielu lat, badania dużej międzynarodowej grupy naukowców koncentrują się na kobietach podejmujących trud prowadzenia własnej firmy, odróżniając tę populację pod względem motywacji i sposobu działania od przedsiębiorców płci męskiej (z ang. mówimy o *female* lub *woman entrepreneurship*). Coraz więcej uwagi poświęca się również przedsiębiorczości społecznej, zwłaszcza teraz, w kontekście narastającego wykluczenia pewnych grup społecznych oraz postępującego wyczerpania zasobów naturalnych w wyniku ekstensywnej gospodarki globalnej. Innym ciekawym rodzajem aktywności biznesowej jest przedsiębiorczość akademicka, obejmująca zarówno kadre naukowo-dydaktyczną jak i studentów, zaangażowanych w przedsięwzięcia typu spin-off, a więc w firmy zajmujące się komercjalizacją wiedzy lub technologii wytworzonej w jednostce badawczej, na uczelni wyższej. W krajach o silnym zróżnicowaniu etnicznym lub narodowościowym społeczeństwa, ciekawym polem do badań i obserwacji jest przedsiębiorczość imigrantów, jako grupy powodowanej często negatywnymi czynnikami (*push factors*), takimi jak: dyskryminacja na rynku pracy, niedostateczna znajomość języka danego kraju czy różnice kulturowe. Ważnym, również z punktu widzenia statystycznego, elementem „mozaiki” aktywności

gospodarczej, jest przedsiębiorczość rodzinna. Firmy rodzinne stanowią olbrzymi odsetek podmiotów gospodarczych w większości krajów. Ich analiza jest ciekawa, ze względu na relacje łączące członków rodziny w kontekście zawodowym, jak i z uwagi na aspekt przetrwania firm i ich dziedziczenia przez kolejne pokolenia.

Przedstawiona powyżej lista nie wyczerpuje oczywiście wszystkich „odcieni” przedsiębiorczości. W niniejszej monografii przedstawiono wiele z nich i przedyskutowano różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. W pierwszej części opracowania główny nacisk położony został na edukację przedsiębiorczą, specyfikę firm typu start-up, bariery ich rozwoju, oraz miejsce tych firm w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Sporo miejsca poświęcono tutaj również roli przedsiębiorczości w kreowaniu wzrostu gospodarczego, oraz przedsiębiorczości opartej na wiedzy.

Druga część książki dotyczy licznych form wsparcia przedsiębiorczości oraz firm z sektora MSP, na różnych etapach ich rozwoju, na przykładzie konkretnych rozwiązań polskich.

W części trzeciej omówiono szczególny przejaw rozwoju przedsiębiorstwa, jego wzrostu – procesu internacjonalizacji jego działalności, oraz jej szczególnej formy: badań i rozwoju.

Wielu naukowców i praktyków zajmujących się sektorem MSP zgodnie twierdzi, że wciąż jeszcze występuje sporo barier rozwoju przedsiębiorczości, a także czynników hamujących rozwój firm z sektora MSP, dlatego właśnie, w ostatniej części książki znajdziemy treści poświęcone barierom, ale również szansom rozwoju MSP w naszym kraju.

Szczególne podziękowania za cenne wskazówki zawarte w recenzji książki składam prof. Joannie Moczydłowskiej. Dziękuję również autorom poszczególnych rozdziałów, bez nich monografia ta nie mogłaby powstać.

Magdalena Popowska

CZEŚĆ 1

EDUKACJA PRZEDSIĘBIORCZA I PRZEJAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ROZDZIAŁ 1

EDUKACJA SZKOLNA W KONTEKŚCIE POBUDZANIA I WZMACNIANIA POSTAW I ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH WŚRÓD MŁODZIEŻY¹

1.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest zagadnieniem złożonym, w zależności od dziedziny nauki różnie pojmowanym, dlatego też interdyscyplinarność podejść do przedsiębiorczości jest przyczyną trudności w samym zdefiniowaniu jej pojęcia. Od kiedy stała się przedmiotem rozważań naukowych jej definiowanie wywołuje szerokie dyskusje i skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Czym ona jest w praktyce? (Rogała, 2011, s. 6).

W artykule zaprezentowano ogólną charakterystykę i istotę zjawiska przedsiębiorczości oraz przegląd wybranych podejść do przedsiębiorczości w teoriach ekonomicznych. Część empiryczną stanowią badania przeprowadzone wśród nauczycieli, którzy na co dzień pracują w szkołach i placówkach oświatowych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Celem badania była ocena w opinii nauczycieli, działań podejmowanych przez szkoły: od podstawowych do wyższych w kontekście pobudzania ducha przedsiębiorczości wśród młodzieży oraz studentów na różnych etapach ich edukacji. Ponadto w badaniu zebrano opinie nauczycieli w świetle kontekstów znaczeniowych przedsiębiorczości.

1.2. Podstawy teorii przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest dyscypliną wiedzy z pogranicza ekonomii i nauki o zarządzaniu. Jednak, jak podkreśla A. Kurczewska przedsiębiorczość konsekwentnie

¹ Rozdział finansowany ze środków budżetowych na naukę w latach 2013-2016 jako projekt badawczy w ramach programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Diamantowy Grant”.

zyskuje miano samodzielnej dyscypliny, choć do tej pory trudno określić jej status naukowy. Według sceptyków, przedsiębiorczość nie wykształciła jeszcze wszystkich struktur charakterystycznych dla odrębnej nauki, stąd pełni raczej funkcję uzupełniającą względem innych nauk, głównie ekonomii i zarządzania. Trudności w spełnieniu kryteriów odpowiadających nauce związane są także z tym, że przedsiębiorczość ma charakter interdyscyplinarny, wielowymiarowy. Ponadto przedsiębiorczość, w przeciwieństwie do innych nauk nie wypracowała spójnych, ściśle określonych definicji, pojęć i koncepcji teoretycznych, reguł badawczych, jednolitych zasad oraz samodzielnej metodologii. Obecnie przedsiębiorczość jest dyscypliną, korzystającą z dorobku wielu nauk, takich jak (Kurczewska, 2013, s. 18-20):

- ekonomia (wiedza z zakresu alokacji zasobów),
- zarządzanie (wiedza z zakresu stosowania strategii),
- matematyka (pomiar zmiennych, techniki analizy danych),
- biologia (udostępnianie modelu populacji),
- psychologia (poprzez wyjaśnienia zachowań jednostki),
- socjologia (interpretacja relacji między ludźmi).

Wyróżniamy trzy rodzaje definicji przedsiębiorczości. Są to (Kurczewska, 2013, s. 31):

- 1) definicje skupiające się na rezultatach,
- 2) definicje określające procesy i zdarzenia przedsiębiorcze,
- 3) definicje oparte na umiejętnościach przedsiębiorcy.

W ujęciu ogólnym przedsiębiorczość można scharakteryzować jako działalność wzmacniającą potencjał, na który składają się: postawa, umiejętności oraz kompetencje w zakresie m.in.: wynalazczości, innowacji, uruchamiania nowych przedsięwzięć (Mellor i in., 2011, s. 42). Przedsiębiorczość sprowadza się do (Sobiecki, 2003, s. 20):

- organizowania zasobów ekonomicznych,
- podejmowania ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- bycia innowatorem (wprowadzanie nowych produktów, technik produkcyjnych, form organizacji biznesu).

Przedsiębiorczość często kojarzona jest z efektywnym sposobem myślenia i działania, z zamiarem podejmowania samodzielnych decyzji gospodarczych, z umiejętnością racjonalnego działania oraz osiągania wymiernych korzyści rynkowych w postaci zysku (Nowak, Musiał, 2005, s. 220). W literaturze przedsiębiorczość opisywana jest również jako zdolność człowieka do tworzenia, wizualizowania i wykorzystywania szans, przejmowania kontroli nad możliwościami, organizowania koniecznych środków, prowadzących do powstania nowych dóbr (Klimek, 2010, s. 27).

W 1985 roku R. Hisrich zdefiniował przedsiębiorczość jako długotrwały „(...) proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego przez poświęcenie czasu i wysiłku, akceptację towarzyszącego ryzyka finansowego, psychologicznego i społecznego z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej” (Szara, Pierścień, 2011, s. 10).

Pod koniec XX wieku, kolejny istotny krok na drodze do współczesnych teorii przedsiębiorczości uczynił Griffin, charakteryzując przedsiębiorczość jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Według M. Morrisa przedsiębiorczość to proces, dzięki któremu jednostki tworzą nowe wartości, oparte na kombinacji posiadanych zasobów, po to by wykorzystać pojawiające się w ich otoczeniu możliwości (Nawojczyk, 2009, s. 22).

Według R. Kao przedsiębiorczość jest procesem tworzenia czegoś nowego w celu generowania wartości dodanej dla społeczeństwa. Kirzner określił przedsiębiorczość jako proces, dzięki któremu możliwa jest równowaga popytu i podaży. To umiejętność dostrzegania możliwości uzyskania zysku z działalności gospodarczej. Odminną koncepcję przedsiębiorczości upowszechnili S. Shane i S. Venkataraman. Zwrócili oni uwagę, że przedsiębiorczość to dynamiczny proces przekształcania nowej wiedzy w produkty i usługi. M. Casson z kolei postrzega przedsiębiorczość jako umiejętność podejmowania decyzji dotyczących koordynowania rzadkimi zasobami.

Inne podejście do przedsiębiorczości zajmowali T. Kotarbiński oraz T. Pszczołkowski, określając ją jako pewien zbiór zachowań osób, służący uzyskaniu zamierzonego celu poprzez realizowanie przedsięwzięć.

A. Wiatrak przedsiębiorczość określa jako postawę oraz proces działania dla rozwoju dotychczasowej działalności lub na rzecz powstawania nowych przedsięwzięć biznesowych, opartych na obserwacji, poszukiwaniu szans na rynku, a także strategii zarządzania i kierowania jej wdrażaniem. Zwrócił on również uwagę, że przedsiębiorczość jest realizacją takich przedsięwzięć, które przynoszą zarówno efekty ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne ich podmiotom oraz otoczeniu (Brzozowska i in., 2012, s. 54).

Przedsiębiorczość w ujęciu ekonomicznym „(...) oznacza takie łączenie i angażowanie do prowadzonego w warunkach niepewności i ryzyka biznesu wymaganych czynników wytwórczych, aby zapewnić zysk osobie lub grupie osób pełniących funkcje przedsiębiorcy” (Matusiak, 2006, s. 28).

Bliskim pojęciem przedsiębiorczości ekonomicznej jest przedsiębiorczość finansowa, która polega, jak podkreśla H. Bieniok na skutecznym i efektywnym pozyskiwaniu i przenoszeniu kapitału z obszarów o niższej zyskowności na wyższy jej poziom. Celem przedsiębiorczości finansowej jest zatem pomnażanie wartości posiadanego kapitału oraz racjonalne decydowanie przedsiębiorcy o inwestowaniu

pieniędzy w cenne przedsięwzięcia, by w ten sposób osiągnąć swoją niezależność finansową (Bieniok, 2012, s. 11-12).

W ujęciu natomiast psychologicznym zagadnienie przedsiębiorczości rozumiane jest, jako element osobowości człowieka, jego cech osobowych, umiejętności, motywacji, rzeczywistych zachowań. Mianem przedsiębiorczego określa się człowieka aktywnego, kreatywnego, wykazującego się odwagą w podejmowaniu decyzji, wdrażaniem pomysłów, posiadającego umiejętność mobilizowania innych do działania (Moczyłowska, 2007, s. 10).

Z punktu widzenia podejścia procesowego przedsiębiorczość definiowana jest, jako proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, obejmujący kilka etapów. Pierwszym z tych etapów jest zidentyfikowanie szans i zagrożeń oraz możliwości funkcjonowania na rynku, kolejnym krokiem jest opracowanie planu działalności oraz zgromadzenie koniecznych zasobów. Docelowym, finalnym składnikiem istoty przedsiębiorczości w ujęciu procesowym jest założenie przedsiębiorstwa i zarządzanie nim (Targalski, Francik, 2009, s. 21).

I. Grilo i J. Irigoyen wyróżniają dwa rodzaje przedsiębiorczości: ukrytą oraz właściwą. Pierwsza z nich odnosi się do deklarowanego wyboru i chęci zostania samozatrudnionym, natomiast przedsiębiorczość właściwa związana jest z wykonywaniem czynności przedsiębiorcy (Klucznik-Törő, 2012).

Według K. Kaczmarzyk przedsiębiorczość polega na tworzeniu czegoś nowego, bezprecedensowego, dotyczy wprowadzania zmian i podejmowania działań przez przedsiębiorcę. To również sposób koncentrowania się i wykonywania rzeczy, dzięki którym możliwe staje się przekształcenie innowacji na rynku i budowanie przewagi konkurencyjnej. Istnieje ścisły związek pomiędzy terminami przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność (Kaczmarzyk, 2008, s. 11-12). Przedsiębiorczość jest rodzajem postawy człowieka, charakteryzującej się innowacyjnym i twórczym podejściem do rozwiązywania różnych problemów, odważnej, potrafiącej wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności dla osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorczość w dużym stopniu wpisana jest także w ramy działania Unii Europejskiej. Komisja Europejska określiła przedsiębiorczość jako: „(...) zdolność jednostki do przekształcania pomysłów w działanie. W pojęciu tym zawiera się kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania i zarządzania projektami, tak aby osiągnąć cele” (Kurczewska, 2013, s. 32).

1.3. Metodyka badań

Celem głównym badania było poznanie opinii nauczycieli na temat działań podejmowanych przez następujące szkoły: podstawowe, gimnazja, licea, technika, szkoły zawodowe oraz wyższe w kontekście pobudzania ducha przedsiębiorczości,

stymulacji rozwoju umiejętności i kompetencji przedsiębiorczych wśród uczniów, młodzieży oraz studentów na różnych etapach ich edukacji. Celami szczegółowymi badania było m.in.: zebranie opinii nauczycieli na temat znaczenia pojęcia przedsiębiorczość oraz określenie, zdaniem respondentów, poziomu wiedzy uczniów, młodzieży oraz studentów niezbędnej do założenia i prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej.

Dokonując wyboru jednostek do badania, zastosowano metodę doboru nielosowego, celowego. W badaniach wzięło udział ogółem 88 respondentów, w tym: 80 nauczycieli szkół podstawowych, gimnazjalnych oraz licealnych oraz 8 pracowników administracji publicznej, którzy na co dzień realizują zadania związane z oświatą, w organizacjach prowadzących szkoły i placówki oświatowe na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Zdecydowana większość respondentów to kobiety – 96,6% ogółu badanych, natomiast mężczyźni stanowią 3,4% próby badawczej. Blisko co drugi respondent to osoba między 36 a 45 rokiem życia. W badaniu wzięło udział 28 nauczycieli (31,8%) w wieku 26-35 lat oraz 18 nauczycieli w wieku 46-50 lat oraz powyżej 50 lat (20,4%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 18-25 lat (3,4%). Trzecie pytanie, ujęte w części metryczkowej miało na celu określenie stażu pracy respondentów w szkole. Co trzeci ankietyowany to osoba ze stażem pracy między 11 a 20 lat (34,1%), co czwarty respondent to osoba ze stażem pracy w przedziale 6 a 10 lat (25,0%). Ponadto w badaniu wzięło udział blisko 21,0% nauczycieli ze stażem pracy w szkole od 21 do 30 lat, a co dziesiąty ankietyowany to osoba ze stażem pracy od 1 do 5 lat (10,2%) oraz powyżej 30 lat (10,2%). Na podstawie zaprezentowanych wyników można scharakteryzować przeciętnego respondenta. Jest to kobieta, w przedziale wieku 36-45 lat, ze stażem pracy w szkole od 11 do 20 lat.

W badaniach zastosowano metodę pośredniego pomiaru sondażowego. W przeprowadzonym badaniu dokonano wyboru jednej techniki badawczej- ankiety audytoryjnej, zaś kwestionariusz ankiety stanowił narzędzie badawcze. Kwestionariusz ankiety miał charakter anonimowy, dzięki czemu respondenci mogli swobodnie odpowiadać na pytania. Składał się on z 7 pytań zamkniętych i jednego pytania otwartego. Zastosowane narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza zebrano podczas szkoleń, w których uczestniczyli respondenci. Szkolenia odbywały się w ramach projektu pn. „Klucz do uczenia II edycja – Profesjonalny nauczyciel gwarancją jakości edukacji”, realizowanego przez Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Toruniu w partnerstwie z Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy.

1.4. Prezentacja wyników badań

Pytanie otwarte, które zostało zadane nauczycielom, pozwoliło na zidentyfikowanie na czym polega przedsiębiorczość ich zdaniem. Wyniki badań wskazują, że głosy badanych są podzielone. Wybrane opinie respondentów na temat znaczenia pojęcia przedsiębiorczość uszeregowano według trzech kategorii:

- definicje określające zespół cech postępowania człowieka,
- definicje oparte na umiejętnościach człowieka,
- definicje skupiające się na rezultatach.

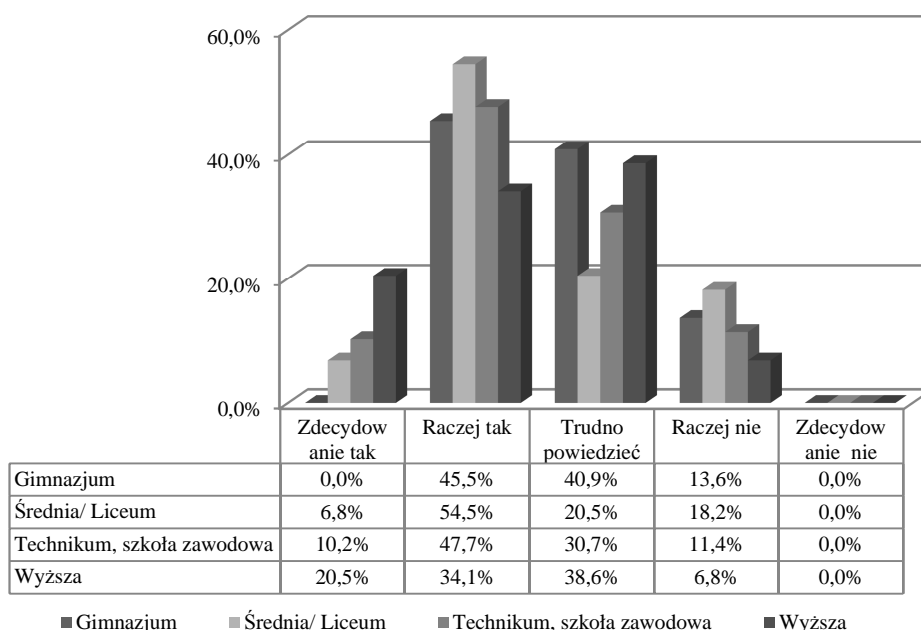
Tab. 1.1. Wybrane opinie respondentów na temat znaczenia pojęcia przedsiębiorczość

Lp.	Na czym polega przedsiębiorczość?
Definicje określające zespół cech postępowania człowieka	
1.	praca zespołowa, współpraca, samodzielność
2.	dobra organizacja miejsca i czasu pracy, dobre wykorzystanie istniejących narzędzi do efektywnej pracy
3.	kreatywność, rozwój
4.	gotowość do wykorzystania okazji
5.	gotowość do podejmowania ryzyka
6.	pomysłowość, kreatywność, chęć zmian
7.	odwaga, chęć ryzyka
8.	kreatywność
9.	aktywność, ryzyko
10.	odwaga, współpraca
11.	pomysłowość, dążenie do celu
12.	kreatywność, pomysłowość
13.	zaradność w różnych sytuacjach, kreatywność
Definicje oparte na umiejętnościach człowieka	
14.	dostrzeganie potrzeb, doskonalenie pomysłów
15.	umiejętność dostrzegania potrzeb, doskonalenia pomysłów
16.	poradzenie sobie z założeniem firmy, biurokracją
17.	umiejętność podejmowania właściwych decyzji
18.	umiejętność organizacji pracy
19.	umiejętność zorganizowania czegoś
20.	umiejętność organizowania działań

21.	umiejętność wcielania w życie swoich pomysłów, ocena swoich możliwości, skuteczności działań
Definicje skupiające się na rezultatach	
22.	rozwiązywanie problemów ekonomicznych
23.	robienie czegoś, co przynosi korzyści
24.	robić coś co przynosi zysk, daje radość, daje możliwość wykazywania się talentem
25.	szukanie odpowiednich dróg do osiągnięcia sukcesu
26.	tworzenie własnego pomysłu pozwalającego na rozwiązanie problemu
27.	podjęcie działań w celu rozwiązania problemu
28.	doprowadzenie działań do celu
29.	współpraca z uczniami z zagranicy
30.	realizacja projektów
31.	współpraca z innymi przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

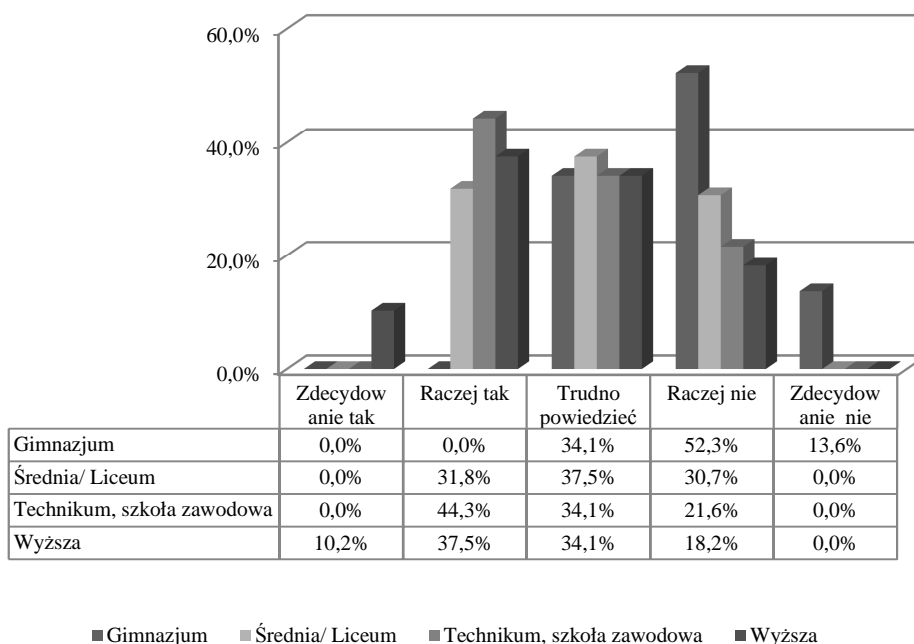
Drugim z kolei istotnym zagadnieniem podjętych badań było określenie, zdaniem respondentów, czy uczniowie, młodzież oraz studenci wykazują umiejętności i postawy przedsiębiorcze na różnych etapach ich edukacji. Żaden z respondentów nie uważa, aby uczniowie wszystkich typów szkół, zdecydowanie nie wykazywali przedsiębiorczych postaw. Ponad 45,0% nauczycieli uważa, że uczniowie gimnazjów raczej przejawiają takie postawy, zaś blisko 14,0% z nich wyraziło przeciwną opinię. Dla 40,9% ankietowanych było to trudne do określenia. Ponad połowa (54,5%) respondentów uważa, że również uczniowie szkół średnich, podobnie jak w przypadku gimnazjalistów, raczej wykazują postawy w badanym obszarze. Z kolei 18,2% nauczycieli uważa przeciwnie. Zdaniem, co dziesiątego nauczyciela uczniowie techników oraz szkół zawodowych zdecydowanie wykazują umiejętności przedsiębiorcze, a dla blisko połowy ankietowanych raczej też je wykazują, na tym etapie edukacji. Co trzeciemu nauczycielowi trudno określić, czy uczniowie techników oraz szkół zawodowych wyrażają aktywność przedsiębiorczą, a co dziesiąty z nich uważa, że raczej ich nie przejawiają na tym etapie edukacji. Analiza wyników, wskazuje, że dla blisko 21,0% nauczycieli młodzież akademicka zdecydowanie ujawnia umiejętności przedsiębiorcze, a zdaniem ponad 34,0% respondentów studenci raczej je wykazują. Dla blisko 40,0% ankietowanych było to trudne do określenia, a według 6,8% nauczycieli studenci raczej nie wykazują postaw przedsiębiorczych. Opisane wyniki zebranych danych ilustruje rysunek 1.1.



Rys. 1.1. Czy Pana/Pani zdaniem uczniowie, młodzież, studenci wykazują postawy i umiejętności przedsiębiorcze na różnych etapach edukacji?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

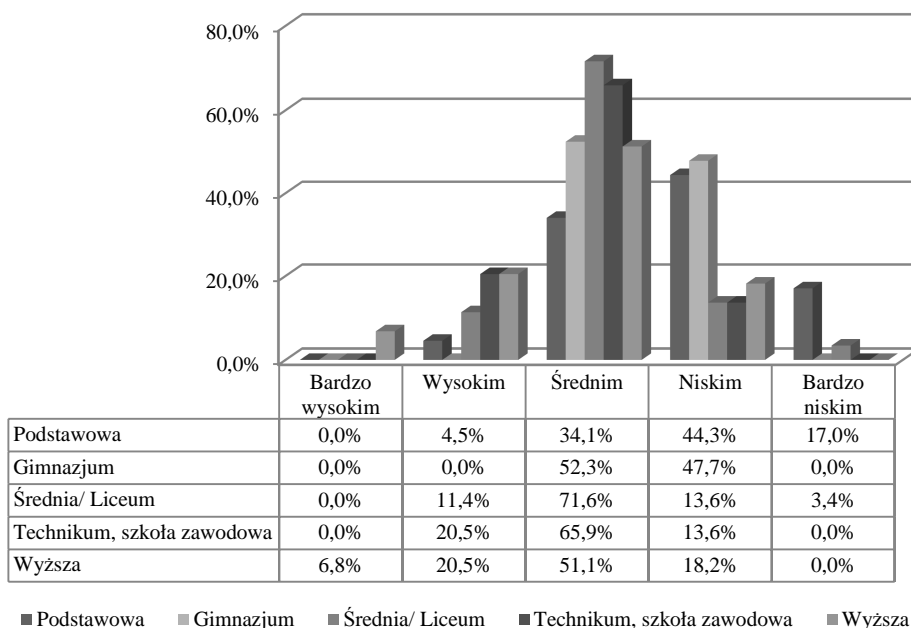
Badanie pozwoliło również na określenie, zdaniem nauczycieli stanu wiedzy uczniów i młodzieży akademickiej, niezbędnej do podejmowania i zarządzania ich potencjalnym, przyszłym biznesem na różnych etapach edukacji. Niewiele ponad połowa respondentów (52,3%) twierdzi, że uczniowie gimnazjów raczej nie posiadają potrzebnej wiedzy w zakresie zakładania i prowadzenia własnej firmy. Natomiast 30 nauczycielom, co stanowi 34,1% wszystkich uzyskanych odpowiedzi trudno określić, czy uczniowie gimnazjów posiadają wystarczający zasób wiadomości w tym zakresie, zaś ponad 13,0% ankietowanych uważa, że na etapie gimnazjum uczniowie zdecydowanie nie posiadają wiedzy potrzebnej do prowadzenia własnej firmy. Blisko, co trzeci respondent (31,8%) twierdzi natomiast, że uczniowie szkół średnich raczej posiadają wiedzę niezbędną do zarządzania przyszłą firmą. Z kolei 30,7% nauczycieli uważa przeciwnie. Ponad 44,0% ankietowanych uważa, że uczniowie techników oraz szkół zawodowych raczej posiadają wiedzę w badanym obszarze. Zdaniem, co dziesiątego nauczyciela studenci zdecydowanie posiadają taką wiedzę, a zdaniem blisko 38,0% respondentów, młodzież akademicka raczej posiada wiedzę niezbędną do podejmowania własnej działalności gospodarczej. Natomiast ponad 18,0% nauczycieli jest przeciwnego zdania. Zestawienie udzielanych odpowiedzi ilustruje rysunek 1.2.



Rys. 1.2. Czy Pana/Pani zdaniem uczniowie, młodzież, studenci posiadają odpowiednią wiedzę potrzebną do założenia i prowadzenia własnej firmy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wśród całej grupy badawczej nauczycieli wynika, iż większość z nich (61,3%) uważa, że szkoły podstawowe w Polsce, w stopniu niskim i bardzo niskim pobudzają postawy przedsiębiorcze wśród dzieci. Natomiast tylko 4 ankietowanych, co stanowi 4,5% wszystkich odpowiedzi wyraża przeciwną opinię. Zaś nieco ponad jedna trzecia nauczycieli ocenia działania podejmowane przez szkoły podstawowe w badanym zakresie w stopniu średnim. Jeżeli chodzi o ocenę inicjatyw na rzecz wspierania umiejętności i postaw przedsiębiorczych podejmowanych przez szkoły gimnazjalne to ponad 52,0% nauczycieli ocenia je średnio, zaś blisko 48,0% ankietowanych klasyfikuje je słabiej, na poziomie niskim. Zdecydowana większość badanych ocenia te same działania, ale podejmowane na późniejszym etapie edukacji, przez szkoły licealne (71,6%) oraz technika i szkoły zawodowe (65,9%) – średnio. Analiza wyników, wskazuje, że żaden z nauczycieli nie ocenił działań podejmowanych na rzecz pobudzania ducha przedsiębiorczości wśród dzieci i młodzieży przez następujące szkoły: podstawowe, gimnazja, szkoły średnie, technika i szkoły zawodowe, w stopniu bardzo wysokim. Zaś według blisko 28,0% ankietowanych szkoły wyższe pobudzają postawy przedsiębiorcze wśród studentów w stopniu bardzo wysokim lub wysokim (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Proszę ocenić, w jakim stopniu Pana/Pani zdaniem działania podejmowane przez poniższe szkoły pobudzają ducha przedsiębiorczości, stymulują rozwój umiejętności i postaw przedsiębiorczych wśród dzieci, młodzieży?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1.5. Podsumowanie

Na podstawie analizy danych zastanych, w kontekście różnych sposobów definiowania zjawiska przedsiębiorczości wyrażanych przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych: ekonomii, socjologii, nauk o zarządzaniu, etyki itp., należy stwierdzić, że mimo upływu blisko trzystu lat systematycznych badań w tym zakresie, do tej pory nie sformułowano jednej, uniwersalnej i spójnej teorii przedsiębiorczości. Można wyodrębnić kilka przyczyn tego stanu. Jedną z nich jest historyczny charakter przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość, jako zjawisko nieustannie ewoluuje, co w konsekwencji ma wpływ na powstawanie wielu nowych jej odmian i typów zachowań (Matusiak, 2006, s. 15). Inną przyczynę, definiuje T. Kraśnicka: „(...) przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym, którego rozwój jest uzależniony od zbioru różnorodnych czynników pozostających we wzajemnych relacjach” (Jeremczuk, 2010, s. 45). Przykładem takich czynników mogą być: składniki kulturowe, osobowościowe, edukacyjne, gospodarcze, polityczno-prawne itp.

Być może owa złożoność zagadnienia jest główną przeszkodą, która uniemożliwia poznanie zjawiska przedsiębiorczości w ramach jednej teorii. Zatem ściśle, powszechnie akceptowane zdefiniowanie istoty przedsiębiorczości jest niezwykle trudnym zadaniem.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w kontekście określenia pojęcia przedsiębiorczość przez respondentów, również wskazały na różnorodność opinii w tym zakresie, co potwierdza fakt, że sformułowanie jednej, uniwersalnej definicji przedsiębiorczości nie jest możliwe.

Na podstawie analizy uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, że ponad 45,0% nauczycieli uważa, że uczniowie gimnazjów raczej przejawiają postawy przedsiębiorcze, 54,5% respondentów uważa, że uczniowie szkół średnich wykazują postawy w badanym obszarze, zaś zdaniem, co dziesiątego nauczyciela uczniowie techników oraz szkół zawodowych zdecydowanie wykazują umiejętności przedsiębiorcze. Z przeprowadzonych badań wynika, że blisko 62,0% ankietowanych uważa, że szkoły podstawowe w Polsce, w stopniu niskim i bardzo niskim pobudzają postawy przedsiębiorcze wśród dzieci, ponad 52,0% nauczycieli ocenia te inicjatywy, podejmowane przez szkoły gimnazjalne średnio, zaś blisko 48,0% ankietowanych klasyfikuje je na poziomie niskim. Zdecydowana większość badanych ocenia te same działania, ale podejmowane na późniejszym etapie edukacji, przez szkoły licealne (71,6% ankietowanych) oraz technika i szkoły zawodowe (65,9% nauczycieli) - średnio.

Istotnym czynnikiem w kształtowaniu postaw i zachowań przedsiębiorczych wśród dzieci i młodzieży, może być motywowanie i zachęcanie ich do działania w taki sposób, by wykorzystali zdobyte wiadomości i wiedzę merytoryczną w praktyce, na każdym etapie nauczania, już od początku procesu kształcenia, tj. w pierwszych klasach szkoły podstawowej. Ważne jest zatem wzmacnianie atmosfery aktywności szkolnej, panującej w gimnazjach, liceach, technikach, będących częścią kultury organizacyjnej poprzez m.in.: angażowanie dzieci i młodzieży w działalność organizacji szkolnych, samorządowych, różnych kół zainteresowań, wskazywanie młodym ludziom możliwych źródeł pozyskiwania kapitału dla nowo tworzonych firm, rozwijanie u młodzieży umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, efektywnych sposobów komunikowania się, współpracy w zespole, negocjacji- na każdym etapie ich edukacji.

ROZDZIAŁ 2

FIRMY TYPU START-UP I ICH ZNACZENIE DLA GOSPODARKI

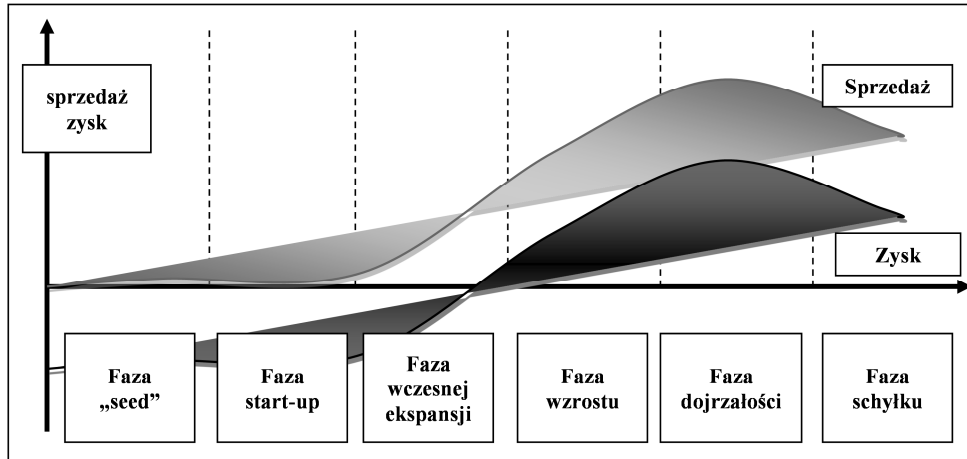
2.1. Wprowadzenie

Istota działania mikro i małych firm dla rozwoju gospodarki nie budzi żadnych wątpliwości. Temat niejednokrotnie podejmowany jest w polemikach pomiędzy teoretykami ekonomii, ale również na gruncie praktyki gospodarczej. Oczywiście jest, że z uwagi chociażby na zwiększającą się ilość tego typu podmiotów na rynku, redukowany jest problem długotrwałego i nadmiernego bezrobocia. Jak dowodzą badania, działalność gospodarcza, podejmowana jest przez osoby w różnym wieku, z różnym wykształceniem, doświadczeniem, poziomem przedsiębiorczości czy kreatywności. Z tego względu, ta grupa podmiotów ze względu na swoje zróżnicowanie, powoduje wyraźne utrudnienia w procesie jej badania i analizy. Wśród nich szczególne miejsce zajmują niezbadane jeszcze dogłębnie start-up'y, które będą stanowić przedmiot niniejszej analizy.

2.2. Specyfika firm typu start-up i ich umiejscowienie w sektorze MSP

Już sama próba zdefiniowania start-up'u rodzi szereg wątpliwości i niejasności. To z całą pewnością młode firmy we wczesnym stadium ich funkcjonowania. Z uwagi na fakt braku formalnego określenia cech dystynktywnych firm start-up, definicja tego pojęcia nie jest jednoznaczna i jak zauważa (Zelek, 2013, s. 7) pozostaje w literaturze przedmiotu dość rozmyta. Z formalnego punktu widzenia to podmioty już zarejestrowane i działające na niewielką skalę lub stojące na progu uruchomienia sprzedaży niezależnie od wielkości. Najczęściej jest to jednak mikro lub małe przedsiębiorstwo (PARP, 2011, s. 2).

Samo pojęcie „start-up” ma również wyraźny związek z identyfikacją faz rozwoju w klasycznym cyklu życia firmy, bazującym na koncepcji cyklu życia w marketingu (rys. 2.1).



Rys. 2.1. Cykl życia firmy a poziom generowanych obrotów ze sprzedaży w relacji do zysku

Źródło: Zelek (2013, s. 9).

W tym rozumieniu, start-up to okres rozwoju firmy od momentu jej zainicjowania do momentu faktycznego zaznaczenia jej faktycznej obecności na rynku. W tym ujęciu również, start-up może być rozumiany jako projekt, który posiada gotowy produkt do wprowadzenia na rynek, jednak nie rozpoczął jeszcze sprzedaży lub sprzedaż ma charakter pilotażowy. Można zatem stwierdzić, że ta faza rozwoju trwa więc do momentu zaakceptowania firmy przez rynek, co najczęściej wyraża się wyraźnym ożywieniem sprzedaży, a więc wkroczeniem w fazę wczesnej ekspansji, co wynika z przeprowadzonych badań (Zelek, 2013, s. 12).

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają wyraźny wpływ na gospodarkę każdego państwa, stanowiąc niejako jej trzon, aktywizując procesy innowacyjne oraz przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy. Pełni zatem istotną rolę zarówno w procesach gospodarczych ale i społecznych. Podstawową cechą charakterystyczną tej grupy podmiotów jest umiejętność elastycznego podejścia do otoczenia, a więc szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby i preferencje konsumentów. Stanowią istotny element gospodarki rynkowej, gdzie działa podstawowe prawo systemu rynkowego, jakim jest zasada rozwoju konkurencji. Są poważnym czynnikiem utrzymywania cen wyrobów i usług na odpowiednio niskim poziomie. Liczbę podmiotów w tej grupie na przestrzeni lat prezentuje tabela 1.1.

Tab. 2.1. Struktura sektora przedsiębiorstw według wielkości w roku 2011 i 2012

Przedsiębiorstwa według klasy wielkości			Mikro	Małe	Średnie	Razem MSP	Duże	Razem
Udział w liczbie przedsiębiorstw	Polska	2011	95,7	3	1,1	99,8	0,2	100
		2012	95,2	3,5	1,1	99,8	0,2	100
	UE-27	2011	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
		2012	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Udział w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw	Polska	2011	37,4	11,9	18,9	68,2	31,8	100
		2012	35,6	13,1	19,6	68,2	31,8	100
	UE-27	2011	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100
		2012	28,7	20,4	17,3	65,5	33,5	100
Udział w wartości dodanej w sektorze przedsiębiorstw	Polska	2011	16,6	13	21,9	51,5	48,5	100
		2012	15,2	13,2	22,1	50,5	49,5	100
	UE-27	2011	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100
		2012	21,1	18,3	18,3	57,6	42,4	100

Źródło: <http://ec.europa.eu/>, <http://ec.europa.eu/>.

Z powyższego zestawienia nasuwa się wyraźny wniosek o dominacji ilościowej podmiotów z grupy MSP i tendencja ta z roku na rok nie ulega istotnym zmianom. Jak wynika z raportu opracowanego przez Lewiatan (Wyżnikiewicz, 2013, s. 9) w 2011 roku ze względu na klasę wielkości, spadek liczby aktywnych przedsiębiorstw odnotowano jedynie w grupie firm średnich: ubyło ich 0,2%. W pozostałych wypadkach nastąpił wzrost – największy w grupie małych przedsiębiorstw, których liczba wzrosła o 4,6%. Mikrofirmy zanotowały wzrost rzędu 3,4%, a liczba przedsiębiorstw dużych wzrosła o 0,7%.

Niestety, należy jednak zaznaczyć, że dane te nie do końca precyzyjnie oddają realia gospodarcze. Bazują bowiem na zestawieniach REGON, a jak podają różne źródła liczba firm zarejestrowanych w systemie i jednocześnie aktywnych może oscylować jedynie ok. 40%.

Według danych GUS (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 6), na przestrzeni ostatnich lat udział sektora MSP w tworzeniu PKB wynosi 47-48% w Polsce i podlega niewielkim wzrostom. Jedynie mikrofirmy z tej grupy odnotowują spadek udziału w tym zakresie. Lata 2004-2011 nacechowane były tendencją wzrostową udziału dużych firm w tworzeniu PKB w Polsce (z 21,9% w 2004 do 24,5% w 2010 r.). W przypadku średnich i małych firm trudno wskazać wyraźne tendencje, ich udział w tworzeniu PKB w latach 2009-2011 wahał się dla przedsiębiorstw średnich na poziomie od 10,1% do 10,4%, a w przypadku małych – od 7,7% do

7,9%. Ostatnia grupa mikrofirm w latach 2009-2011 odnotowała trend spadkowy o 1 p.p. – z 30,4% w 2009 roku do 29,4% w 2011 roku.

Jak wskazują jednak dane Eurostatu znaczenie sektora MSP dla gospodarki jest jednak nieustannie relatywnie mniejsze w porównaniu ze średnią w Unii Europejskiej.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że udział sektora przedsiębiorstw MSP w PKB w Polsce szacowany był w 2010 roku na poziomie 46,9% i nieco odbiega od przeciętnej dla krajów Unii Europejskiej, osiągającej poziom 48,3% (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 14). Wynik ten nie do końca wydaje się być zadowalający, zwłaszcza że ta grupa podmiotów determinuje rozwój gospodarki. Tymczasem, poziom wartości dodanej generowanej przez przeciętne przedsiębiorstwo pozostaje na jednym z najniższych poziomów w UE. Pomimo tego, udział nadwyżki operacyjnej brutto, rozumianej jako wartość dodana brutto, która pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa po odjęciu kosztów związanych z zatrudnieniem i podatków związanych z produkcją, a powiększona o otrzymane dotacje w wartości dodanej przedsiębiorstw jest w Polsce najwyższy spośród 27 analizowanych krajów europejskich.

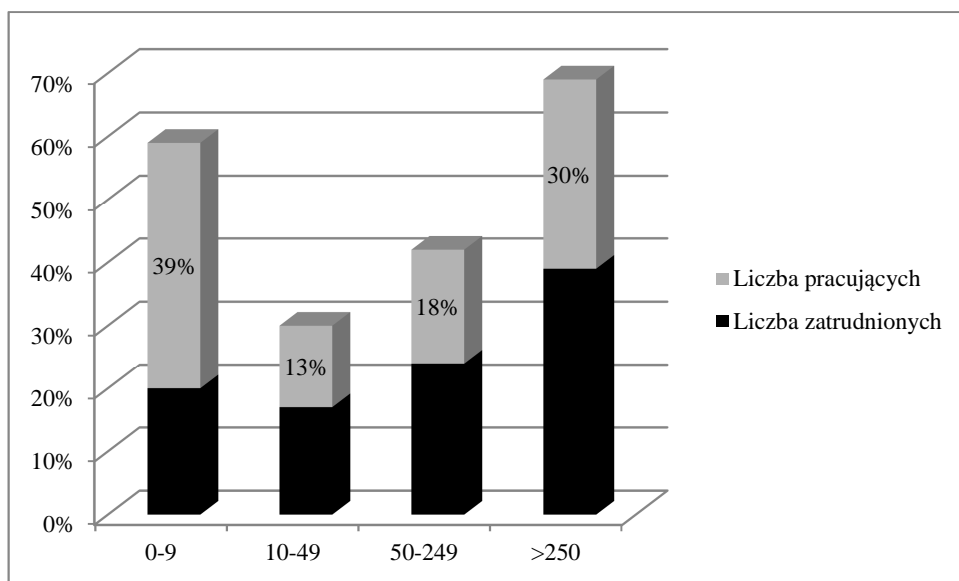
2.3. Polska przedsiębiorczość

Z punktu widzenia kryterium podziału jakim jest forma organizacyjno-prawna, wśród małych i średnich firm dominuje jednoosobowa działalność gospodarcza lub spółki osobowe, co dotyczy ponad 92% badanych. Bardziej złożone formy, jakimi są spółki kapitałowe dotyczyły jedynie 8% badanych w tej grupie, co potwierdzają wyniki badań (Wyżnikiewicz, 2013, s. 9).

Niemniej jednak, w kontekście nieustannego problemu bezrobocia, małe i średnie podmioty skutecznie absorbują nadwyżki siły roboczej, a poprzez samo zatrudnienie dają możliwość osiągnięcia sukcesu a w konsekwencji zmiany statusu społecznego. Można zatem stwierdzić, że rozwój tego sektora istotnie wpływa na strukturę zatrudnienia w naszym kraju.

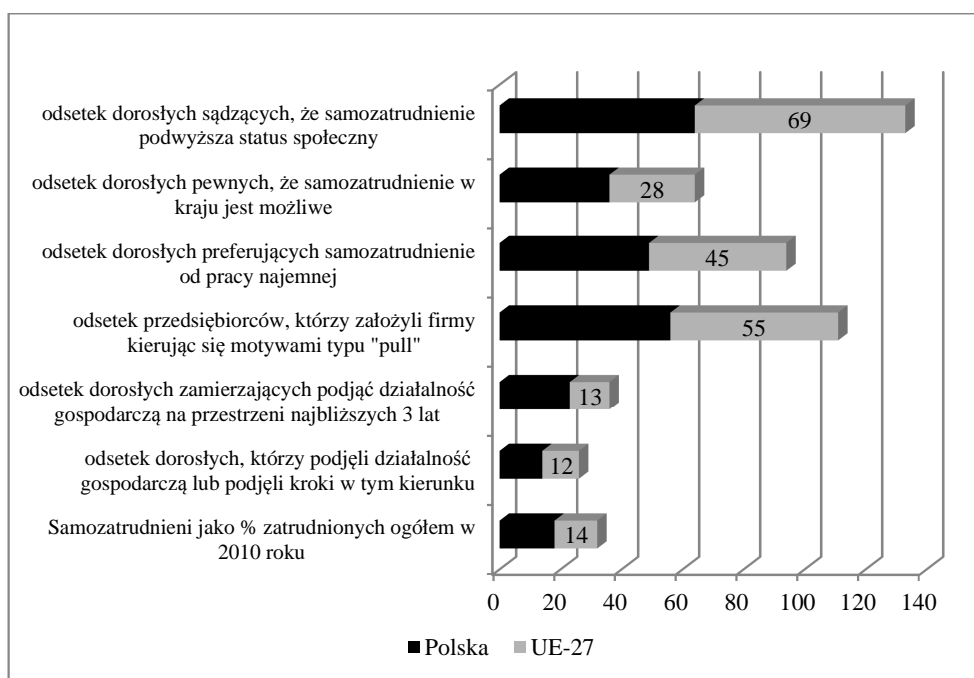
Z dostępnych raportów GUS wynika, że w Polsce utrzymuje się wyraźna dominacja pracujących w mikro i małych firmach, w których miejsce pracy znalazł co drugi pracujący (52%; 4,7 mln osób) sektora przedsiębiorstw. Firmy średnie to miejsce pracy dla co piątego pracującego (18,2%; 1,6 mln osób), a duże – co trzeciego (30%; 2,7 mln osób)”, co przedstawia rysunek 2.2.

Specyfika sektora MSP jest jednak nieco odmienna na tle krajów Unii Europejskiej. Jak wskazują badania, przedsiębiorczość jest naszą cechą narodową, co potwierdza rysunek 2.3.



Rys. 2.2. Struktura liczby pracujących i zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce w 2011 roku

Źródło: Tarnawa, Zadura-Lichota (2013, s. 28).



Rys. 2.3. Przedsiębiorczość w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej

Źródło: Dominiak, „Wasilczuk, Zięba, Daszkiewicz, Sobiechowska-Ziegert (2013, s. 11).

W 2010 roku odsetek osób, które prowadziły własny biznes oscylował wokół 18%, kiedy średnia w krajach UE wynosiła 14%. Odsetek osób, które planują działania w tym kierunku jest niemal dwukrotnie wyższy w stosunku do średniej unijnej. Z badania wynika również, że polskie społeczeństwo (49% ankietowanych) ceni sobie swobodę podejmowania decyzji oraz działania, tym samym unika podejmowania pracy najemnej i pozytywnie ocenia możliwość otwarcia swojej firmy w Polsce. Wszystkie te parametry osiągają wyższe wartości w stosunku do średniej Unii Europejskiej. Jak wyjaśniają autorzy Raportu, odnotowane wyniki mogą być częściowo spowodowane dużym odsetkiem mikrofirm, co potwierdza że ta grupa podmiotów nie pozostaje anonimowa dla rynku, a wręcz przeciwnie wywiera na niego mierzalny wpływ.

Nie oznacza to jednak, że polski przedsiębiorca nie posiada słabych stron. Zdecydowanie gorzej wypadamy na tle UE z punktu widzenia chociażby poziomu kwalifikacji, innowacyjności i internacjonalizacji. Udział w sektorze wysokich technologii też pozostawia wiele do życzenia.

2.4. Przeżywalność nowych podmiotów

Aktywność gospodarcza stanowi w gospodarce zasadniczy motor wzrostu gospodarczego i rozwoju. Z tego względu tak bardzo istotnym wskaźnikiem stanu koniunktury w danej gospodarce jest zarówno liczba młodych podmiotów na rynku, ale również zdolność przetrwania na nim, tj. okres trwania czy odsetek przeżywalności.

Forma prawna i początkowa wielkość podmiotu mierzona liczbą pracujących miała wpływ na przeżywalność firm zarejestrowanych w 2012 roku (GUS, 2014, s. 39). Większe podmioty, dysponujące odpowiednim zapleczem dużo bardziej skutecznie konkurowały na rynku. Przy czym, istotny był fakt, czy w firmie pracowali jedynie właściciele czy byli zatrudniani pracownicy, co prezentuje tabela 2.2.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw utworzonych w 2012 r. wskaźnik przeżycia pierwszego roku dla osób prawnych zmniejszył się do poziomu 77%, a dla osób fizycznych utrzymywał się na poziomie 76%, dla przedsiębiorstw z pracownikami najemnymi obniżył się do 79%, natomiast w przypadku firm bez pracowników najemnych wzrósł o 1 p.p. do 76%, co potwierdza tabela 2.3.

Jak wskazują badania, per saldo liczba przedsiębiorstw nowo powstałych w całym okresie 2003-2012 była wyższa niż zlikwidowanych. Mimo, iż obie kategorie rosły z roku na rok, to liczba przedsiębiorstw likwidowanych zwiększała się nieznacznie szybciej w porównaniu do nowo powstałych. Nawet spowolnienie gospodarcze zapoczątkowane w 2008 roku nie zmieniło owej tendencji. Niestety,

już rok 2011 przyniósł istotny spadek liczby nowo powstałych firm, szacowany na poziomie 12,5% w porównaniu z 2010 rokiem, ale na szczęście tendencja szybko uległa odwróceniu, bo już 2012 roku liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych była wyższa od firm nowo powstałych (wzrost o 26,8% w porównaniu z 2011 r. i o 11% w porównaniu z rokiem 2010). Potwierdzenie stanowi rysunek 2.4.

Tab. 2.2. Liczba i wskaźnik przeżycia przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według wybranych przekrojów

	Ogółem	Firmy aktywne	Wskaźnik przeżycia
Ogółem	278 731	212 845	76,4
Osoby fizyczne	252 203	192 384	76,3
Osoby prawne	26 528	20 461	77,1
Przedsiębiorstwa bez pracowników najemnych	241 713	183 522	75,9
Przedsiębiorstwa z pracownikami najemnymi	37 018	29 323	79,2
Przemysł	25 524	18 563	72,7
Budownictwo	45 225	32 858	72,7
Handel, naprawa pojazdów samochodowych	78 938	60 717	76,9
Transport i gospodarka magazynowa	15 182	12 058	79,4
Zakwaterowanie i gastronomia	12 142	7 519	61,9
Informacja i komunikacja	13 070	10 928	83,6
Finanse i ubezpieczenia	4 787	3 029	63,3
Obsługa rynku nieruchomości	2 854	2 292	80,3
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	28 969	24 429	84,3
Administrowanie i działalność wspierająca	13 274	9 072	68,3
Edukacja	8 116	6 137	75,6
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	14 403	11 655	80,9
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2 059	1 363	66,2
Pozostała działalność usługowa	14 189	12 226	86,2

Źródło: GUS (2014, s. 39).

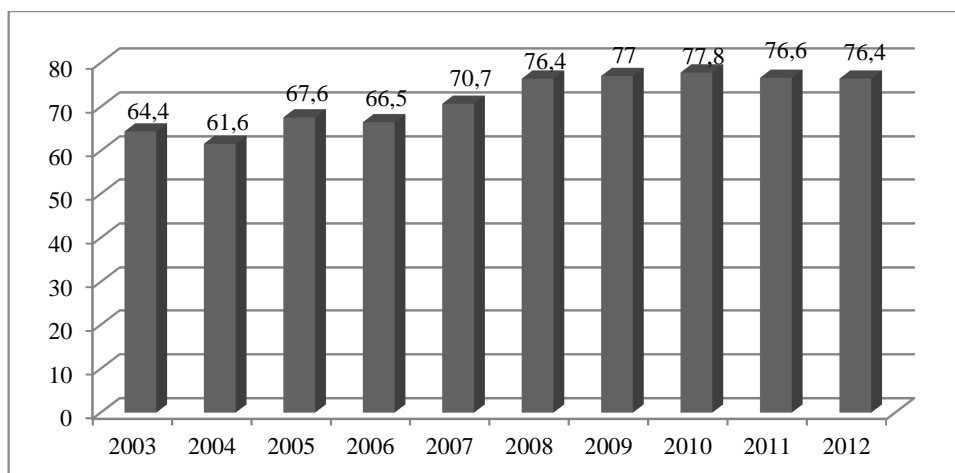
Wśród małych przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w roku następnym, 49,2% działało na rynku lokalnym, głównie w obszarze pozostałej działalności usługowej (81,6%), zakwaterowania i gastronomii (74,4%), obsługi rynku nieruchomości (68,8%) oraz budownictwie (26,1%). Rynkiem docelowym dla 42,0% nowych przedsiębiorstw z działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej był rynek krajowy, co prezentuje rysunek 2.5.

W grupie nowopowstałych podmiotów osób prawnych na rynku lokalnym działało 45,1% badanych podmiotów. Ponad 75% firm deklaroowało, że zakończyło pierwszy rok działalności dodatnim wynikiem finansowym (tab. 2.4).

Tab. 2.3. Struktura przeżycia przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według formy organizacyjno-prawnej

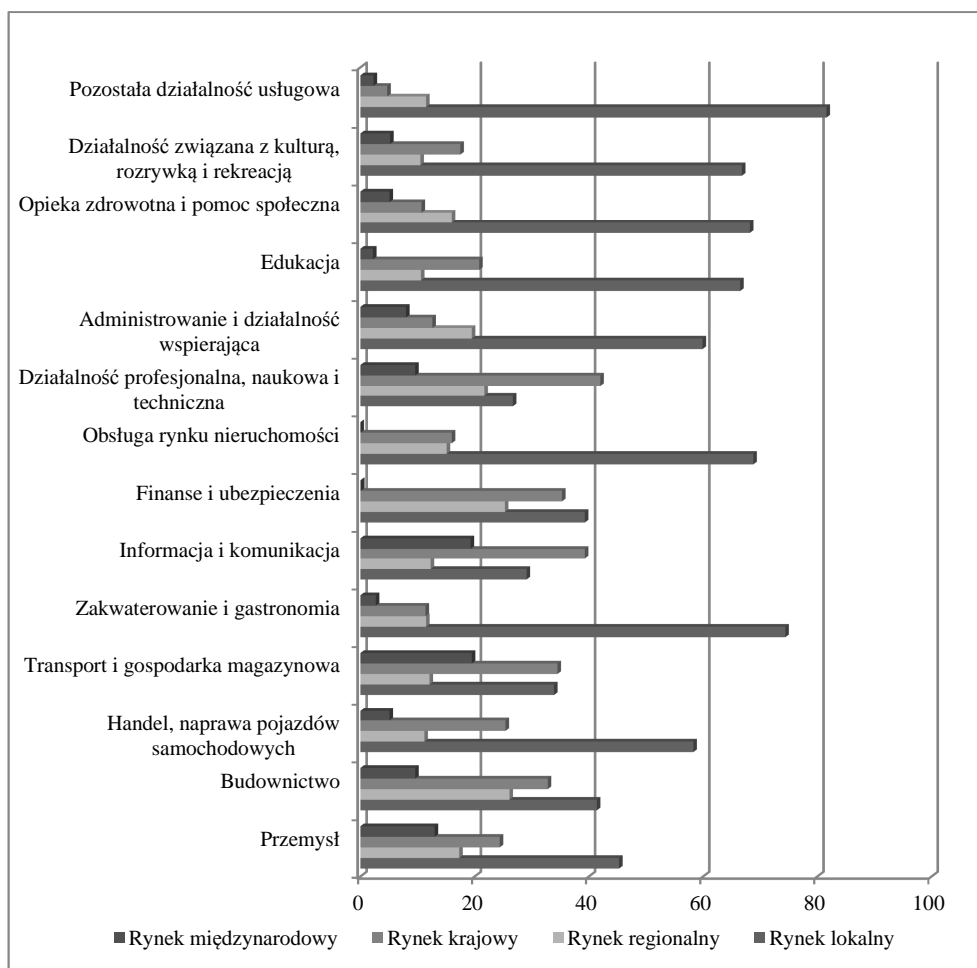
	Ogółem	Firmy aktywne
Ogółem	100,0	97,0
Osoby fizyczne	90,4	97,5
Osoby prawne	9,6	91,8
Przedsiębiorstwa bez pracowników najemnych	78,4	98,4
Przedsiębiorstwa z pracownikami najemnymi	21,6	92,0
Przemysł	8,9	96,1
Budownictwo	15,5	99,2
Handel, naprawa pojazdów samochodowych	28	95,3
Transport i gospodarka magazynowa	5,6	97,9
Zakwaterowanie i gastronomia	3,6	94,8
Informacja i komunikacja	5,1	97,2
Finanse i ubezpieczenia	1,6	97,1
Obsługa rynku nieruchomości	1,2	98,0
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	11,6	98,5
Administrowanie i działalność wspierająca	4,0	99,5
Edukacja	2,9	96,6
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	5,5	97,6
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	0,6	95,9
Pozostała działalność usługowa	6,0	95,5

Źródło: GUS (2014, s. 39).



Rys. 2.4. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w Polsce w latach 2003-2012

Źródło: GUS (2014, s. 39).



Rys. 2.5. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według zasięgu prowadzenia działalności oraz wybranych przekrojów

Źródło: GUS (2014, s. 39).

Jak wynika z tabeli 2.4, stratę poniosło 23,5% podmiotów. To, co ciekawe, zdecydowanie częściej zysk osiągały przedsiębiorstwa osób fizycznych (78,9%) niż prawnych (54,2%), a także niezatrudniające pracowników najemnych (78,4%) niż z zatrudnionymi (69,7%). Z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności, wśród firm generujących zysk dominowały te działające w administrowaniu i działalności wspierającej, bo aż 87,2%, budownictwie oraz opiece zdrowotnej (po 86,8%), transporcie i gospodarce magazynowej (81,8%), działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (81,2%), informacji i komunikacji (79,3%) oraz przemyśle (78,4%). Stratę ponosiły najczęściej firmy z obszaru kultury, rozrywki

i rekreacji (43,3% spośród wszystkich aktywnych w tym obszarze podmiotów) oraz handlu (34,4%).

Tab. 2.4. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według uzyskanego wyniku finansowego oraz wybranych przekrojów

	Wynik finansowy	
	Zysk	Strata
Ogółem	76,5	23,5
Osoby fizyczne	78,9	21,1
Osoby prawne	54,2	45,8
Przedsiębiorstwa bez pracowników najemnych	78,4	21,6
Przedsiębiorstwa z pracownikami najemnymi	69,7	30,3
Przemysł	78,4	21,6
Budownictwo	86,8	13,2
Handel, naprawa pojazdów samochodowych	65,6	34,4
Transport i gospodarka magazynowa	81,8	18,2
Zakwaterowanie i gastronomia	70,0	30,0
Informacja i komunikacja	79,3	20,7
Finanse i ubezpieczenia	72,7	27,3
Obsługa rynku nieruchomości	68,7	31,3
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	81,2	18,8
Administrowanie i działalność wspierająca	87,2	12,8
Edukacja	71,3	28,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	86,8	13,2
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	56,7	43,3
Pozostała działalność usługowa	75,6	24,4

Źródło: GUS (2014, s. 39).

2.5. Finansowanie start-upów

Finansowanie działalności przedsiębiorstw jest procesem złożonym i uzależnione jest od szeregu czynników. Wydaje się być oczywistym, że odmienne możliwości pozyskania kapitału będzie miała firma silnie umocowana na rynku, z kilkuletnim doświadczeniem a przede wszystkim renomą zbudowaną wśród kontrahentów. Z zupełnie innymi problemami musi zmagać się firma, stawiająca pierwsze kroki na brutalnym gruncie praktyki biznesu. Projekt musi przejść przez kilka jak nie kilkanaście ważnych dla jego rozwoju etapów. Dla potwierdzenia, tabela 2.5 przedstawia etapy finansowania firmy innowacyjnej, które posiadają odmienną charakterystykę w zakresie: celów firmy, jej pozycji rynkowej, etapu rozwoju

projektu innowacyjnego, zapotrzebowania kapitałowego i możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego.

Zaprezentowana klasyfikacja obejmująca cztery zasadnicze etapy rozwojowe: etap zasiewu, etap startu, etap wczesnego rozwoju oraz etap ekspansji wykorzystywana jest głównie na potrzeby przeprowadzonych analiz dotyczących finansowania (tab. 2,5). Jak można zauważyć, poszczególne etapy finansowania firmy innowacyjnej posiadają odmienną charakterystykę, różniącą się m.in. co do celów firmy, jej pozycji rynkowej, etapu rozwoju projektu innowacyjnego, jak również co do zapotrzebowania kapitałowego oraz możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego.

Etap zasiewu (seed-up, seedcorn) – faza załączkowa, czyli etap koncepcji przedsięwzięcia, który obejmuje finansowanie działań inicjujących zaistnienie firmy na rynku. Na etapie budowany jest model biznesowy, a więc precyzowana jest koncepcja kształtu i kierunków działania przedsiębiorstwa, z jednoczesnym uwzględnieniem uwarunkowań rynkowych. Końcowymi efektami tej fazy powinny być m.in.: skompletowany zespół zarządzający przyszłej firmy, prototyp produktu, gotowy biznesplan poprzedzony badaniami rynkowymi (Matusiak, 2008, s. 367).

Etap startu (start-up) – obejmuje finansowanie działań związanych z zaistnieniem firmy na rynku, a w szczególności uruchomienie produkcji i prezentacja produktu/usługi na rynku poparte intensywnymi, a więc wymagającymi dużych nakładów finansowych działaniami marketingowymi. Zostaje zatem zainicjowana działalność operacyjna i moment weryfikacji modelu biznesowego – przyjęcie lub odrzucenie projektu przez rynek. Ten etap charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka finansowania projektu.

Etap wczesnego rozwoju – obejmuje finansowanie działań związanych z budowaniem silnej pozycji rynkowej firmy. Etap ten jest dla nowej firmy okresem intensywnych działań rynkowych, rozbudowy zdolności produkcyjnych, dalszej rekrutacji pracowników, budowania i rozszerzania sieci sprzedaży. Ryzyko finansowania tego etapu jest znacznie niższe niż w przypadku etapów wcześniejszych (Sobańska, Sieradzan, 2004, s. 17).

Etap ekspansji – obejmuje finansowanie działań, które mają doprowadzić do rozszerzenia zakresu działalności poprzez wprowadzenie nowych produktów, ekspansję na nowe rynki (w tym zagraniczne), wprowadzenie nowych technologii.

Pozostałe etapy cyklu życia firmy, a więc dojrzałość i schyłek z punktu widzenia tej analizy nie są istotne.

Tab. 2.5. Cykl życia firmy innowacyjnej

Etapy rozwoju podmiotu	Cele finansowania	Specyfika finansowania
<p>Etap zasiewu (etap koncepcji przedsięwzięcia, seed-up, seedcorn)</p>	<p>FINANSOWANIE STUDIUM WYKONALNOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> – stworzenie pomysłu na projekt i ciągłe jego doskonalenie – analiza potencjału rynkowego – analiza uwarunkowań prawnych – końcowe etapy działalności badawczej – testy produkcji/technologii – działania związane z certyfikacją i dopuszczeniem do obrotu 	<ul style="list-style-type: none"> – najtrudniej jest pozyskać finansowanie – wysokie ryzyko techniczne związane z nową lub zmodernizowaną technologią – wysokie ryzyko rynkowe związane z brakiem doświadczeń rynkowych nowego produktu – wysokie ryzyko związane z zarządzaniem, a odnoszące się do zespołu zarządzającego – zapotrzebowanie na finansowanie jest względnie niewielkie
<p>Etap startu (start-up)</p>	<p>FINANSOWANIE DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z ZAISTNIENIEM FIRMY NA RYNKU</p> <ul style="list-style-type: none"> – uruchomienie produkcji i prezentacja produktu/usługi na rynku – intensywne działania marketingowe – stworzenie wstępnej struktury organizacyjnej – kluczowe obszary działalności firmy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba znacznego finansowania 2. Moment weryfikacji modelu biznesowego – przyjęcie lub odrzucenie projektu przez rynek 3. Wysoki poziom ryzyka finansowania projektu
<p>Etapy wczesnej ekspansji</p>	<p>FINANSOWANIE DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z BUDOWANIEM POZYCJI RYNKOWEJ</p> <ul style="list-style-type: none"> – intensywne działania marketingowe – zwiększanie mocy produkcyjnych – strategia efektywnej dystrybucji – budowanie zespołu pracowników 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nakłady finansowe na rozwój jeszcze w znacznej wysokości 2. Ryzyko finansowania jest znacznie niższe – umiarkowane – osiąganie rentowności operacyjnej
<p>Etap wzrostu/ekspansji</p>	<p>FINANSOWANIE DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z ROZSZERZENIEM ZAKRESU DZIAŁALNOŚCI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rozszerzanie gamy produktowej – ekspansja na nowe rynki (w tym zagraniczne) – wprowadzenie nowych technologii – nakłady są zazwyczaj skierowane na działania rynkowe – promocja, budowa marki, budowanie kanałów dystrybucji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozycja finansowa i rynkowa firmy jest dość stabilna 2. Faza finansowania o relatywnie najmniejszym ryzyku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matusiak (2008, s. 42) oraz Zelek (2013, s. 10).

Charakterystycznym elementem dla projektów start-upowych jest jednak pivot (ang. rotacja). Produkt lub usługa ewoluuje, a jego twórcy przez cały okres funkcjonowania start-upu dopracowują kluczowe jego elementy, m.in. model biznesowy, kanały dystrybucji czy sam produkt. Oczywiście, nieodzownym elementem firm na tym etapie rozwoju jest duże ryzyko niepowodzenia projektu. Z doświadczenia wynika jednoznacznie, że jedynie 10% przedsięwzięć utrzymuje się na rynku z perspektywą dalszego rozwoju.

Mimo dynamicznego rozwoju rynku finansowego problem pozyskiwania kapitału do finansowania nowopowstałych firm jest nieustannie odczuwalny. Poza giełdą rykiem bankowym, prywatny rynek kapitałowy jest bowiem najczęściej pierwszym i na początku drogi jedynym sposobem finansowania przedsięwzięć. Tu jednak od razu pojawiają się liczne problemy. Na pierwszy plan wchodzi niski poziom jego regulacji, a tym samym wysokie koszty poszukiwania kapitału. Ponadto, niektóre segmenty tego rynku nie są w stanie się rozwinąć bez wsparcia publicznego.

Kluczowe potrzeby kapitałowe młodej firmy zaprezentowano w tabeli 2.6.

Tab. 2.6. Kluczowe potrzeby kapitałowe młodej firmy

Kluczowe potrzeby kapitałowe młodej firmy		
Kapitał stały Start up Ekspansja i rozwój Innowacje Refinansowanie	Kapitał obrotowy Luka w płynności finansowej bieżącej Wahania sezonowe Finansowanie pomostowe Środki krótkoterminowe	Aktywa Technologie Środki trwałe Aktywa niematerialne
Rodzaje kapitału		
Kapitał prywatny – inkubacyjny i rozwojowy	Finansowanie krótkoterminowe – do 3 lat	Finansowanie średnio-długoterminowe
Źródła pozyskania kapitału		
Inwestycje osobiste VC/PE Zasoby sektora publicznego	Banki clearingowe Domy finansowe Spółki factoringowe Firmy leasingowe Zasoby sektora publicznego	Banki clearingowe VC/PE Fundusze emerytalne Firmy ubezpieczeniowe Domy finansowe Firmy leasingowe Zasoby sektora publicznego

Źródło: Zelek (2013, s. 11).

Na potwierdzenie zasadności powyższych zestawień, badania przeprowadzone i opublikowane w 2014 roku przez GUS wskazują jednoznacznie, że

w strukturze kapitału wykorzystywanego do finansowania nowopowstałych podmiotów dominowały środki własne (72,0%), bez względu na formę prawną, poziom zatrudnienia czy podstawowy rodzaj działalności. Źródło to było najbardziej znaczące w obsłudze rynku nieruchomości oraz informacji i komunikacji (odpowiednio 91,1% i 88,1% inwestujących). Kredyt bankowy jako źródło inwestycji wskazywało co szóste aktywne przedsiębiorstwo. Kredyt na ten cel zaciągnęło 27,6% firm handlowych oraz 26,3% transportowych. Subwencje i pożyczki pozabankowe były sposobem finansowania inwestycji dla 11,1% przedsiębiorstw pozostających na rynku. W zależności od podstawowego rodzaju działalności, inwestycji przy wykorzystaniu takich środków dokonywało 30,5% przedsiębiorców aktywnych w finansach i ubezpieczeniach, 24,3% w pozostałej działalności usługowej oraz 21,1% firm związanych z kulturą, rozrywką i rekreacją (GUS, 2014, s. 30-31).

2.6. Działalność start-up'ów a innowacyjność gospodarki

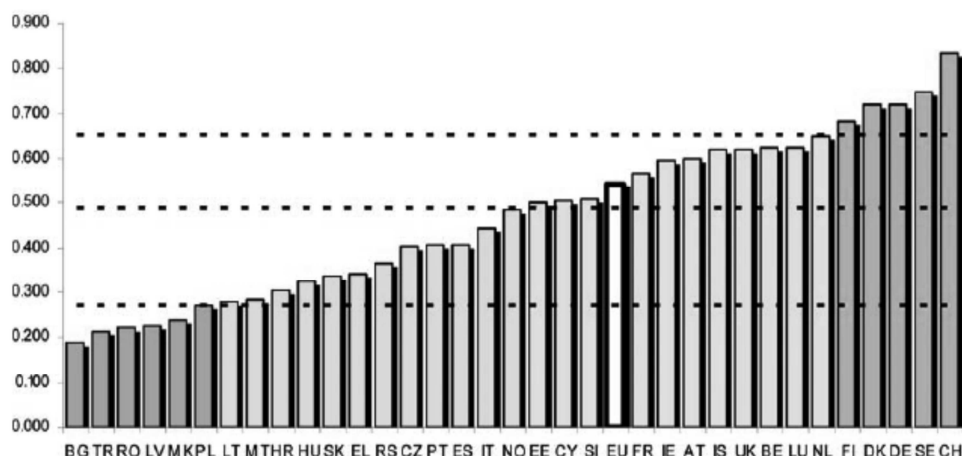
Obecne wymagania rynkowe powodują, że tylko najbardziej efektywne we wszystkich obszarach funkcjonowania i najbardziej elastyczne podmioty będą odnosiły sukcesy. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach nieustannie poszukuje się sposobów zwiększenia poziomu konkurencyjności, np. poprzez działanie innowacyjne.

Innowacyjność może być definiowana jako zdolność i motywacja podmiotów gospodarczych do kreowania i stosowania w praktyce nowych lub udoskonalonych rozwiązań organizacyjnych czy marketingowych, produktów i technologii. Już sama definicja innowacyjności nie jest jednoznaczna i nastęrcza trudności w dalszej analizie.

Dostępne badania dowodzą, że polska gospodarka nie należy do potentatów w dziedzinie innowacji, a w światowych rankingach plasuje się na odległych miejscach. Z analizy *European Innovation Scoreboard* wynika, że wartość wielu wskaźników charakteryzujących naszą innowacyjność, kształtuje się poniżej średniej wartości dla krajów Unii Europejskiej, co potwierdzają dane na rysunku 2.6.

W zakresie innowacyjności gospodarek, wyłaniają się tutaj cztery zasadnicze grupy państw:

1. **Liderzy innowacji** - Dania, Finlandia, Niemcy i Szwecja
2. **Naśladowcy innowacji** – Austria, Belgia, Cypr, Estonia, Francja, Irlandia, Luksemburg, Holandia, Słowenia i Wielka Brytania
3. **Umiarkowani innowatorzy** - Czechy, Grecja, Węgry, Włochy, Litwa, Malta, Portugalia, Słowacja, Hiszpania
4. **Skromni innowatorzy** – Bułgaria, *Polska*, Rumunia, Łotwa.



Rys. 2.6. Podział państw UE ze względu na zakres innowacyjności

Źródło: EUROSTAT (2013, s. 19).

Wydaje się, że taki stan rzeczy wynika m.in. z braku przejrzystej i spójnej strategii rozwoju techniki i nauki prowadzącej do wzrostu poziomu innowacyjności, a tym samym konkurencyjności gospodarki oraz braku współpracy sfery badań i rozwoju z przedsiębiorstwami. Brak ponadto regulacji prawnych ułatwiających współdziałanie sfery nauki i praktyki gospodarczej.

Ta niekorzystna tendencja znajduje odzwierciedlenie również we wnioskach płynących z analizy innowacyjności sektora mikroprzedsiębiorstw, przeprowadzonej przez M. Juchniewicz i B. Grzybowską (2010, s. 42).

1. Zdecydowana większość mikroprzedsiębiorstw nie wprowadza innowacji.
2. Mikroprzedsiębiorstwa innowacyjne zlokalizowane są w regionach o wysokim potencjale innowacyjnym i atrakcyjności inwestycyjnej.
3. Mikroprzedsiębiorstwa usługowe są bardziej innowacyjne niż przemysłowe.
4. Mikroprzedsiębiorstwa zainteresowane są przede wszystkim innowacjami produktowymi i organizacyjnymi.
5. Innowacje wprowadzane przez mikroprzedsiębiorstwa charakteryzuje niski stopień nowości.
6. Główną przyczyną niskiej atrakcyjności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw jest brak potrzeby, ze względu na wprowadzenie innowacji w latach wcześniejszych.
7. Mikroprzedsiębiorstwa cechuje niska skłonność do wprowadzania innowacji w przyszłości.
8. Podstawowym czynnikiem hamującym innowacje w mikroprzedsiębiorstwach są czynniki finansowe.

2.7. Podsumowanie

Czynnikami warunkującymi konkurencyjność zarówno samych podmiotów gospodarczych, jak i całych gospodarek są technologie oraz innowacyjność. Należy jednak zauważyć, że budowanie trwałych przewag konkurencyjnych w oparciu o te parametry uzależnione jest w dużym stopniu od dostępu do źródeł finansowania, zwłaszcza w przypadku młodych podmiotów typu start-up, które w dużej mierze kreują nowatorskie rozwiązania. Z tego względu właśnie te podmioty są istotne dla rozwoju całej gospodarki i dla nich powinny być stworzone mechanizmy ułatwiające start, a później rozwój.

ROZDZIAŁ 3

BARIERY W DZIAŁALNOŚCI I ROZWOJU START-UPÓW I MŁODYCH FIRM

3.1. Wprowadzenie

Głównym celem rozdziału jest przedstawienie barier utrudniających rozwój i funkcjonowanie młodych firm. Dotyczą one zarówno mikrootoczenia (otoczenie ogólne), mezootoczenia (otoczenie regionalne) oraz mikrootoczenia (otoczenie konkurencyjne) (Wach, 2008, s. 36). Zostaną opisane utrudnienia, jak również związane z nimi dysfunkcje i błędy, prowadzące do spadku dochodów firmy, utraty czasu czy zahamowania rozwoju. Kolejnym aspektem rozdziału będzie analiza strategii stosowanych przez przedsiębiorców w celu pokonania problemów i barier.

W rozdziale przyjęto, że głównym aspektem przedsiębiorczości jest prowadzenie własnej firmy. W podobny sposób zjawisko przedsiębiorczości postrzega Beata Glinka, która w swej książce „Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce” zauważa, że „bazując na aparacie pojęciowym charakterystycznym dla teorii organizacji (i rozwijającej się w jej ramach teorii przedsiębiorczości), przedsiębiorczość traktuje się jak zjawisko społeczno-ekonomiczne, którego istotą jest otwarta, aktywna i innowacyjna postawa, zakorzeniona w kulturze i istotnie wpływająca na tempo i sposób rozwoju gospodarczego kraju. Przedsiębiorczość nie musi oznaczać zakładania małej firmy, jednakże decyzja o prowadzeniu własnej działalności może być uznana za jeden z najpowszechniejszych jej przejawów” (Glinka, 2008, s. 54).

Obszarem, który został poddany badaniu jest stolica Polski. Po okresie transformacji nastąpił gwałtowny rozwój Warszawy. Zmiany w gospodarce światowej oraz coraz większa rola wiedzy i pozyskiwania informacji, prowadzą do zwiększonej roli innowacji we współczesnej gospodarce. Dlatego znaczna część firm, które zostały poddane badaniu, działa w branżach związanych z nowoczesnymi technologiami. Szczególnie wysoki poziom innowacyjności Mazowska podkreśla raport

PARP: „Z punktu widzenia ogólnego wskaźnika innowacji można wyróżnić siedem skupisk województw. (...) Do pierwszej grupy należy województwo mazowieckie. Odległość pozostałych regionów jest na tyle znaczna, że nie można mówić o podobieństwie do Mazowieckiego” (Raport PARP 2013, s. 49).

3.2. Bariery w rozwoju start-upów – analiza teoriopoznawcza

W literaturze polskiej wielokrotnie podejmowano temat barier w rozwoju przedsiębiorstw w odniesieniu do małych i mikro firm, natomiast rzadziej przyglądano się temu zagadnieniu w odniesieniu do start-upów.

Jedną z częściej pojawiających się barier jest szeroko rozumiana biurokracja. Opisują ją w swojej książce Przemysław Hensel i Beata Glinka, gdzie jedną z metod badawczych były wywiady z urzędnikami. Sami przedstawiciele aparatu państwa wskazali, jako jedną z barier przedsiębiorczości, na „system prawny, utrudniające życie przepisy i nieodpowiednie relacje z administracją” (Hensel, Glinka, 2012, s. 141). Autorzy tak podsumowują główną barierę w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności za jaką respondenci (urzędnicy) uznali przepisy: „Szczegółowo akcentowano cztery istotne z punktu widzenia przedsiębiorców właściwości przepisów: nadmierną szczegółowość i rozbudowanie, niespójność oraz niestabilność.” (Hensel, Glinka, 2012, s. 141)

Natomiast Grzegorza Kołodko odniósł się do słabości instytucjonalnych państwa i stosunku przedsiębiorców do swojego kraju w takiej sytuacji, analizując unikanie płacenia podatków przez obywateli. (Kołodko, 2007, s. 181): „Ale „legalny” bynajmniej nie oznacza w każdym bezwzględnie wypadku „etyczny”. Takich legalnych, acz nie moralnych postępów z pewnością jest więcej w krajach o słabych instytucjach i mało wydolnym państwie. (...) Jest to wyraźnie widoczne w rzeczywistości gospodarczej tzw. wyłaniających się gospodarek rynkowych, w tym krajach postsocjalistycznej transformacji, także w Polsce”. Dostrzegalne jest więc pewnego rodzaju zamknięte koło: nieład instytucjonalny państwa prowadzi do braku etycznych zachowań wobec niego. Jednocześnie sami przedsiębiorcy postrzegają siebie jako klasę uciskaną (co w niektórych wypadkach potwierdzają także urzędnicy).

Kolejną opisywaną w literaturze barierą jest przewaga w relacjach dużych firm z małymi. Na konsekwencje takich zaburzonych stosunków wskazuje Nelly Daszkiewicz w książce „Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw” (Bławat, 2004, s. 68): „Kolejną barierą są terminy płatności. Małe i średnie firmy muszą się dostosowywać do warunków dyktowanych przez większe przedsiębiorstwa, które często stosują wydłużone terminy płatności lub też zalegają z zapłatą.

Z kolei małe i średnie nie wnoszą spraw do sądu ze względu na wymogi wpłacenia wysokiego wadium lub obawę przed utratą ważnego odbiorcy”.

Inną barierą, która pojawiła się w badaniach jest brak kapitału społecznego lub zły networking. Na zalety obu tych czynników wskazywali następujący naukowcy: P. Davidsson i B. Honig (2003) w artykule „The role of social and human capital among nascent entrepreneurs” przedstawiają statystyczne potwierdzenie pozytywnego wpływu kapitału społecznego (zoperacjonalizowanego za pomocą liczby członków sieci biznesowej czyli pojęcia bardzo zbliżonego do networkingu) na przetrwanie firmy. Na zalety networkingu wskazywał również M. Darecki (2014, s. 216): „Analiza wyników przedstawionych badań wskazuje, że przynależność do formalnych grup networkingowych przynosi korzyści przedsiębiorcom w nie zaangażowanym. Pozytywny wpływ członkostwa zauważalny jest zarówno w odniesieniu do sprzedaży, jak i zmian na poziomie samej organizacji”.

3.3. Metodyka badań własnych

Badanie było realizowane od listopada do grudnia 2014 roku za pomocą wywiadów pogłębionych, częściowo ustrukturyzowanych. Koncepcje metodologiczną badania oparto na teorii ugruntowanej, a co za tym idzie, nie postawiono hipotez.

Przebadano piętnastu przedsiębiorców. Dobór próby do badania dotyczył przedsiębiorców działających głównie na rynku warszawskim. Respondentami byli założyciele firm, osoby będące w zarządzie (lub w zespole założycielskim), sporadycznie kluczowi pracownicy (jeden przypadek tego typu). Większość respondentów związana była z różnego typu organizacjami biznesowymi lub inkubatorami przedsiębiorczości. Badane organizacje można podzielić na dwie grupy. W jednej znalazły się firmy posiadające zarejestrowaną działalność gospodarczą i określony model biznesowy, zaś w drugiej – jednostki nie posiadające jeszcze modelu biznesowego i ciągle go poszukujące. W takiej sytuacji, zgodnie z koncepcją S. Blanka i B. Dorfa (2013, s. 648), tego typu przedsięwzięcia określane są mianem start-upów: „tymczasowa organizacja stworzona w celu znalezienia powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego”. Najstarsze firmy biorące udział w badaniu mogą prowadzić działalność maksymalnie cztery lata.

Głównym celem opisywanych badań jest analiza sytuacji start-upów i młodych firm na rynku warszawskim, ze szczególnym uwzględnieniem barier utrudniających działalność tym organizacjom.

3.4. Bariery w rozwoju start-upów – analiza wyników badań

W poniższym rozdziale, zgodnie z klasyfikacją Matejun M. (2010 s. 244), zostaną opisane bariery zewnętrzne, których źródłem jest zmienne i złożone otoczenie (barierą są także relacje zachodzące między firmą i otoczeniem), a także bariery wewnętrzne, wynikające ze słabości przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim z niedostatków zasobowych czy ograniczeń kompetencyjnych. Cztery pierwsze opisywane bariery można zaklasyfikować jako zewnętrzne, dwie ostatnie jako wewnętrzne.

Państwo (biurokracja)

Prawie wszyscy badani jako główną barierę wskazywali szeroko rozumiane, źle funkcjonujące państwo. Zwłaszcza nadmiar biurokracji i formalności był przytłaczający dla respondentów. Innym sposobem rozumienia tego pojęcia są źle funkcjonujące instytucje wsparcia biznesu w otoczeniu respondentów oraz złe systemowe wsparcia dla małych firm.

Biurokracja jest dla przedsiębiorców tematem bardzo drażliwym i wywołujący często gwałtowne emocje. Co ciekawe, opinie takie głosiły zarówno osoby w fazie start-up i posiadające bardziej rozwinięte firmy.

„To, że Polacy boją się start-upów może wynikać z tego, że nie mamy tutaj w Polsce przychylnych warunków, żeby zakładać własne firmy: ZUS czy podatki pochłaniają naprawdę sporo, czy na przykład kwestie formalne – pochłaniają naprawdę dużo zachodu. Oczywiście i tak sporo zostało już uproszczone, ale i tak do czołówki europejskiej nam sporo brakuje”.

Zdaniem respondentów państwo raczej nie pomaga przedsiębiorcom w zakładaniu i utrzymaniu własnej działalności: *„ograniczenia wynikające z prawa, z dostępności do środków finansowych, czy chociażby KRUS i ZUS. Obwarowania prawne, skomplikowane prawo podatkowe, to jest coś co moim zdaniem strasznie przeszkadza, a na pewno nie ułatwia”.*

Wsparcie wobec młodych firm i start-upów postrzegane jest jako niewystarczające. Problem ten był bardzo silnie akcentowany przez osoby jeszcze studiujące. Respondenci często podkreślali tezę, że w Polsce jest trudno działać start-upowi, z drugiej strony zaznaczali, że ilość młodych firm jest całkiem spora, a Polacy są stosunkowo przedsiębiorczy.

„ZUS jest sporym kosztem, nawet przez pierwsze dwa lata te czterysta parę złotych jest jakimś obciążeniem. Jest dużo jakichś zawichości prawnych, czy księgowych, czy finansowych, czy nawet jak z tą umową-zleceniem, się zastanawialiśmy jak to zrobić... kurczę, dlaczego to jest takie skomplikowane? Nie wiem jak to jest w innych krajach, czy naprawdę nie można tego w jakiś sposób uprościć, tak, żeby

to było dostępne dla szarego obywatela? Może niekoniecznie szarego, ale takiego, który jest specjalistą w danej dziedzinie, ale żeby się w tym zorientował?”

Należy jednak dodać, że są też przedsiębiorcy, którzy nie postrzegają państwa jako podmiotu szczególnie utrudniającego powstawanie start-upów:

„Jeżeli chodzi o samo założenie działalności, to jest to ograniczone do minimum. Wystarczy jeden dzień. Te opłaty, w pierwszych dwóch latach działalności nie są jakieś horrendalne, z kwestii podatkowych też da się wybrnąć”.

Ten sam respondent twierdzi, że wiele osób narzeka na biurokrację, ale główna bariera w powstawaniu start-upów tkwi gdzie indziej.

„Myślę, że Polacy po prostu nie są skłonni do podejmowania ryzyka, wydaje mi się, że większość ludzi jednak lubi jak ktoś im mówi co mają robić. Jak mają podjąć ryzyko i sami coś wymyśleć, to już się robi problem”.

Jako pomoc w rozwiązywaniu trudności i dużej ilości formalności w początkowym okresie funkcjonowania firmy wskazywane są Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Problemem z nimi związanym jest jednak moment wyjścia z Inkubatora i rozpoczęcia fazy samodzielnego funkcjonowania.

Inną strategią radzenia sobie z biurokracją, którą zaproponowali respondenci jest opłacenie prawników i ekspertów, którzy wykonają większość działań w imieniu przedsiębiorcy. W ich opinii problemy biurokratyczne nie były zbyt istotne i nie były barierą rozwoju dla firmy. Była to jednak szczególna firma, zakładana przez osoby dysponujące dużym kapitałem początkowym.

„Dla nas najważniejszy jest pomysł, a że musimy pokonać kilka przeszkód biurokratycznych, no to znaleźli się prawnicy, znalazł się ktoś, kto po prostu nam w tym pomoże. No wiadomo oczywiście, nie za darmo, ale takie są reguły. Nie czujemy czegoś takiego, nie mamy takiego uczucia, że jest jakaś betonowa ściana, której nie jesteśmy w stanie przekroczyć. (...) Nie odczuwamy jakichś mega problemów na tej drodze do zarabiania. Założenie firmy to jest jeden dzień, zwykłej działalności, ale ze spółkami też nie ma takiego problemu.”

Respondenci wskazywali też na państwo jako na ważną instytucję, mogącą wspomóc rozwój firm poprzez działania systemowe i centralne, jednak nie robiąca tego lub robią, ale w nieodpowiedni sposób.

Innym zarzutem wobec państwa jest przekonanie o nieumiejętności wsparcia innowacyjnych projektów przez programy rządowe czy finansowane przez Unię Europejską. Respondent opisał sytuację, gdy jego firma była jedną z pierwszych na świecie zajmujących się crowdfundingiem, a mimo to została uznana za nieinnowacyjną. Gdyby w odpowiednim czasie to przedsiębiorstwo zostało dofinansowane, mogłoby istotnie zaistnieć na rynkach międzynarodowych.

„Jeśli chodzi o wsparcie ze strony państwa, to także jest wiele przeszkód. Na przykład, z naszą firmą próbowaliśmy już wystartować trzy lata temu. Zgłosiliśmy

nasz pomysł do programu Innowacyjna Gospodarka. Wtedy to była pierwsza w ogóle firma zajmująca się crowdfundingiem w Polsce, no i odmówiono nam finansowania, bo stwierdzono, że to w ogóle nie jest innowacyjne. Rzeczywistość później zweryfikowała dosyć mocno wyobrażenia urzędników, kiedy crowdfunding wybuchł dwa lata później i jest istotną częścią finansowania w Internecie.”

Inną barierą związaną z państwem jest przekonanie o braku systemowego (rządowego) wsparcia przy komercjalizacji wiedzy na uczelniach państwowych. Respondent, choć stworzył bardzo innowacyjny projekt, miał problem z biurokracją i przejściem do fazy realizacji. Rozwiązaniem tej sytuacji stało się pozyskanie wspólnika, z dużym doświadczeniem w prowadzeniu własnej firmy i pozyskiwania funduszy. Sukcesem firmy było pozyskanie wsparcia od jednego z klastrów działających na terenie Polski.

„Jest trochę przeszkód związanych z tym, że taki naukowiec, czy taka osoba która kończy studia nie wie jak obracać się w sferze biznesu, jak zdobywać środki – tego nie wie, no i co najważniejsze, po prostu sama czuje się przytłoczona pod naciskiem PIT-ów, ZUS-ów, KRUS-ów, czyli takich formalności. Chociażby głupie złożenie REGON-u to jest kilkanaście stron papieru, niby tam jedno okienko, ale to są przeszkody, które, gdyby nie to, że współpraca z kolegą zaangażowanym, nie udałoby się to”.

Najbardziej skrajną postawą, która pojawiła się w badaniu jest niechęć do państwa jako instytucji i chęć protestu. Ta grupa respondentów zaznaczała niewydolność instytucjonalną państwa.

Jeden z respondentów nazwał państwo polskie określeniem „samoniszczyący się system”. W opinii tego badanego przedsiębiorcy są uciskani przez aparat biurokratyczny, i choć potrafią się zorganizować w Internecie i zebrać kilkutysięczną grupę, to nie są w stanie skutecznie strajkować, gdyż ich na to nie stać. Ten respondent uważa, że inne grupy zawodowe, jak górnicy, mogą znacznie łatwiej osiągać swoje postulaty zawodowe.

„Pojawiają się bunty, ludzie zaczynają się wkurzać. Fakt, że wkurzają się bardziej ci, którzy mają więcej czasu, to znaczy ludzie, którzy nie mają działalności gospodarczej własnej, tylko ludzie którzy pracują w górnictwie chociażby. To oni mają czas na to, by zawiązać się w związki zawodowe, przyjechać do Warszawy i spalić parę opon. Natomiast przedsiębiorcy nie mają tego czasu. I tak jest rzeczywiście, że na manifestację pod Sejmem przyszło 200 osób, a przecież na Facebook’u było tych ludzi parę tysięcy zapisanych. Po prostu ludzie nie mają czasu.”

Podsumowując, badani respondenci postrzegali państwo polskie jako poważną barierę w rozwoju firm. Najczęściej rozumieli przez to nadmiar biurokracji i formalności. Równocześnie wielu z nich oczekuje od państwa wsparcia i aktywnej

roli w gospodarce, mimo głoszenia opinii, że państwo jako system funkcjonuje słabo. Polska jest postrzegana jako podmiot niewydolny instytucjonalnie.

Rola dużych firm jako klientów

Jednym z najciekawszych wątków, który pojawił się w badaniach jest opis barier wejścia dla małych firm, które chcą świadczyć usługi korporacjom. Choć respondent jest jednym z lokalnych liderów rynku i ma bardzo dobrą opinię, pod swoją marką niezmiernie rzadko świadczy usługi dużym klientom. Bardzo często jest natomiast zatrudniany na umowę o dzieło przez korporacje, by pod ich marką świadczyć usługi innym wielkim firmom. Badany tłumaczy to faktem współpracy międzynarodowej między firmami i podpisywaniem umów na obsługę w wielu krajach. Respondent uważa, że jedyna sytuacja, gdy następuje taka współpraca, to moment gdy mała firma jest bardzo innowacyjna i nie ma konkurencji w postaci korporacji. Barierą dla rozwoju młodych firm i otrzymywaniu przez nie ciekawych zleceń są relacje między korporacjami.

„Firma, która działa na dużym obszarze i są inne firmy, duże korporacje, to są i współpracują. Skoro współpracują we Francji, w Paryżu, w Niemczech, w Berlinie, to współpracują w Polsce, w Warszawie i to chyba tak działa. Bo jak patrzę na profile klientów, no to zwykle duże korporacje oni mają.

Miałem paru dużych klientów, ale to była mniejszość. Na całe szczęście w Polsce jest tak duży rynek małych i średnich firm, że spokojnie każdy mały start-up sobie poradzi. Ale jeśli chce wypłynąć na szerszą wodę, chce mieć w swoim CV czy w profilu klientów, których przeszkoli, jakąś dużą korporację to bez współpracy z inną dużą korporacją raczej nie widzę tutaj opcji. Można próbować, bo są takie start-upy, które są bardzo innowacyjne i one wtedy fajnie działają, bo rzeczywiście mogą zaproponować coś co jest zupełnie odjechane i o nich się słyszy wtedy, jak drukowanie 3D. No teraz to jest mało takich start-upów, ale przecież kiedyś to małe firmy się tym zajmowały.”

Respondent zaznacza jednocześnie, że jakość usługi nie ma dużego znaczenia – liczy się funkcjonowanie w pewnej sieci znajomości. Natomiast jeśli korporacja chce poprawić swoją usługę w danej branży, wynajmuje małe firmy. Badany zaznacza też, że duże firmy często przenoszą zachodnie wzorce, które zupełnie nie sprawdzają się w Polsce. Równocześnie otrzymywane certyfikaty jakości zupełnie nie przekładają się na rzeczywistość. Tworzą one tylko iluzję i pozornie dobry wizerunek.

„Firmy polskie, które się wzorują na zagranicznych, mają robić coś konkretnego, ale zamiast tego zaczynają skupiać się na pewnych procesach: jak to się ma odbywać, jakie powinienem mieć certyfikaty jakości. I te certyfikaty jakości, potem jak się okazuje, oni z zewnątrz są rzeczywiście super, mówię konkretnie o dużych

firmach (...), które się chwala, że mają certyfikaty ISO i mają standardy jakości obsługi klienta, a potem, jak się okazuje, wcale nie robią tego, nie płacą na czas. Gdzieś tam jakaś jest otoczka, a tej merytoryki jest niewiele.”

O naiwności w postrzeganiu zagranicznych firm przez Polaków, a także polski rząd pisał Witold Kieżun: „Istotnym problemem ekonomicznym i politycznym są relacje z zagranicznymi przedsiębiorstwami. Autorzy raportu prof. Zdzisława Sadowskiego, trafnie oceniają pozytywne strony prezentując wysoki poziom techniczny zagranicznego, zachodniego kapitału, przestrzegają przed jego zachłannością, zupełnie nieznaną niedoświadczonym polskim ekspertom (Kieżun, 2013, s. 241)”. Często negatywne doświadczenie ze współpracy z dużymi zagranicznymi firmami nie jest według respondentów przyczyną braku internacjonalizacji, jest nią raczej koncentracja na rynku krajowym. Jednak wskazywane przez respondentów problemy etyczne wielkich korporacji doskonale wpisują się w rosnący w siłę nurt krytyki współczesnych modeli biznesowych korporacji (patrz np. J.C. Bogle „Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia”, PTE, Warszawa 2009).

Zamożność mieszkańców

Kolejną barierą wskazywaną przez respondentów była niska zamożność i niewysokie pensje mieszkańców naszego kraju. Co ciekawe, na tę barierę wskazywały firmy mające największe obroty spośród badanych. Badani argumentowali, że problemem jest zarówno stosunkowo niskimi poziom pensji, zwłaszcza wśród ludzi młodych, jak również brak perspektyw rozwoju. Skutkiem takiej sytuacji jest brak pieniędzy na korzystanie z usług firm.

„Kończy się to tym, że wyjeżdżają z Polski specjaliści, wyjeżdżają nasi znajomi, rodzina, i to jest przykre po prostu. A to się wszystko dzieje dlatego, że zarobki są mizerne. Albo i ta perspektywa, że zarobki będą mizerne, bo ja rozumiem, że można pracować przez dwa, trzy lata z takimi zarobkami. Spoko. W ogóle nie ma problemu, dam radę. Ale w którymś momencie trzeba mieć pieniądze na to, żeby jakoś się utrzymywać, utrzymywać rodzinę i jeszcze odkładać coś. I w ogóle chociażby leczyć się! Myślę sobie, że nie chciałbym tej formy, wiem, że ludzie wybierają tę formę, biorą ją za taki etap przejściowy, aczkolwiek bardzo smutne jest to, że etapem końcowym po tym etapie jest to, że oni wyjeżdżają stąd”.

Jeden z respondentów opisując sytuację w swojej branży restauracyjnej zaznacza, że w ostatnim roku upadło wiele świetnych firm i wyjaśnić, czemu ludzie nie chodzą do lokali innym argumentem niż brak pieniędzy, jest trudno. W przypadku tej firmy obecna sytuacja na rynku spowodowała, że właściciel nie myśli o rozwoju w tej branży lecz o rozpoczęciu nowego przedsięwzięcia w obszarach bardziej innowacyjnych.

„Być może po prostu słaba sytuacja na rynku. Widzę co się dzieje w Warszawie. Nie wiem, czy to jest już ten dołek, bo widzę, że coraz więcej knajpek i to

takich dobrych, się zamyka. To fajnie jest prowadzone, widać, że dobrze prowadzone, a klienci po prostu nie mają pieniędzy, żeby przychodzić do restauracji. Teraz jest bardzo zły moment i jeśli takie są przychody to nawet nie myśli się o następnej, tylko o tym, aby przeżyć. To jest właśnie to – sytuacja rynku nie jest za ciekawa.”

Terminy zapłaty i brak pieniędzy

Dużą barierą w rozwoju, zwłaszcza dla firm, które mają wysokie obroty, są późne terminy płatności i brak zapłaty na czas, co skutkuje zaburzeniem płynności finansowej i niemożliwością podjęcia inwestycji. W przypadku młodych firm warto dodać do tego błędne oczekiwania co do funkcjonowania rynku. Jeden z respondentów z powodu przekonania, że otrzyma zapłatę w terminie, zadłużył się i doprowadził do dużego kryzysu w swojej firmie. Równocześnie, co już było poruszone w poprzedniej części rozdziału, posiadane certyfikaty jakości nie wpływają według respondentów na zachowanie się firm, w tym na przestrzeganie terminów płatności. Jeden z badanych zasugerował nawet, że to firmy zagraniczne „zepsuły” rynek. Znajduje to potwierdzenie w słowach respondentów:

„Czasem bywają opóźnienia w płatnościach. Jeśli chodzi o finanse, to często ludzie proszą nas o dwutygodniowy termin płatności i zauważyłem, że oni nam nie płacąc, powodują, że my spóźniamy się z wypłatami dla naszych dostawców. I to, mi się wydaje, w pewnym momencie powoduje, że cały ten łańcuch jest zadłużony. I dla mnie coś jest nie tak w tej całej gospodarce, że każdy tak walczy o ten opóźniony termin płatności. Nie wiem dlaczego tak właśnie jest, pewnie jest po prostu kryzys, że każdy wciąż czeka na pieniądze od swoich dłużników.”

Brak środków i płynności finansowej prowadzi do oszczędności i cięcia kosztów. To zaś, według respondentów, prowadzi do oszczędzania na sobie i pracownikach. Start-upy wybierają jako formę zatrudnienia elastyczne umowy o pracę. Według respondenta, współpracującego z dużą ilością młodych firm, jest to działanie powszechne. Przez takie rozwiązanie pracownicy nie mają ubezpieczenia zdrowotnego. Jeśli taki stan rzeczy utrzymuje się dłużej niż kilka lat, to pracownicy zaczynają się zastanawiać nad zmianą pracodawcy i utrudnia to również zatrudnianie ekspertów. Start-up poprzez braki finansowe może więc stracić swoich najcenniejszych parowników i nigdy nie dojść do fazy rozwoju. Na wpływ jakości pracy na motywację (zwykle korzystny) do pracy w małych firmach wskazuje Stanisław Sudol (2006): „Załoga małego przedsiębiorstwa jest zwykle bardziej zintegrowana, silniej identyfikuje się z firmą, bardziej widać tam zależność między jego wynikami pracy a wydajnością i jakością pracy zatrudnionych(...)”. Równocześnie częstym problemem jest przekonanie mentalne, że sukces nastąpi natychmiast i wraz z upływem czasu narasta frustracja wśród zespołu. Barierą w tym wypadku jest

według respondentów prawo pracy i nadmiar elastycznych umów, co prowadzi do problemów finansowych wśród pracowników.

„Start-upy mają problemy z finansami, więc tną koszty na czym tylko mogą. I nie ma co się dziwić, bo często są to biznesy, które dopiero muszą się sprzedać.(...) Nie wiem, jak by to wyglądało, gdyby dla takich firm zabronić elastycznych umów o pracę. Zabronić, no oczywiście są zabronione, ale gdyby wreszcie ktoś zaczął to kontrolować. (...). Dla mnie to jest duży problem, bo to na pewno zniechęca dużo osób do wejścia w taką formę pracy. Sam jestem takim przypadkiem, że głęboko się zastanawiam, czy dla swojej własnej wygody nie porzucić tego, co może będzie super innowacyjne, zmienimy rzeczywistość, może będziemy milionerami za dwa lata czy za pięć lat. Może, nie wiem, ale na chwilę obecną chciałbym mieć spokojnie ubezpieczenie zdrowotne, ja bym chciał iść do lekarza, ja bym chciał móc wziąć urlop, bo po prostu ma dość, słyszę: nie, nie możemy wziąć urlopu, mamy tyle do zrobienia. Dla mnie to jest problematyczne i może gdyby to nie funkcjonowało w takich, a nie innych warunkach, moja przyszłość wyglądałaby inaczej.”

Brak networkingu

Częstą barierą, pojawiającą się w kilku badanych firmach, był brak networkingu lub rozpoczęcie go w zbyt późnej fazie realizacji przedsiębiorstwa. Skutkowało to wolniejszym rozwojem firmy i trudnościami z pozyskiwaniem pewnych informacji. W tym obszarze uwidaczniała się przewaga firm rozpoczynających działalność w AIP. Jeden z respondentów stwierdził nawet, że to największa zaleta Inkubatorów. Często, dzięki posiadaniu biura w tych samym miejscu co inne firmy, nawiązywał znajomości z przedsiębiorcami, którzy mu pomagali lub świadczyli usługi w barterze. Była to potężna przewaga. Równocześnie po opuszczeniu Inkubatora był on silnie nastawiony na budowanie własnej sieci znajomości. Natomiast start-up bardzo często pomijały w swoich strategiach nawiązywanie dialogu z otoczeniem.

Przejście do fazy wzrostu

Inną barierą opisywaną przez respondentów jest nieumiejętność przejścia do fazy stabilnej firmy i zaprzestanie ciągłego poszukiwania modelu biznesowego, (co jest charakterystyczne dla start-upów), tylko udoskonalenie już posiadanego. Prowadzi to do wielu błędów i ostatecznie obniża zyski. Jeden z respondentów nie zauważył tego, że posiada już stabilny model funkcjonowania firmy i ciągle eksperymentował z produktami. Według niego znacznie obniżyło to zyski firmy i spowolniło rozwój. Równocześnie badany zaniedbał rozwój technik sprzedażowych, co również było dużym błędem.

„Trzeba było inaczej do tych klientów trafiać. To był mój największy błąd, no bo straciłem na pewno dużo przez tę parę lat, kiedy skupiałem się bardzo mocno na produkcie, a nie na tym jak ten produkt przedstawić, jak go sprzedawać. Myślę że też, i nie ukrywam tego, moja firma mogła się bardziej rozwijać, gdybym był bardziej pracowity.

3.1. Podsumowanie

Barierą najczęściej wymienianą przez respondentów było państwo, rozumiane jako nadmiar biurokracji i administracji. Równocześnie ta bariera budziła u przedsiębiorców największe emocje. Może to wskazywać na problem w tym obszarze i potwierdzać hipotezę o niedojrzałości (lub słabości) instytucjonalnej Polski. Część badanych prezentowała jednak różnorakie strategie wyjścia z takiej sytuacji i wyrażała opinię, że aby być przedsiębiorcą, trzeba dobrze adaptować się do trudnych warunków. Reasumując, w opinii respondentów funkcjonowanie przedsiębiorcy w Polsce jest stosunkowo trudne i wymaga często pomocy specjalistów zajmujących się rozwiązywaniem biurokratycznych problemów.

Dwoma najciekawszymi barierami wymienianymi podczas badania są: brak pieniędzy na umowy o pracę oraz słabość małych firm i start-upów w relacjach z korporacjami. Pokazują one interesujące oblicze polskiej przedsiębiorczości i wskazują na możliwą lukę badawczą i eksplorację tematu w kolejnych badaniach.

ROZDZIAŁ 4

WZROST GOSPODARCZY A SEKTOR MSP JAKO NAJISTOTNIEJSZY PRZEJAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

4.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość ze względu na złożoną naturę oraz interdyscyplinarny charakter jest obecnie przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, a zagadnienia związane z przedsiębiorczością zajmują dziś istotne miejsce w wielu dyskusjach naukowych, politycznych oraz gospodarczych. Wzrost zainteresowania przedsiębiorczością wynika przede wszystkim z faktu, iż przedsiębiorczość traktowana jest jako kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego, poprawy konkurencyjności gospodarek oraz wzrostu dobrobytu społeczności lokalnych i regionalnych.

Pomimo iż przedsiębiorczość traktowana jest jako kategoria bardzo szeroka, to jednak wielu z jej badaczy wiąże wyrażenie „przedsiębiorczości” wyłącznie z zakładaniem i prowadzeniem małych (i zazwyczaj też średnich) przedsiębiorstw (*small business*) (Piasecki, 1997; Bławat, 2003; Piasecki, 2002). Zwraca na to również uwagę A. P. Wiatrak, który podkreśla, że „wiele osób pojęcie przedsiębiorczości łączy z praktyką działalności małych przedsiębiorstw, w których ujawniają się postawy i zachowania, cechy osobowościowe sprzyjające poszerzaniu dotychczasowej działalności i jej zmiany (Wiatrak, 2003, s. 34).

Autorka ma świadomość, że wiązanie pojęcia przedsiębiorczości wyłącznie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest zapewne istotnym zubożeniem tego pojęcia, gdyż duch przedsiębiorczości może nieraz bardzo silnie występować także w dużych przedsiębiorstwach. Niemniej należy podkreślić, że przedsiębiorczość znajduje swój najpełniejszy wyraz właśnie w małym i średnim przedsiębiorstwie (MSP) a sektor MSP traktuje się jako najistotniejszy przejaw przedsiębiorczości.

Problemem badawczym niniejszego opracowania jest relacja (zależność) pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym. Celem badawczym artykułu jest zaś analiza związku oraz próba wskazania powiązań pomiędzy tymi kategoriami, identyfikacja czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości jak

również warunków makroekonomicznych w jakich jej systematyczny rozwój przebiega. Celem publikacji jest również analiza sektora MSP w Polsce i Unii Europejskiej w aspekcie jego udziału w PKB oraz wpływu na gospodarkę.

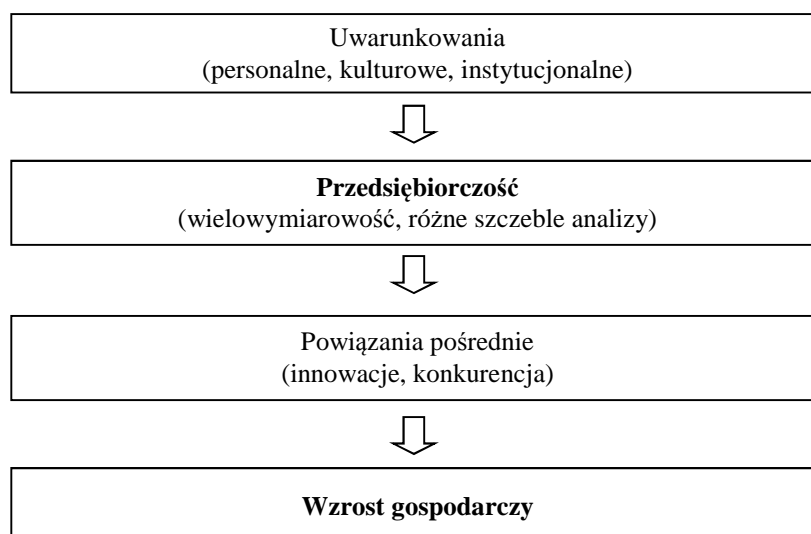
4.2. Przedsiębiorczość jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego

Analizując relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym, na początku należy podkreślić, że między tymi zjawiskami istnieją powiązania, w stosunku do których istnieje złożona trudność wykazania ich bezpośredniej zależności. Przedsiębiorczość jest niezaprzeczalnie ważnym motorem zmian w gospodarce oraz czynnikiem wzrostu gospodarczego, ale ani liczba firm w ogóle, ani liczba małych i średnich przedsiębiorstw nie pozostaje w żadnej bezpośredniej relacji do poziomu lub tempa wzrostu PKB (Dominiak, 2005, s. 65). Jak trafnie dostrzega P. Dominiak – żadna teoria ekonomiczna nie sugeruje, że przeciętna wielkość firmy ma jakiegokolwiek znaczenie dla wzrostu gospodarczego, niemniej, niejednokrotnie podkreśla się, że duża liczba przedsiębiorstw ma pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy, ponieważ pobudza konkurencję.

Ekonomiści podkreślają, że wzrost gospodarczy możliwy jest dzięki oddziaływaniu wielu powiązanych ze sobą czynników. Wśród nich jako siłę napędową wskazuje się pracę, zasoby naturalne, kapitał (kapitał rzeczowy, kapitał finansowy, kapitał ludzki) oraz technologię (nauka, technika, zarządzanie, przedsiębiorczość) (Begg, 2003, s. 315-318).

Poszukiwanie związku pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym nie jest zadaniem łatwym, co może wynikać z faktu, że „przedsiębiorczość składa się z nagromadzonych licznych zdarzeń instytucjonalnych, związanych z zasobami i własnością, w których uczestniczy wielu aktorów przekraczających granice wielu publicznych i prywatnych instytucji” (Van de Ven, 1993, s. 217). Ponadto, przedsiębiorczość jest trudno skwantyfikować, w przeciwieństwie do klasycznych czynników wzrostu takich jak: kapitał, ziemia czy praca. M. Blaug stwierdza natomiast, że „przedsiębiorczość to pewna funkcja, która nie spełnia warunków koniecznych do zdefiniowania *czynnika produkcji*” (Blaug, 1994, s. 467).

Model powiązań zjawiska przedsiębiorczości i jej makroekonomicznych rezultatów, zaproponowany przez holenderskich ekonomistów – Sandera Wennkers i Roya Thurik, a opublikowany w 1999 roku na łamach „Small Business Economics” stanowi syntezę ich dorobku badawczego w obszarze problematyki wzrostu ekonomicznego oraz przedsiębiorczości. Zaproponowany przez autorów schemat analizy (rys. 4.1.) oddaje istotę zależności oraz wpływ przedsiębiorczości na makroekonomiczne efekty gospodarcze.

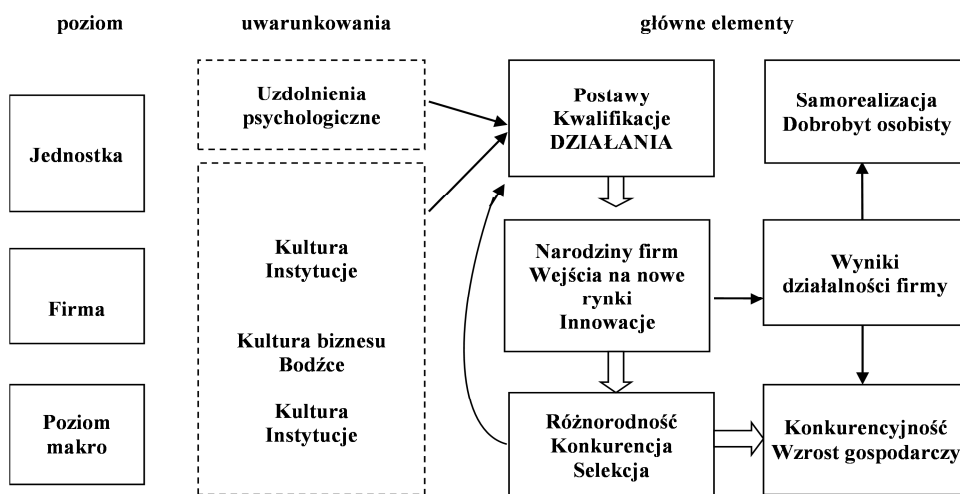


Rys. 4.1. Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy – ujęcie S. Wennekera i R. Thurika

Źródło: S. Wennekers, R. Thurik (1999, s. 30).

Zaadoptowana w modelu podbudowa wynika z założenia braku bezpośredniej zależności pomiędzy przedsiębiorczością z wzrostem gospodarczym oraz niejednoznaczności definiowania pojęcia przedsiębiorczości, które zostały przyjęte przez jej autorów. Opierając się na tak określonych przesłankach, niezbędne ich zdaniem było wprowadzenie do modelu tzw. powiązań pośrednich („*intermediate linkages*”) stanowiących podbudowę rozważań wpływu przedsiębiorczości na wzrost gospodarczy, czyli przełożenie przedsiębiorczych działań ze szczebla mikro na efekt przedsiębiorczy. „Powiązania pośrednie” (innowacje i konkurencja) występują tutaj w charakterze nośników łączących oba zjawiska i tym samym stanowią element pomostowy scalający przedsiębiorczość ze wzrostem gospodarczym.

Istotną rolę w ich podejściu odgrywają również uwarunkowania determinujące poziom i rozwój przedsiębiorczości, stanowiące tak naprawdę punkt wyjścia w konstrukcji niniejszego modelu. Ukłon autorów w tym kierunku wynika z przyjętego założenia, że cechy jednostki (uwarunkowania personalne) stanowią zaczątek przedsiębiorczości, a przedsiębiorczość i „powiązania pośrednie” są determinowane przez leżące u podstaw uwarunkowania kulturowe i instytucjonalne. Przedsiębiorczość w stworzonych przez nich modelu nie jest utożsamiana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ale akcent rozważań autorów położony jest właśnie na tej grupie przedsiębiorstw. Konkluzją z przeprowadzonych badań oraz przeglądu literatury dokonanych przez S. Wennekera oraz R. Thurika w obszarze relacji pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym stanowi schemat ram, w jakich relacja ta powinna być analizowana (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Ramy analizy zależności pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym

Źródło: S. Wennekers, R. Thurik (1999, s. 51).

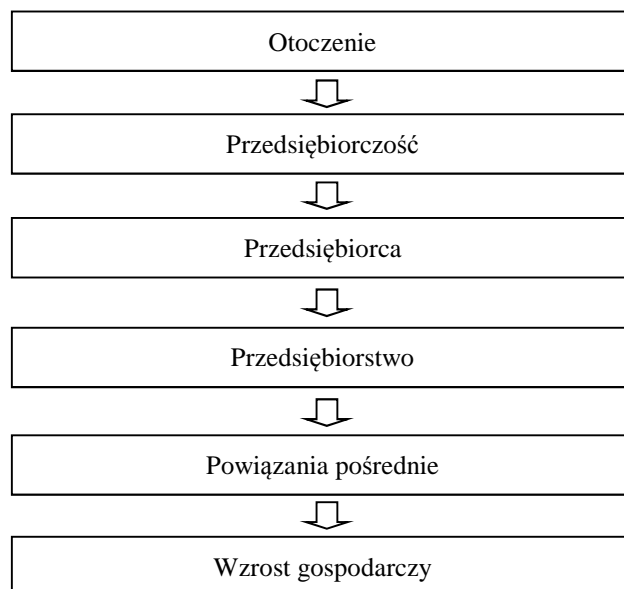
W opracowanym przez nich modelu wyróżnione zostały trzy poziomy analizy – jednostki, przedsiębiorstwa oraz makroocenienia. Przedsiębiorcza aktywność nierozzerwalnie wiąże się z podmiotem (*individual level*), czyli przedsiębiorcą, który wykorzystując własne podejście, motyw, umiejętności oraz wrodzone uzdolnienia, w określonych warunkach kulturalnych i instytucjonalnych, podejmuje działalność przedsiębiorczą. Efektem (motorem) transformacji przedsiębiorczych walorów oraz ambicji jednostki skłaniających ją do działania jest rozpoczęcie działalności gospodarczej (*firm level*). Poziom makro (*macro level*) stanowi kombinację konkurujących ze sobą przedsiębiorczych aktywności, inicjatyw oraz pomysłów. Ta rywalizacja prowadzi do zmian na rynku, czyli selekcji przedsiębiorstw w obszarze ich rentowności, niwelując przestarzałe oraz oparte na naśladownictwie firmy. Transformacja przedsiębiorczej aktywności prowadzi do wzrostu potencjału produktywności co przejawia się ekspansją nowych przedsiębiorstw na poziomie gospodarki narodowej. Procedury (metody) wykorzystywane na zagregowanym poziomie stanowią istotne sprzężenie zwrotne z warstwą przedsiębiorców, którzy obserwując sukcesy i porażki konkurencyjnych podmiotów na rynku powinni doskonalić i dostosowywać własne postawy i zachowania.

Autorzy konkludując swoje badania wskazują o rozwijanie rozważań na tej płaszczyźnie w trzech obszarach (Wennekers, Thurik, 1999, s. 52):

- 1) pomiaru przedsiębiorczości;
- 2) determinant przedsiębiorczości (szczególnie czynników kulturowych związanych z systemem edukacji oraz czynników instytucjonalnych);

3) wpływu przedsiębiorczości na rozwój (wzrost) gospodarczy.

P. Dominiak nawiązując do schematu S. Wennekera i R. Thurika również rozpatruje relację: przedsiębiorczość – wzrost gospodarczy i proponuje własny model zależności (rys. 4.3. i 4.4.) uwzględniający rolę sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).



Rys. 4.3. „Model” relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy („pierwsze przybliżenie”)

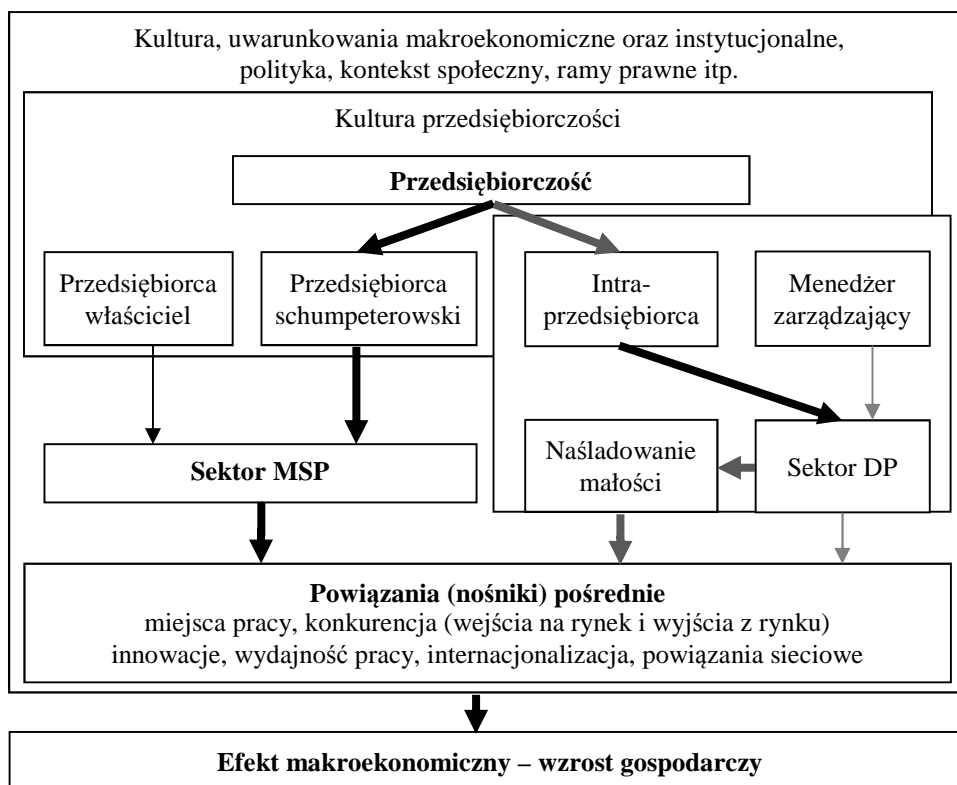
Źródło: P. Dominiak (2005, s. 85).

W tzw. „pierwszym przybliżeniu”, które jest ogólną ilustracją idei, autor przedstawia podstawowe powiązania, „kolejność” poszczególnych elementów oraz główny kierunek oddziaływania. Otoczenie traktuje jako kategorię bardzo szeroką, obejmującą swoim zasięgiem czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe. To właśnie otoczenie determinuje charakter oraz dynamikę przedsiębiorczości.

W zaprezentowanym modelu autor podkreśla, iż przedsiębiorczość ujawnia i realizuje się jedynie poprzez ludzi – jednostki lub zespoły. Człowiek (przedsiębiorca) może wyłącznie realizować swoje przedsiębiorcze funkcje w ramach konkretnej organizacji (przedsiębiorstwa) i jego zdaniem nie można być przedsiębiorcą bez przedsiębiorstwa.

Charakterystyka firmy w opracowanym przez P. Dominika schemacie, ma kluczowe znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych, gdyż stwarza różnorodne warunki oraz ograniczenia do działania – realizacji funkcji przedsiębiorczych.

Działania realizowane na poziomie mikro i mezo przekazywane są poprzez połączenia pośrednie na poziom makro. Rozbudowany model omawianych zależności, prezentujący powiązania przedsiębiorczości ze wzrostem gospodarczym, a uwzględniający w tych powiązaniach miejsce sektora MSP, przedstawia rysunek 4.4.



Uwaga: grubość strzałek i ich kolor odzwierciedla siłę związków w tych relacjach.

Rys. 4.4. „Model” relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy

Źródło: P. Dominiak (2005, s. 86).

Otoczenie, w rozumieniu autora to kategoria bardzo szeroka, mająca wpływ na wszystko to, co się dzieje w gospodarce – z jednej strony determinuje zachowania i postawy jednostki oraz ich systemy wartości, z drugiej zaś oddziałuje na zjawisko kulturowe, społeczne i gospodarcze, czyli warunkuje zjawisko przedsiębiorczości. Otoczenie obejmuje kulturę danego społeczeństwa, uwarunkowania makroekonomiczne oraz instytucjonalne, politykę, kontekst społeczny oraz ramy prawne. Otoczenie w ujęciu węższym to „kultura przedsiębiorczości”, która jest częścią składową kultury ogólnej społeczeństwa.

W zaprezentowanym modelu czynniki ekonomiczne, prawne, instytucjonalne i polityczne określają strukturę gospodarczą, czyli m.in. relacje sektorów MSP i DP (duże przedsiębiorstwa). Bezpośrednio determinują one powiązania pośrednie, dzięki którym działalność ludzi i firm przekłada się na makroekonomiczne efekty. Powiązania pośrednie według P. Dominika to nowe miejsca pracy, wydajność pracy, innowacje, podtrzymywanie konkurencji, internacjonalizacja działalności oraz tworzenie sieci współpracy.

Roli i znaczeniu przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce rynkowej poświęca się coraz więcej uwagi. Niejednokrotnie, przedsiębiorczość traktowana jest jako idea, która ma doprowadzić do istotnych zmian w systemie gospodarczym kraju. Zdaniem W. Szymańskiego (2000, s. 71) „przedsiębiorczość stanowi czynnik, który przekształca gospodarkę i świat w sposób trudny do ogarnięcia”. Cytowany autor dodaje również, że „niekiedy stawia się nawet hipotezę, że współczesna historia kapitalizmu, to w dużym stopniu historia nowoczesnej przedsiębiorczości. Historia nowych produktów, nowych organizacji, nowych rynków wiąże się ściśle z historią wybitnych przedsiębiorców” (Szymański, 2000, s. 72-73).

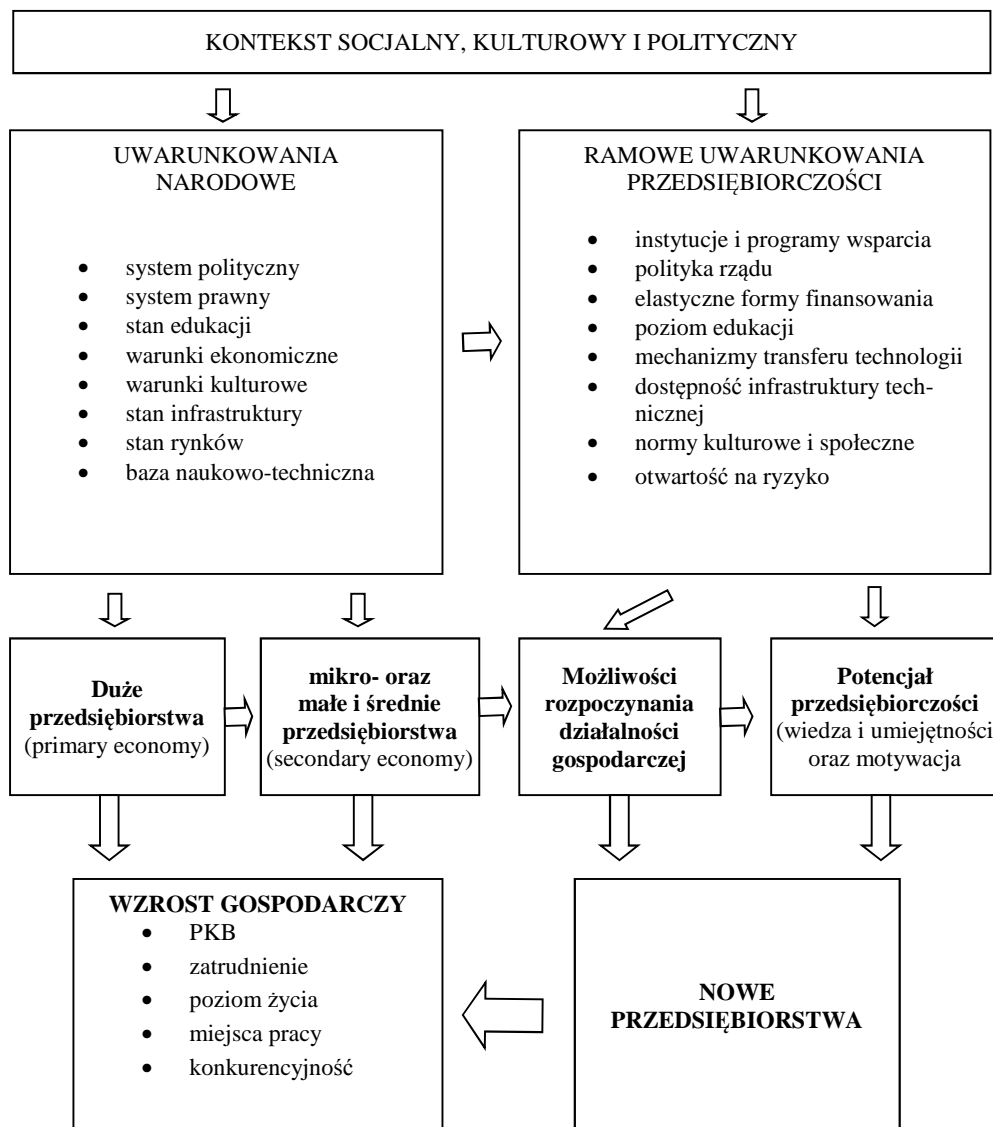
Global Entrepreneurship Monitor (GEM) to nowatorski projekt badawczy, który od 1997 r. zajmuje się problematyką przedsiębiorczości na poziomie gospodarki światowej (model zależności GEM zaprezentowany na rysunku 4.5). Projekt umożliwia przeprowadzenie porównania szerokiego spectrum przejawów przedsiębiorczości przy zastosowaniu oryginalnie wypracowywanej metodologii. Efektem prac badawczych GEM jest mapa obrazująca poziom przedsiębiorczości na świecie, która stwarza podstawę do wyciągnięcia wstępnych wniosków na temat przyczyn i konsekwencji zróżnicowania przedsiębiorczości w poszczególnych krajach.

Merytoryczna rama rozważań GEM prezentuje nieco odmienny punkt widzenia od modelu opracowanego przez S. Wennekera i R. Thurika. Analizuje zarówno sukces osiągany w sektorze dużych przedsiębiorstw, który tworzy szanse rynkowe dla sektora MSP, jak i rolę przedsiębiorczości, jako mechanizmu napędzającego wzrost firmy oraz wzrost gospodarczy.

Ramowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości są odmiennie kształtowane w każdym kraju, co wynika z przyjętego w nim ładu ekonomiczno-społecznego oraz realizowanego systemu politycznego i prawnego. Każdy kraj może indywidualnie wyznaczać kierunki realizacji polityki makroekonomicznej, które mogą utrudniać bądź sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości.

Analiza przedstawionego modelu pozwala stwierdzić, że wzrost gospodarczy jest rezultatem oddziaływania dwóch determinant – z jednej strony zależy od konkurencyjności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości już istniejących dużych przedsiębiorstwach, z drugiej zaś strony to rezultat wchodzących na rynek nowych firm, charakteryzujących się elastycznością, które wprowadzając innowacyjne

produkty oraz usługi na rynek zapełniają istniejące do tej pory luki rynkowe. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu PKB, tworzą nowe miejsca pracy, a zatem mają wpływ na poziom życia oraz status społeczeństwa.



Rys. 4.5. Model zależności GEM

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, por. K. Baćłowski, M. Koczerga, P. Zbierowski (Poznań, 2005, s. 9).

Nowe podmioty wchodzące na rynek dynamizują gospodarkę oraz inicjują elastyczne przeobrażenia strukturalne. W kontekście schumpeterowskiej „twórczej

destrukcji” nowy biznes umożliwia poprawę konkurencyjności gospodarki, efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz amortyzuje szoki związane z upadkiem nie wystarczająco innowacyjnych przedsiębiorstw. Schumpeter podkreślał ważną rolę przedsiębiorców w rozwoju gospodarczym kapitalizmu, którzy wychodząc od stanu równowagi poprzez działania innowacyjne burzą istniejącą stabilizację, ale jest to zakłócenie twórcze, gdyż przedsiębiorcy wprowadzają i rozpowszechniają nowe metody produkcji, przyczyniając się tym samym do zwiększenia dochodu i konsumpcji.

Właściwa analiza siły oraz kierunków oddziaływania poszczególnych czynników rozwoju przedsiębiorczości jest dziś niezmiernie istotna przy konstrukcji programów wsparcia przedsiębiorczości. Pomijanie złożonego systemu istniejących współzależności prowadzi do osłabienia tempa powstawania nowych przedsiębiorstw, a tym samym do osłabienia tempa wzrostu gospodarczego oraz odmarntowania środków publicznych (Matusiak, 2006, s 95).

4.3. Stan sektora MSP w Unii Europejskiej oraz w Polsce

W latach 50. XX wieku ekonomiści przewidywali dominację holdingów i koncernów, czyli dużych przedsiębiorstw w gospodarce światowej, gdyż zakładano wówczas, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie będą w stanie efektywnie konkurować z większymi organizacjami, które w walce o klienta wykorzystują efekty skali. Ponadto, nadchodząca era globalizacji i dynamicznego rozwoju nowych technologii wymagała większych rozmiarów działalności, które umożliwiały tworzenie własnego zaplecza badawczego (Waniak-Michalak, 2007, s. 19).

Jednakże rozpoczęte w latach 70. XX procesy restrukturyzacyjne obejmujące m.in. upraszczanie struktury organizacyjnej w dużych organizacjach borykających się z problemami zarządzania, brakiem elastyczności oraz wzrostem kosztów niezwiązanych bezpośrednio z produkcją oznaczały odwrotne zmiany. Do wzrostu znaczenia oraz liczby małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce przyczynił się również proces globalizacji, który wywołał wzrost konkurencji oraz związaną z tym konieczność obniżenia kosztów produkcji i przeniesienia ich w obszary charakteryzujące się niższymi kosztami wytwarzania.

Zdaniem B. Piaseckiego (1999, s. 63-65) do najważniejszych determinant tendencji wzrostowych sektora MSP w Europie oraz Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych XX wieku możemy zaliczyć m.in.:

- a) rozwój sektora usług,
- b) wzrost konkurencyjności ze strony Trzeciego Świata oraz spadek międzynarodowej konkurencyjności dużych firm,
- c) zmiany na rynkach czynników produkcji oraz zmiany technik wytwarzania,

- d) zmiany w otoczeniu rynku jako źródło zwiększania się przewagi konkurencyjnej małych firm,
- e) czynniki polityczne,
- f) promocję kultury przedsiębiorczej,
- g) modę oraz zmianę gustów (wzrost popytu na zindywidualizowane wyroby i usługi),
- h) zmiany w strategii dużych firm (procesy restrukturyzacji, których efektem był korzystniejszy dla funkcjonowania małych przedsiębiorstw).

W rozwiniętych państwach Europy, był to okres dynamicznej ekspansji przedsiębiorczości, w którym dostrzeżono pokłady siły ekonomicznej w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz ich istotną rolę w gospodarce światowej jako ważnego czynnika wzrostu społeczno-gospodarczego.

W Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw zaczął być przedmiotem badań i analiz na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku jako konsekwencja procesu transformacji gospodarczej. Przeprowadzona wówczas restrukturyzacja oraz modernizacja przemysłu wywarła pozytywny wpływ na polską gospodarkę i środowisko biznesowe. Realizowane w owym czasie procesy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, liberalizacji rynków oraz sektorów, otwarcie na konkurencję międzynarodową oraz zniesienie kontroli cen surowców i kosztów energii przyczyniły się do przeprowadzenia znacznej modernizacji technologicznej oraz poprawy wydajności produkcji. Lawinowo powstające wówczas małe i średnie przedsiębiorstwa stworzyły podstawę sektora prywatnego w Polsce.

Dane Eurostatu pokazują, że w 2009 r. w gospodarce Unii Europejskiej, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły 99,8% wszystkich przedsiębiorstw europejskich, co sprawiło, że wartość dodana wytworzona przez te przedsiębiorstwa stanowiła 58,7% PKB Unii Europejskiej (tab. 4.1) (Eurostat, 2014).

Tab. 4.1. Udział w tworzeniu PKB Unii Europejskiej poszczególnych grup przedsiębiorstw

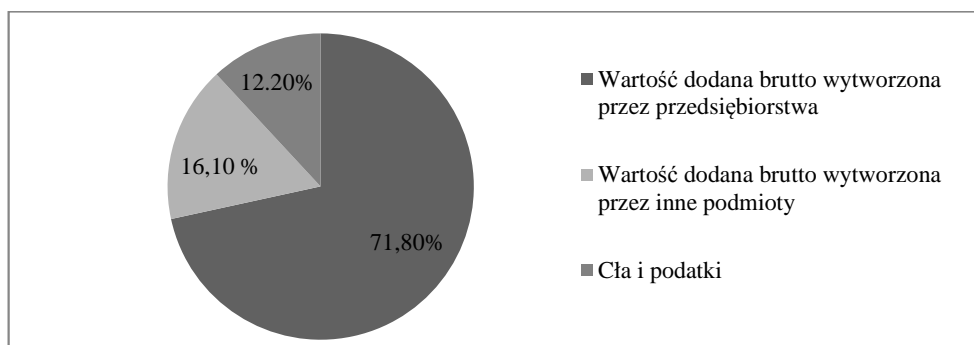
	Liczba przedsiębiorstw	Obroty	Wartość dodana
	Udział %		
Przedsiębiorstwa ogółem	100,00	100,00	100,00
Sektor MŚP	99,8	57,4	58,7
- mikro	92,2	18,8	21,3
- małe	6,5	18,7	18,9
- średnie	1,1	19,9	18,5
Duże	0,2	42,6	41,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises (21.11.2014).

Z identyczną sytuacją mamy do czynienia w Polsce, gdzie podmioty sektora MSP to zdecydowana większość spośród 1,78 mln wszystkich działających firm (99,8%). W konfrontacji z średnią UE sektor MSP w Polsce jest jednak w większym stopniu zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa, których udział w całkowitej liczbie firm wynosi 95,9% (w UE – 92,2%). Udział małych przedsiębiorstw w populacji MSP w Polsce jest o połowę mniejszy od średnie dla UE (odpowiednio 3,1% i 6,5%), zaś udział podmiotów średniej wielkości jest zbliżony do średniej unijnej (0,9% Polska, 1,1% – UE).

Działające w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa generują obecnie blisko trzy czwarte polskiego produktu krajowego brutto (PKB)² (rys. 4.6). Oznacza to, że w strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB małe i średnie przedsiębiorstwa generują co drugą złotówkę (47,6%), w tym najmniejsze firmy prawie co trzecią (29,4%). Udział średnich przedsiębiorstw jest trzy razy mniejszy (10,1%) niż mikrofirm (29,6%), i dalej małych – prawie cztery razy mniejszy (7,8%). W 2011 r. w relacji do 2010 r. zaobserwowano wzrost udziału dużych firm w tworzeniu PKB przedsiębiorstw, przy jednoczesnym spadku udziału mikro i średnich i utrzymaniu małych na podobnym poziomie (PARP, 2013).



Rys. 4.6. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce (dane za 2011 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych...* (2013).

² Dane GUS uwzględniają następujące grupy jednostek: przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa jednostek samorządu terytorialnego, państwowe jednostki organizacyjne (bez szkół wyższych i jednostek sił zbrojnych), spółdzielnie, spółki (akcyjne, z ograniczoną odpowiedzialnością, jawne, komandytowe, cywilne), przedsiębiorstwa zagraniczne, zakłady osób fizycznych prowadzące działalność gospodarczą, z wyłączeniem indywidualnych gospodarstw rolnych. Ponadto w danych uwzględniono: uboczną działalność ludności, polegającą m.in. na pozyskiwaniu odpadków użytkowych, runa leśnego, działalności transportowej prowadzonej przez rolników indywidualnych oraz działalność właścicieli mieszkań, świadczących usługi mieszkaniowe na cele własnego spożycia. Do danych nie zaliczono następujących grup jednostek: jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze zakładów budżetowych, środki specjalne i fundusze celowe, organizacje społeczne, partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia, fundacje, organizacje wyznaniowe, publiczne szkoły wyższe oraz indywidualne gospodarstwa rolne.

Dane opublikowane przez Komisję Europejską w raporcie *SBA Fact Sheet 2012*, wskazują, że mikroprzedsiębiorstwa w Polsce wytwarzają 16,6% wartości dodanej brutto przedsiębiorstw, podczas gdy w UE-27 udział ten wynosi 21,2% (4,6 p.p. różnicy). W przypadku małych firm różnica jest jeszcze większa (5,5 p.p; odpowiednio 13% i 18,5%). Wyraźnie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce niż w UE-27 cechuje średnie (21,9% w Polsce, 18,4% w UE) i duże podmioty (48,5% w Polsce, 41,9% w UE) (*SBA Fact Sheet*, 2012).

Według danych GUS³ w 2011 r. w Polsce funkcjonowało 1 785 tys. aktywnych przedsiębiorstw wobec 1 727 tys. w 2010 r. (wzrost o 3,4%). Małe podmioty stanowiły 98,9% całej populacji (w tym mikroprzedsiębiorstwa – 95,9%). Udział jednostek średnich i dużych, stanowił odpowiednio 0,9% i 0,2% wszystkich przedsiębiorstw. Ze względu na podstawową formę prawną badanych jednostek – 92,0% podmiotów należało do osób fizycznych.

Poziom przedsiębiorczości w Polsce znajduje się powyżej średniej UE, gdyż pod względem liczby przedsiębiorstw Polska jest szóstą gospodarką Unii Europejskiej (PARP, 2013). Przedsiębiorczość określana jako udział osób dorosłych, które założyły własną firmę lub podejmują działania w tym kierunku wynosi dla Polski 25%, podczas gdy średnia dla UE to 23%. Największą różnicę w relacji do średniej unijnej odnotowano w przypadku wskaźników: „możliwość samozatrudnienia” – definiowanego jako procent respondentów, którzy uważają, że mają realne szanse założenia własnej działalności (Polska 49%, UE – 30%), „preferowanie samozatrudnienia” – mierzonego jako odsetek respondentów, którzy woleliby prowadzić własną działalność (Polska – 47%, UE – 37%) oraz „zamiar rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej” – rozumianego jako odsetek osób dorosłych, które planują rozpoczęcie prowadzenia własnej firmy w ciągu 3 lat (Polska – 22%, UE – 13%). Jedynie w dwóch obszarach Polska osiągnęła wynik niższy od średniej unijnej – w przypadku „odsetka osób dorosłych, które zgadzają się, że edukacja szkolna pomogła im rozwinąć zmysł przedsiębiorczości (Polska – 45%, UE – 50%) oraz „odsetka osób dorosłych, które uważają, że przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces osiągnęli wysoki status społeczny” (Polska – 57%, UE – 69%) (*SBA Fact Sheet*, 2012).

W podmiotach objętych badaniem (Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011r., 2013) (stan na 31.12.2011 r.) zatrudnionych było 9 028,5 tys. osób, co oznacza wzrost o 1,9% w skali roku. Łącznie w małych i średnich przedsiębiorstwach pracowało 6 336,5 tys. osób, tj. 70,2% wszystkich pracujących w sektorze

³ Dane dotyczą wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność gospodarczą z wyłączeniem jednostek zaklasyfikowanych według PKD 2007 do sekcji A (Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa), O (Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne).

przedsiębiorstw niefinansowych, z czego w jednostkach małych 51,9% (w tym w mikroprzedsiębiorstwach 38,9%), a średnich 18,2%.

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa działają przede wszystkim w usługach i handlu (75,8%), rzadziej zaś w budownictwie (13,5%) i przetwórstwie przemysłowym (10,7%). Według danych Eurostatu w Polsce zaledwie co czwarta złotówka generowana przez przedsiębiorstwa powstaje w sektorze usługowym (26,5%), podczas gdy w UE udział usług w wartości dodanej brutto wynosi 40,1%. Widoczny większy wkład w wartość dodaną brutto w polskiej gospodarce mają handel i przemysł, niemniej sektory te wraz z rozwojem gospodarki (na co wskazują doświadczenia państw zachodnich) powinny tracić na znaczeniu.

W Polsce liczba przedsiębiorstw nowo powstałych w całym okresie 2003-2012 była wyższa od zlikwidowanych i pomimo spowolnienia gospodarczego, w latach 2009 – 2010 liczba nowo utworzonych firm dynamicznie wzrosła – w 2009 r. do 404 tys. (wzrost o 18,7% w porównaniu z 2008 r.) i do 466 tys. w 2010 r. (wzrost o 15,3% w porównaniu z 2009 r.). Negatywny wpływ spowolnienia gospodarczego zauważalny był w roku 2011, kiedy to nastąpił istotny spadek liczby nowo powstałych firm (do 408 tys. – spadek o 12,5% w porównaniu z 2010 r.). Wówczas liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych była wyższa od firm nowo powstałych (419 tys.). Niemniej już w 2012 r. liczba przedsiębiorstw nowo zarejestrowanych istotnie wzrosła i osiągnęła poziom 517,7 tys. (wzrost o 26,8% w porównaniu z 2011 r. i o 11% w porównaniu z 2010 r.) (PARP, 2011-2012).

W 2012 r. podobnie jak w ubiegłych latach, najwięcej firm powstało w *Handlu* (153,5 tys. czyli 29,7%) i *Budownictwie* (53,5 tys. czyli 10,3%) i kolejno w *Przetwórstwie przemysłowym* (39 tys., 7,5%).

W Unii Europejskiej w 2010 roku powstało 2,33 mln przedsiębiorstw, a Polska należy do krajów UE, w których według danych Eurostatu powstaje najwięcej firm (270 tys. w 2010 r.). Większa liczba przedsiębiorstw powstaje tylko we Francji – 377 tys., mniejsza natomiast we Włoszech (265 tys.), Niemczech (258 tys.), Hiszpanii (242 tys.) i Wielkiej Brytanii (211 tys.). (PARP, 2011-2012).

4.4. Podsumowanie

Właściwa analiza siły oraz kierunków oddziaływania poszczególnych czynników rozwoju przedsiębiorczości jest dziś niezmiernie istotna przy konstrukcji programów wsparcia przedsiębiorczości, a pomijanie złożonego systemu istniejących współzależności prowadzi do osłabienia tempa powstawania nowych przedsiębiorstw, a tym samym do osłabienia tempa wzrostu gospodarczego.

Zaprezentowane powyżej dane statystyczne wskazują, że sektor MSP zajmuje istotne miejsce w gospodarce każdego kraju oraz stanowi podstawę wszystkich współczesnych gospodarek europejskich.

Podmioty sektora MSP stanowią 99,8% wszystkich funkcjonujących w gospodarce przedsiębiorstw, zarówno w Polsce, jak i na terenie całej Unii Europejskiej. W Polsce, małe i średnie przedsiębiorstwa generując obecnie blisko trzy czwartego polskiego produktu krajowego brutto oraz wytwarzając 16,6% wartości dodanej brutto przyczyniają się do poprawy konkurencyjności gospodarki, rozwoju infrastruktury ekonomicznej oraz podnoszenia efektywności. Są jednocześnie niepodważalnym nośnikiem innowacji, integracji społecznej i lokalnej oraz istotnym miejscem zatrudnienia.

Gospodarka Polski, w porównaniu z Unią Europejską charakteryzuje się większą przewagą mikroprzedsiębiorstw, które posiadają znacznie większy udział zarówno w populacji przedsiębiorstw jak i w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw, ale nie pod względem wartości dodanej, co sugeruje, że wydajność mikroprzedsiębiorstw jest niższa od średniej dla Unii Europejskiej.

W 2009r. Polska była jedyną gospodarką w UE, która odnotowała wzrost gospodarczy, a pod względem zatrudnienia polskie przedsiębiorstwa przetrwały kryzys lepiej niż ich odpowiedniki w innych krajach europejskich. Wpływ na taką tendencję miały zmiany sektorowe, które były wynikiem długotrwałych zmian strukturalnych, a nie krótkotrwałym efektem cyklu koniunkturalnego (SBA Polska, 2010/11).

ROZDZIAŁ 5

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ OPARTA NA WIEDZY W BRANŻY HIGH-TECH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

5.1. Wprowadzenie

Na przełomie ostatnich lat przejście od gospodarki przemysłowej do gospodarki informatycznej sprawiło, iż pojęcia takie jak: wiedza, kreatywność, innowacje oraz przedsiębiorczość zyskały na znaczeniu. Teoria ekonomii od czasów Josepha Schumpetera uważa wiedzę i innowacje za źródło wzrostu gospodarczego. Noblista z dziedziny ekonomii Robert Solow oraz kontynuator jego badań Paul M. Romer (1990, s. 71-102) przedstawili dowody empiryczne na to, że wzrost gospodarczy jest zależny od jakości kapitału ludzkiego, odpowiadającej wiedzy podmiotów gospodarczych i umiejętności jej wykorzystania. Ekonomiści i politycy, omawiający zagadnienia tworzenia wiedzy, stosują pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*), która zgodnie z definicją OECD⁴ polega na tworzeniu, rozpowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy i informacji (OECD 1996, s. 7).

Od początku lat 90. XX wieku mamy do czynienia z nowym spojrzeniem na procesy innowacyjne. Powodem tego zjawiska jest wzrost roli sfery usług opartych na umiejętnościach zawodowych (Neeff, 1998). Usługi te stają się źródłem tworzenia sektorów wiedzy, w których wysoko wykwalifikowani pracownicy przyczyniają się do tworzenia nowej technologii. Sektory wiedzy charakteryzują się też specyficznym środowiskiem, w którym istotną rolę odgrywają innowacje, a tworzące je podmioty mają szanse na ogromne zyski. Celem staje się zatem opracowanie produktu lub usługi zaawansowanego technologicznie, którego wdrożenie wymagałoby dobrze wykształconej kadry.

Ze względu na konieczność podkreślenia wiedzy jako podstawy do tworzenia innowacji technologicznych oraz rozwoju nowych firm, wielu autorów posługuje się terminem *przedsiębiorczości opartej na wiedzy*, rozumianej jako działalność

⁴ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, z ang. Organisation for Economic Co-operation and Development.

gospodarcza w branżach, w których szybki postęp wiedzy stanowi podstawę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

W trwającej dyskusji nad przedsiębiorczością opartą na wiedzy podkreśla się jej znaczenie dla przyszłego wzrostu gospodarczego i dobrobytu (Audretsch i in., 2002, s. 155-203; Malerba, McKelvey, 2010, s. 29-30). Ponadto pojęcie to jest ściśle związane z gospodarką wiedzy. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy uważana jest za istotny mechanizm pozwalający na odnowę gospodarki poprzez powstawanie nowych gałęzi przemysłu oraz wzmocnienie już istniejących.

Celem pracy jest ocena czynników kształtujących przedsiębiorczość opartą na wiedzy branży high-tech województwa zachodniopomorskiego. Oznacza to, że badanie koncentruje się na młodych i innowacyjnych firmach o wysokiej intensywności wykorzystywanej wiedzy, zaangażowanych w proces przekształcenia owej wiedzy w nowe lub znacząco ulepszone towary i usługi. Model biznesowy tych firm oparty jest na odpowiedniej wiedzy potrzebnej do wykorzystania innowacyjnych szans powstałych w wyniku połączenia nowej wiedzy naukowej, technologicznej oraz kreatywnej z potrzebami rynku. W pracy dokonano analizy źródeł wiedzy, strategicznych wyborów przedsiębiorstw, jak również oceny czynników otoczenia biznesu, które mają wpływ na jakość i innowacyjność produktów lub usług danych firm. Dlatego też głównymi obszarami badań są: umiejętności i wykształcenie pracowników danych przedsiębiorstw, obszary specjalizacji założycieli, ich motywacja do tworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych, a także źródła wiedzy wykorzystywanej w działalności innowacyjnej.

5.2. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy – istota pojęcia

Wydawałoby się, iż od ponad dwudziestu lat wiedza stała się wszechstronnym zasobem stojącym za sukcesami przedsiębiorstw. Stąd też w literaturze można znaleźć wiele form organizacji, których koncepcja związana jest z właśnie z tym zasobem. Możemy do nich zaliczyć: organizacje uczące się (*learning organizations*) (Senge, 1994), przedsiębiorstwa tworzące wiedzę (*knowledge-creating companies*) (Nonaka i Takeuchi, 1995), przedsięwzięcia oparte na wiedzy (*knowledge-based businesses*) (Davis i Botkin, 1994, s. 165-170), organizacje oparte na wiedzy (*knowledge-based organizations*) (Leonard-Barton, 1995) oraz przedsiębiorstwa wiedzy (*knowledge-intensive companies*)⁵ (Stewart, 1997; Sveiby, 1997). Koncepcje rozwoju organizacji opartych na wiedzy powstają w lawinowym tempie. Mają po części rację ci naukowcy i praktycy, którzy twierdzą, że nie jest to nic nowego,

⁵ W Polsce przyjęła się tradycja tłumaczenia pojęcia *knowledge-intensive company* na „przedsiębiorstwo oparte na wiedzy lub „przedsiębiorstwo wiedzy”.

wiedza od zawsze była potrzebna do podejmowania i utrzymania działalności gospodarczej. Nigdy jednak wcześniej nie postrzegano wiedzy jako produktu, jako czynnika rozwoju (Powichrowska, 2011, s. 72).

Bogactwo terminologii związanej z przedsiębiorstwami wiedzy oraz niestanny jej rozwój powoduje wiele trudności w definiowaniu istoty przedsiębiorczości opartej na wiedzy. Przykładem tego jest fakt, iż wielu autorów w swych badaniach odnosi się jedynie do firm technologicznych działających w sektorach wysokiej techniki (Autio i in., 2000, s. 909-925; Brännback, 2003, s. 249; Burger-Helmchen, 2008, s. 94-103; Malerba, 2004, s. 11-43). Opieranie tej koncepcji jedynie na firmach innowacyjnych budzi wątpliwość związaną z rozwojem przedsiębiorczości opartej na wiedzy w sektorach niskiej techniki, gdyż niska intensywność działalności B+R w tych sektorach mogłaby oznaczać, że nie wszystkie produkty lub usługi zawierają w sobie element nowości.

Z drugiej strony wśród teoretyków zajmujących się przedsiębiorczością panuje przekonanie, iż wiedza ulega rozpowszechnianiu (Hirsch-Kreinsen i Schwiege, 2014, s. 6). Dzięki temu przedsiębiorstwa z sektorów niskiej techniki mają dostęp do wiedzy stanowiącej własność innych firm lub instytucji działających w bardziej rozwiniętych sektorach. Wiedza ta, szczególnie naukowa lub techniczna, może stać się podstawą do powstania innowacji właśnie w sektorach niskiej techniki. Ten pogląd reprezentowany jest przez G. Karagouni i M. Kalesi (2011, s. 85), którzy w swojej definicji przedsiębiorczości opartej na wiedzy uwzględniają owe sektory. Ich teoria oparta jest na twierdzeniu mówiącym o tym, że sam fakt prowadzenia prac badawczych i rozwojowych na niskim poziomie nie mówi nic o intensywności wykorzystywanej wiedzy, jak również o wkładzie w gospodarkę wiedzy. Zatem firmy z sektora niskiej techniki także stają się użytkownikami praktycznej wiedzy inżynierskiej oraz naukowej co prowadzi do jej komercjalizacji poprzez nową kombinację czynników wytwórczych.

Wydaje się więc bardziej uzasadnione definiowanie przedsiębiorczości opartej na wiedzy przez pryzmat samej wiedzy jako podstawy działań przedsiębiorczych. W tym kontekście, koncepcja ta opiera się zarówno na istniejącej jak i nowej wiedzy, a także na integracji i koordynacji wszelkich zasobów wiedzy. Zdaniem wielu autorów przedsiębiorczość oparta na wiedzy silnie zorientowana jest na tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy naukowej oraz technologicznej (Audretsch i in., 2002; Witt, Zellner, 2005; Malerba, 2010; Malerba, McKelvey, 2010; Delmar, 2010) co jest bardzo istotne dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy.

I tak F. Delmar i K. Wennberg przyjmują, że koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy dotyczy szczególnej i uporządkowanej (ale nie nowatorskiej)

wiedzy jednostki. Wiedza ta zależy od indywidualnej sytuacji jednostki, łącznie z historią pracy, poziomem edukacji, pozycją społeczną oraz prowadzonym trybem życia (Delmar, Wennberg, 2010, s. 11). Dzięki niej jednostka potrafi wykorzystać oraz upowszechnić nowe informacje (nową wiedzę techniczną) w celu tworzenia innowacji posiadających potencjalną wartość ekonomiczną. Można więc stwierdzić, iż u podstaw tej koncepcji znajduje się dobrze wykształcona osoba posiadająca duże wcześniejsze doświadczenie w branży. Poziom wykształcenia dostarcza wiedzę, umiejętności oraz często zdolności rozwiązywania problemów pozwalające na identyfikację oraz wykorzystanie szans rynkowych. Dodatkowo bogate doświadczenie zawodowe oraz wiedza o rynku usprawniają ten proces co w rezultacie często przekłada się na uruchomienie innowacyjnego przedsięwzięcia biznesowego (Cieślik, 2014, s. 65-67).

Zatem na tej podstawie można określić czynniki kształtujące przedsiębiorczość opartą na wiedzy, do których zalicza się:

- umiejętności oraz poziom wykształcenia zarówno założyciela jak i pracowników,
- główne obszary specjalizacji założycieli,
- motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych,
- sposób w jaki założyciel postrzega ryzyko oraz wykorzystuje szanse rynkową.

Jednak w odniesieniu do wiedzy wśród autorów zajmujących się tą tematyką nie ma zgodności co do tego czy owa wiedza jest wiedzą nowatorską czy też jest wiedzą istniejącą i powszechną. Teoretycy reprezentujący pierwszy pogląd definiują przedsiębiorczość opartą na wiedzy jako mechanizm przetwarzający nową wiedzę techniczną, naukową oraz rynkową w działania o charakterze gospodarczym. W tym przypadku centralną postacią jest wynalazca dysponujący nowatorską wiedzą, podlegającą ochronie, którą następnie usiłuje skomercjalizować (Caloghirou i in., 2013, s. 2-4; Kanellos, 2013, s. 340; Grieco, Garvalia, 2005, s. 7-11).

Z drugiej strony wielu autorów uznaje, że przedsiębiorczość oparta na wiedzy opiera się na istniejącej wiedzy. Mowa tutaj o integracji zasobów wiedzy. Przedsiębiorca staje się „operatorem wiedzy”, który wykorzystuje istniejącą wiedzę, integruje i koordynuje różne aktywa wiedzy oraz tworzy nową wiedzę w celu rozwoju nowych produktów, usług i technologii (Delmar, Wennberg, 2010, s. 26; Radosevic i in., 2012, s. 7-9; Malerba, 2010, s. 38). Ten proces można tłumaczyć następująco: dostępna i posiadana wiedza wpływa na produktywność kapitału ludzkiego, dzięki któremu powstaje nowa wiedza. Dlatego też badania w tym obszarze w dużej mierze dotyczą analizy informacji o wykształceniu oraz doświadczeniu zarówno założyciela jak i pracowników firmy.

Szczególnej uwagi problematyce przedsiębiorczości opartej na wiedzy poświęca w swych pracach F. Malerba. We współpracy z M. McKelvey (Malerba,

McKelvey, 2010, s. 29-30) autor zaproponował nieco węższą definicję przedsiębiorczości opartej na wiedzy. Zgodnie z nią jest ona reprezentowana jedynie przez nowe, innowacyjne firmy intensywnie wykorzystujące wiedzę, a także wykorzystujące innowacyjne szanse pojawiające się w różnych sektorach. Definicja ta wyklucza firmy istniejące na rynku dłużej niż osiem lat oraz firmy powstałe w wyniku przedsiębiorczości korporacyjnej. Autorzy swą uwagę skupili na firmach przetwarzających wiedzę w innowacyjne produkty lub usługi, a więc z definicji wykluczone są też firmy wytwarzające dobra nie posiadające wyraźnego poziomu nowości. Zdaniem F. Malerby i M. McKelvey wiedza, którą posługują się przedsiębiorstwa nie może być wiedzą powtarzalną ani rutynową, a także nie może powstać na bazie powszechnej wiedzy naukowej. Natomiast pojęcie innowacyjnych szans rozumiane jest jako szanse powstałe z połączenia nowej wiedzy naukowej, technologicznej oraz kreatywnej z potrzebami rynku.

W literaturze przedmiotu rozważania nad przedsiębiorczością opartą na wiedzy skupiają się także na rozwoju idei przedsiębiorczości akademickiej. Podstawą do tego są działania uczelni wyższych, które zatrudniają przedsiębiorczy personel. Pracownicy naukowcy często posiadają wiedzę oraz umiejętności pozwalające generować nowe pomysły, a następnie wykorzystywać ich pełny potencjał w procesie komercjalizacji. W efekcie możemy mówić o związku pomiędzy badaniami naukowymi, a ich zastosowaniem w biznesie. Pracownicy naukowcy stają się twórcami zaawansowanych technologii poprzez wykorzystanie wiedzy eksperckiej. W tym kontekście na znaczeniu nabiera ochrona patentowa, gdyż generowane w środowisku akademickim nowe rozwiązania mogące mieć zastosowanie w przemyśle muszą być chronione. Dlatego też patent stanowi główne narzędzie do ochrony innowacji w wielu branżach opartych na wiedzy naukowej.

Podsumowując można uznać, że przedsiębiorczość oparta na wiedzy koncentruje się na młodych i innowacyjnych firmach o wysokiej intensywności wykorzystywanej wiedzy, zaangażowanych w proces przekształcenia owej wiedzy w nowe lub znacząco ulepszone towary i usługi. Zjawisko to jest fenomenem społeczno-ekonomicznym, który napędza tworzenie i rozwój innowacji, co w rezultacie przekłada się na wzrost gospodarczy kraju.

5.3. Innowacyjność przedsiębiorstw w koncepcji przedsiębiorczości opartej na wiedzy

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy silnie łączy się z innowacyjnością przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość w tym kontekście rozumiana jest jako podejmowanie działań mających na

celu tworzenia nowej ekonomicznej wartości. Twierdzenie to odzwierciedla myśl J. Schumpetera (1936, s. 65-68), który uważał fundamentalne zmiany za „paliwo do kapitalistycznego silnika” napędzającego gospodarkę. Jego zdaniem zapoczątkowane w stanie równowagi działania przedsiębiorcze prowadzą do twórczej destrukcji i łamania starych reguł. Działania te w głównej mierze polegają na umiejętności funkcjonowania w warunkach niepewności w momencie odkrycia oraz wykorzystania nowej szansy. Dotyczy to zarówno nowych inicjatorów przedsięwzięć biznesowych jak i istniejących firm, działających na rynku.

Różne badania nad innowacjami dostarczyły szerokiej wiedzy na temat ich wpływu na rozwój firm oraz wzrost wiedzy w różnych sektorach (Malerba, Orsenigo, 1996, s. 451-478; Metcalfe, 2002, s. 3-15; Nelson, 1994, s. 47-64). Zdolność innowacyjna przedsiębiorstw odnosi się do możliwości dokonania przez nie istotnych modyfikacji i ulepszeń istniejących technologii oraz tworzenia nowych (Anderson, Beckmann, 2009). Zatem można stwierdzić, iż zdolności innowacyjne nabierają na znaczeniu w sektorach o wysokim tempie postępu technologicznego i gdzie wiedza odgrywa główną rolę. Szczególnie w tych sektorach firmy mogą osiągnąć korzyści poprzez rozwój innowacyjnych produktów i usług.

W ostatnich latach ukazały się liczne opracowania określające czynniki prowadzące do tworzenia innowacji (Lemon, Sahota, 2004, s. 483-498; Zortea-Johnston). W wielu z nich autorzy uzależniają powstanie innowacyjnych pomysłów od procesu kreacji nowej wiedzy (Cohen, Levinthal, 1990, s. 569-596; Koc, Ceylan, 2007, s. 104-105; Macdonald, Williams, 1994, s. 123-132).

W procesie pozyskiwania i wdrażania innowacji konieczna jest integracja wyobraźni, wiedzy menadżerskiej, wiedzy i doświadczenia pracowników organizacji, wiedzy konsumentów i zaawansowanych technik (Acs, Auddretsch, 1990). Niestety pogląd związany z wpływem nowej wiedzy na działalność innowacyjną w literaturze wydaje się zbyt szerokim podejściem do tematu innowacji, dlatego też wśród autorów zajmujących się tą problematyką można znaleźć szczegółową klasyfikację czynników wpływających na proces tworzenia nowych produktów i usług. Zgodnie z nią, zdolności innowacyjne przedsiębiorstw opartych na wiedzy determinowane są przez wewnętrzne zdolności organizacyjne i techniczne oraz przez ich zewnętrzne powiązania (Lynskey, 2004, s. 159-196; Malerba, Torrisi, 1992, s. 49-71). Zdaniem Johannissona (1998, s. 297-312) wewnętrzne zdolności innowacyjne związane są z założycielem przedsięwzięcia biznesowego. Dzięki swojemu doświadczeniu, kreatywności, motywacji oraz powiązaniom społecznym inicjator nowego biznesu staje się głównym aktorem napędzającym działalność innowacyjną firmy. Teoretycy zgodnie podkreślają, iż rola założyciela-innowatora nabiera na znaczeniu w nowych małych firmach będących we wczesnym stadium rozwoju.

Zdaniem F. Malerby i S. Torissiego (1992, s. 49-71) zdolności firmy mogą być kumulowane i gromadzone, stąd też założyciele nowych firm często „importują” je w postaci wcześniej zdobytej wiedzy oraz doświadczenia biznesowego. Z tego punktu widzenia istotna zdaje się być wiedza organizacyjna i techniczna przedsiębiorcy (Lynskey, 2004, s. 159-196), wspierająca nie tylko działalność innowacyjną, ale także proces wejścia firmy na rynek. Zatem można stwierdzić, że im większy zasób specjalistycznej wiedzy oraz zbór doświadczeń biznesowych tym większe prawdopodobieństwo na wdrożenie innowacji przez przedsiębiorcę (Klepper, 2001, s. 639-674).

Dla wielu autorów dostęp do informacji oraz wiedzy jest kluczowym determinantem działalności innowacyjnej (Rogers, 2004, s. 141-153) oraz procesu zakładania przedsiębiorstwa (Johannisson, 1998, s. 297-312; Elfring, Hulsink, 2003, s. 409-422; Witt, 2004, s. 391-412). Szeroki zakres literatury podtrzymuje tezę, iż przedsiębiorstwa oparte na wiedzy charakteryzują się znacznie wyższym poziomem zachowań innowacyjnych w stosunku do firm z innych sektorów. Wyjaśnieniem tego jest fakt, iż kluczowym zasobem przedsiębiorstw wiedzy jest dostęp do informacji oraz wiedzy, którego źródłem jest doświadczony kapitał ludzki.

5.4. Intensywność wykorzystywania wiedzy

W koncepcji przedsiębiorczości opartej na wiedzy dużą rolę odgrywa wiedza naukowa, techniczna, a także praktyczna, służąca głównie do rozwiązywania problemów w sposób systematyczny (Malerba, 2010:6), a samych przedsiębiorców nazywa się „operatorami wiedzy”. Przedsiębiorcy ci w sposób innowacyjny wykorzystują wiedzę już istniejącą, integrują zasoby wiedzy, a następnie kreują nową wiedzę w celu jej komercjalizacji w postaci nowych produktów, usług czy też technologii (Hirsch-Kreinsen, Schwinge, 2014, s. 2). Koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy zakłada, iż przedsiębiorcy ową wiedzę wykorzystują i tworzą w sposób intensywny, co oznacza, że właśnie te działania stanowią podstawę ich funkcjonowania.

Jednak wyrażenia „intensywne wykorzystywanie wiedzy” (*knowledge intensity*) oraz „oparta na wiedzy” (*knowledge based*) przez wielu autorów stosowane są w sposób niejednoznaczny. Najczęściej terminy te odnoszą się do: wiedzy założyciela przedsięwzięcia biznesowego jak i wiedzy pracowników (Delmar, Wennberg, 2010, s. 17-19), generowania i tworzenia nowej wiedzy (Malerba, 2010, s. 6-8), sektorów intensywnie wykorzystujących wiedzę (Delmar, Wennberg, 2010, s. 31) oraz do procesu zastosowania wiedzy (Radosevic i in., 2012, s. 7-9). Stąd też samo rozróżnienie poziomu intensywności może nie być takie oczywiste. Niemniej jednak

wszystkie przypadki odnoszą się do kapitału ludzkiego, którego wykorzystanie ma prowadzić do tworzenia nowej wartości (Stewart, 2001, s. 59). Można więc stwierdzić, że w koncepcji przedsiębiorczości opartej na wiedzy centralną postacią jest pracownik wiedzy (*knowledge worker*). Osoba ta reprezentuje wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia (Davenport, 2007, s. 22). Jest to osoba wyspecjalizowana w swojej profesji, posiadająca unikalne kompetencje, dobrze poinformowana, aktywna i odpowiedzialna, świadoma swej roli w organizacji (Morawski, 2003, s. 19). W literaturze przedmiotu autorzy przypisują pracownikom wiedzy liczne cechy takie jak: posiadanie wysokiego poziomu formalnego wykształcenia (Drucker, 1994, s. 53-80), wykonywanie określonego zawodu (menedżerowie wyższego szczebla, personel naukowy, techniczny, inżynierowie (Beck, 1992, s. 48-89) posiadanie specjalistycznej wiedzy (Davenport, 2007, s. 22; Morawski, 2003, s. 19), uczestnictwo w procesach wiedzy (Skrzypek, 2002, s. 679), niezależność, samodzielność, odpowiedzialność (Perechuda, 2007, s. 139; Morello, Caldwell, 2004, s. 76).

Zdaniem F. Malerby (2010, s. 6) w ostatnich trzech dekadach, w prawie całej Europie znacznie wzrosła liczba pracowników wiedzy. Efektem tego zjawiska jest zaopatrzenie rynku pracy w wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki. Dzięki niemu wiele firm jest w stanie absorbować nową wiedzę oraz wykorzystywać powstałe szanse rynkowe. W tym kontekście przedsiębiorczość oparta na wiedzy oznacza tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy naukowej, która w połączeniu z wiedzą o rynku umożliwi wdrażanie innowacyjnych produktów i usług.

5.5. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy w branży high-tech – prezentacja wyników badań

Przedsiębiorczość oparta na innowacyjnych rozwiązaniach cieszy się nieustającym zainteresowaniem naukowców i publicystów. Dodatkowo w ostatnich latach obserwujemy stopniowe przesunięcie akcentów w kierunku przedsiębiorców wiedzy. Wynika to z faktu, że zwiększenie aktywności biznesowej tej grupy ma istotne znaczenie dla dyfuzji innowacji w skali całej gospodarki. Ponadto mają oni bowiem większą skłonność do inicjowania ambitnych przedsięwzięć biznesowych, a z racji dobrego przygotowania i znajomości branży także większe szanse na sukces (Cieślik, 2014, s. 67).

Punktem wyjścia przeprowadzonych badań jest twierdzenie, iż przedsiębiorczość oparta na wiedzy to zjawisko zachodzące w sektorach intensywnie wykorzystujących wiedzę, a więc w tych, które charakteryzują się potencjalnie dużą wartością ekonomiczną. Dlatego też badanie objęło swym zakresem przedsiębiorstwa

reprezentujące branże high-tech. Nazwa high-tech, czyli zaawansowane technologie zarezerwowana jest dla tych wyrobów czy branż, które cechują się większym udziałem wydatków na badania i rozwój w wartości finalnej względem pozostałych produktów.

Porównywanie wskaźnika intensywności wydatków na badania i rozwój może odbywać się w odniesieniu do wszystkich branż, w tym przypadku mówić można o dziedzinowej metodzie wyodrębniania branży high-tech, lub też w odniesieniu do konkretnych wyrobów, jest to podejście produktowe. W badaniu posłużono się pierwszą metodą, która wyróżnia aż cztery poziomy. Należą do nich sektory (Wojnicka, 2006, s. 7):

- wysokiej technologii,
- średnio wysokiej technologii,
- średnio niskiej technologii,
- niskiej technologii.

Ze względu na intensywność działalności B+R sektory zostały pogrupowane następująco:

- intensywność działalności B+R większa niż 7% – wysoka technologia,
- intensywność działalności B+R pomiędzy 2,5 i 7% – średnio wysoka technologia,
- intensywność działalności B+R pomiędzy 1 i 2,5% – średnio niska technologia,
- intensywność działalności B+R poniżej 1% – niska technologia.

Dodatkowo w procesie wyodrębniania branży high-tech, poza wydatkami na badania i rozwój w badaniu zostały wzięte pod uwagę następujące czynniki (Wojnicka, 2004):

- poziom zatrudnienia pracowników naukowo-technicznych,
- technologie, patenty i licencje,
- zakres współpracy z innymi firmami wysoko technologicznymi i ośrodkami naukowymi,
- szybki proces dewaluacji opracowanych i stosowanych technologii,
- wysoki poziom rotacji wyposażenia technicznego, konieczność dużych nakładów kapitałowych.

Branża zaawansowanych technologii jest to branża, w której wykorzystuje się najnowocześniejsze osiągnięcia naukowe, technologiczne oraz techniczne w procesie świadczenia usług, produkcji oraz samym oferowanym produkcie. Dlatego też biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa reprezentują zarówno sektor przemysłowy jak i sektor usług.

Badanie w sumie objęło 84 aktywnych przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie zachodniopomorskim. W pracy dokonano analizy źródeł wiedzy,

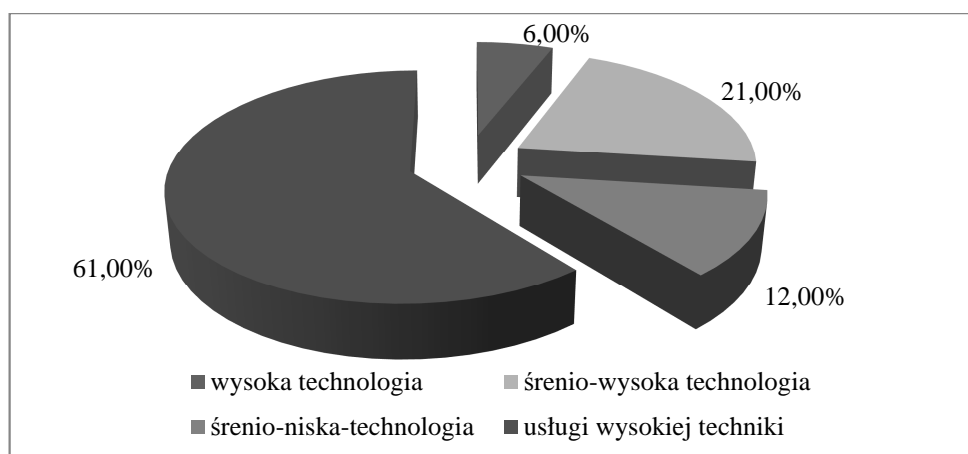
strategicznych wyborów przedsiębiorstw, jak również oceny czynników otoczenia biznesu, które mają wpływ na jakość i innowacyjność produktów lub usług danych firm. Stąd też głównymi obszarami badań są: umiejętności i wykształcenie pracowników danych przedsiębiorstw, obszary specjalizacji założycieli, ich motywacja do tworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych, a także źródła wiedzy wykorzystywanej w działalności innowacyjnej.

W celu realizacji założonych problemów badawczych w pracy wykorzystano następujące metody:

- metoda badania dokumentów źródłowych,
- metody statystyczne,
- oraz techniki:
 - wywiad,
 - ankietowanie.

Pierwszym z kryteriów badania była klasyfikacja działalności gospodarczej danych przedsiębiorstw. Pod uwagę były brane jedynie te, które należały do wcześniej opisanej branży high-tech. Zostały one podzielone na podstawie wiodącego kodu działalności według klasyfikacji PKD⁶. Szczegółowe zestawienie liczby przedsiębiorstw oraz ich klasyfikację działalności przedstawia tabela 5.1.

Procentowy podział badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor przedstawia rysunek 5.1.



Rys. 5.1. Procentowy podział badanych przedsiębiorstw według sektora

Źródło: opracowanie własne.

⁶ PKD (Numer PKD) – Polska Klasyfikacja Działalności – jest umownie przyjętym, hierarchicznie systematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, jakie realizują jednostki (podmioty gospodarcze), <http://pl.wikipedia.org/wiki/>, (12.01.2015).

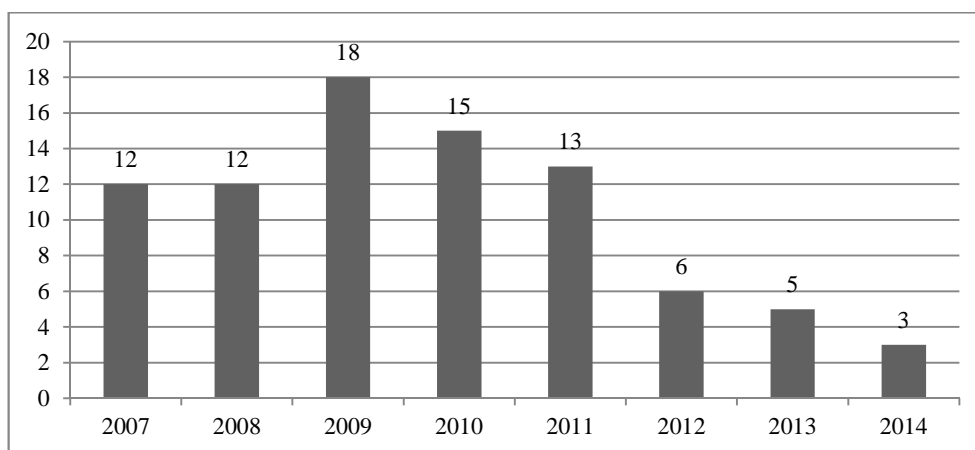
Tab. 5.1. Zestawienie liczby przedsiębiorstw oraz ich klasyfikacja działalności

Sektor	Liczba podmiotów	Kod PKD (podklasa)	Nazwa grupowania	
Wysoka technologia	5	1	2611Z	Produkcja elementów elektronicznych
		1	2620Z	Produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych
		1	2630Z	Produkcja sprzętu (Tele)komunikacyjnego
		1	2640Z	Produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku
		1	2660Z	Produkcja urządzeń napromieniowujących, sprzętu elektromedycznego i elektroterapeutycznego
Średnio-wysoka technologia	18	1	2011Z	Produkcja gazów technicznych
		1	2014Z	Produkcja pozostałych podstawowych chemikaliów organicznych
		1	2015Z	Produkcja nawozów i związków azotowych
		3	2016Z	Produkcja tworzyw sztucznych w formach podstawowych
		1	2712Z	Produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej
		1	2740Z	Produkcja elektrycznego sprzętu oświetleniowego
		3	2790Z	Produkcja pozostałego sprzętu elektrycznego
		1	2812Z	Produkcja sprzętu i wyposażenia do napędu hydraulicznego i pneumatycznego
		1	2822Z	Produkcja urządzeń dźwigowych i chwytaków
		2	2829Z	Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana
		1	2893Z	Produkcja maszyn stosowanych w przetwórstwie żywności, tytoniu i produkcji napojów
		1	2920Z	Produkcja nadwozi do pojazdów silnikowych; produkcja przyczep i naczep
		1	1	3091Z
Średnio-niska technologia	10	6	3011Z	Produkcja statków i konstrukcji pływających
		4	3012Z	Produkcja łodzi wycieczkowych i sportowych
Usługi wysokiej techniki (usługi oparte na wiedzy)	51	27	6201Z	Działalność związana z oprogramowaniem
		20	6202Z	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki
		4	6209Z	Pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych
Łączna suma podmiotów: 84				

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, iż koncepcja przedsiębiorczości opiera się na młodych firmach, w pracy wzięto pod uwagę wiek badanych przedsiębiorstw. Z analizy literatury wynika, że bardzo trudno jest określić przedział wiekowy firmy, w którym można byłoby uznać ją za młodą. Powodem tego jest niejednorodny proces zakładania i organizowania się przedsięwzięcia. Szczególnie trudne jest określenie takich etapów jak formowanie, istnienie oraz powstanie. Stąd też w zależności od charakterystyki badanych firm autorzy w swoich badaniach przyjmują różne wartości – trzy, pięć, a nawet osiem lat (McKelvey, Lassen, 2013, s. 18; Mas-Tur, Soriano, 2013, s. 52; Koch, Strotmann, 2005, s. 210).

W niniejszej pracy uwzględniono przedsiębiorstwa, które nie są starsze niż osiem lat. Szczegółowy podział ze względu na rok założenia firmy przedstawia rysunek 5.2.

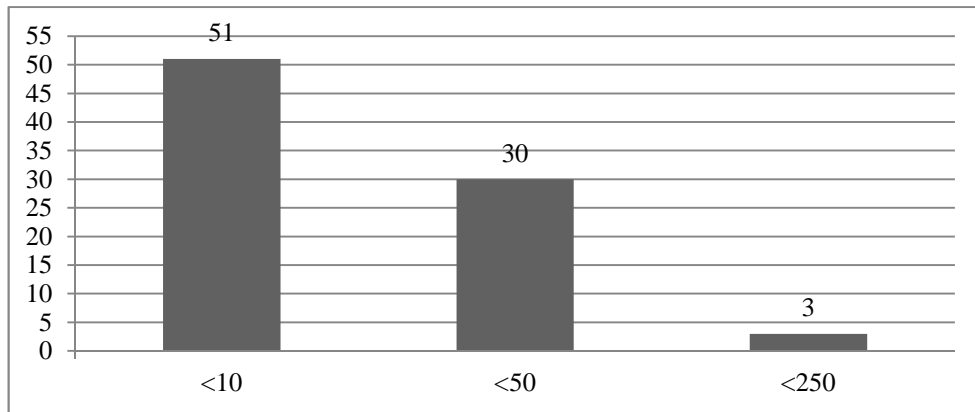


Rys. 5.2. Rok założenia badanych firm

Źródło: opracowanie własne.

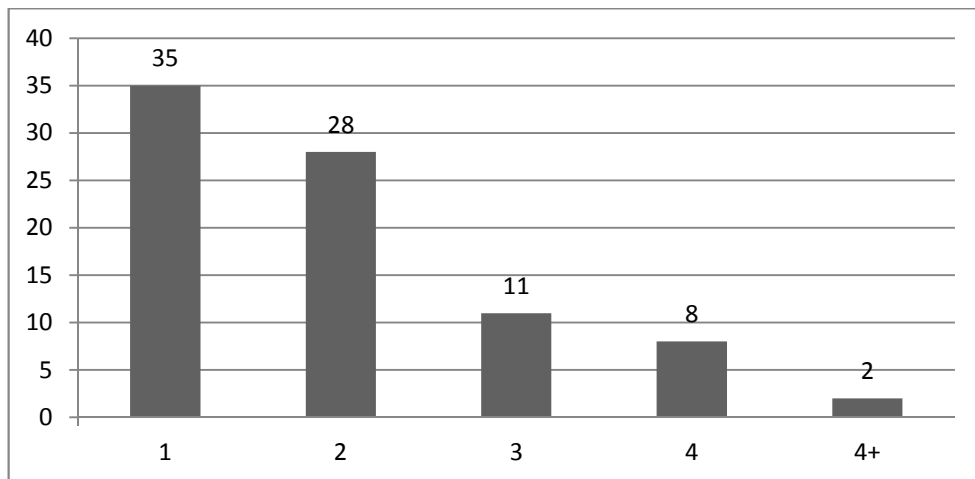
Większość badanych firm to mikroprzedsiębiorstwa (61%). Za ten wynik odpowiada przeważająca liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność usługową. Wyniki badań pokazały, że założyciele firm działających w sektorze usług IT w większości przypadków zdecydowali się nie zatrudniać pracowników. Tylko 3 firmy to przedsiębiorstwa duże. Wszystkie reprezentowały sektor wysokiej technologii. Podział firm ze względu na ich wielkość mierzona liczbą zatrudnionych pracowników przedstawia rysunek 5.3.

Z grupy badanych 84 przedsiębiorstw, 35 to jednoosobowe podmioty gospodarcze. Takie firmy są przykładami najmniejszych podmiotów. Pozostałe utworzone zostały w formie spółki. Podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę założycieli przedstawia rysunek 5.4.



Rys. 5.3. Podział badanych przedsiębiorstw według wielkości

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5.4. Podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę założycieli

Źródło: opracowanie własne.

Całą próbę badawczą reprezentują przedsiębiorstwa innowacyjne. Oznacza to, że badane podmioty w trakcie swojej działalności wdrożyły nowe lub znacząco udoskonalone produkty lub usługi. Każda innowacja z założenia ma zawierać w sobie element nowości. Nie mniej jednak, zgodnie z podręcznikiem Oslo⁷ mogą one znajdować się na trzech poziomach.

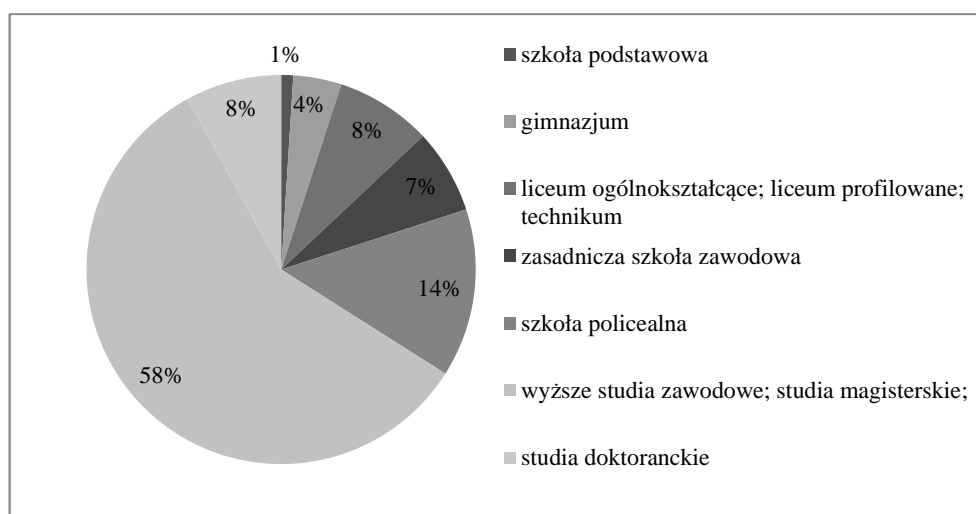
37% badanych podmiotów wdrożyło innowacje na poziomie firmy co oznacza nowość na poziomie jej funkcjonowania. Najwięcej, bo aż 48% wdrożyło

⁷ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie trzecie. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu.

innowacje na poziomie rynku. Innowacja jako nowość na rynku ma miejsce wtedy, gdy dana firma wprowadza zmianę, która nie jest jeszcze stosowana przez żadną inną firmę w sektorze. Natomiast 15% firm charakteryzuje się jakościowo najwyższym poziomem innowacyjności. W tym wypadku przedsiębiorstwa wykorzystują nowe rozwiązania jako pierwsze na całym świecie. Firmy będące pierwszymi twórcami innowacji można uznać za motory procesu innowacyjnego.

Koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy zakłada, że założycielem nowego przedsięwzięcia z reguły jest osoba dobrze wykształcona z bogatym doświadczeniem zawodowym. Dlatego też w kolejnym etapie badań poddano analizie poziom edukacji oraz obszar wykorzystywanej wiedzy inicjatorów badanych firm. Podział poziomów edukacyjnych został wyodrębniony na podstawie klasyfikacji IESCED⁸.

Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 66% założycieli posiada przynajmniej wyższe wykształcenie (rys. 5.5). Należy podkreślić, że 69% badanych z wykształceniem wyższym ukończyło studia dzienne, 36% zaoczne, a 5% wieczorowe. Odpowiednie kwalifikacje respondentów odzwierciedla ich bogaty zestaw posiadanej wiedzy oraz umiejętności, który umożliwia szybki rozwój prowadzonego przedsięwzięcia. Okazuje się, że edukacja nie tylko zachęca przedsiębiorców do dalszego rozwoju intelektualnego, ale staje się też źródłem do lepszego rozpoznawania szans przedsiębiorczych pojawiających się w otoczeniu.

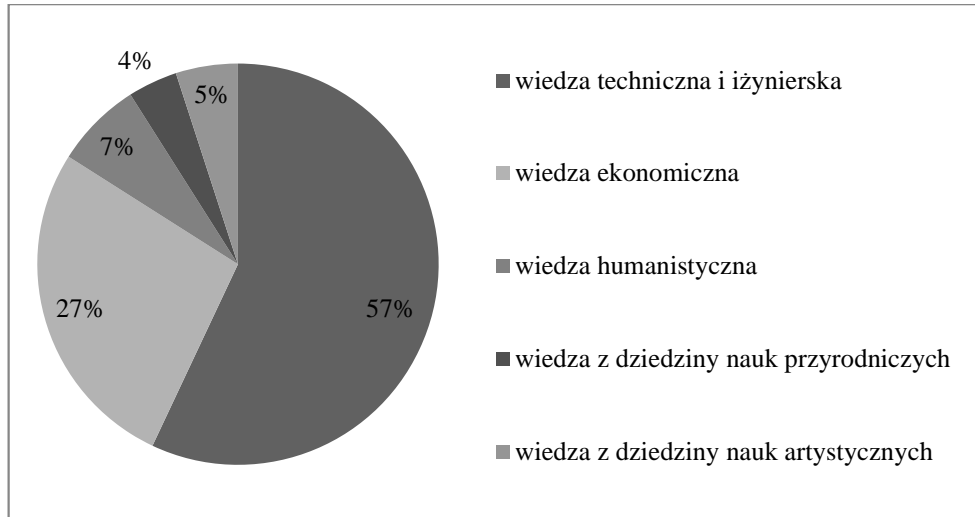


Rys. 5.5. Poziom wykształcenia założycieli badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

⁸ International Standard Classification of Education, w skrócie ISCED. Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Kształcenia.

Badani respondenci wskazali także najważniejsze obszary wiedzy i umiejętności, które najlepiej odzwierciedlały ich tożsamość zawodową. Szczegółowe wyniki przedstawia rysunek 5.6.



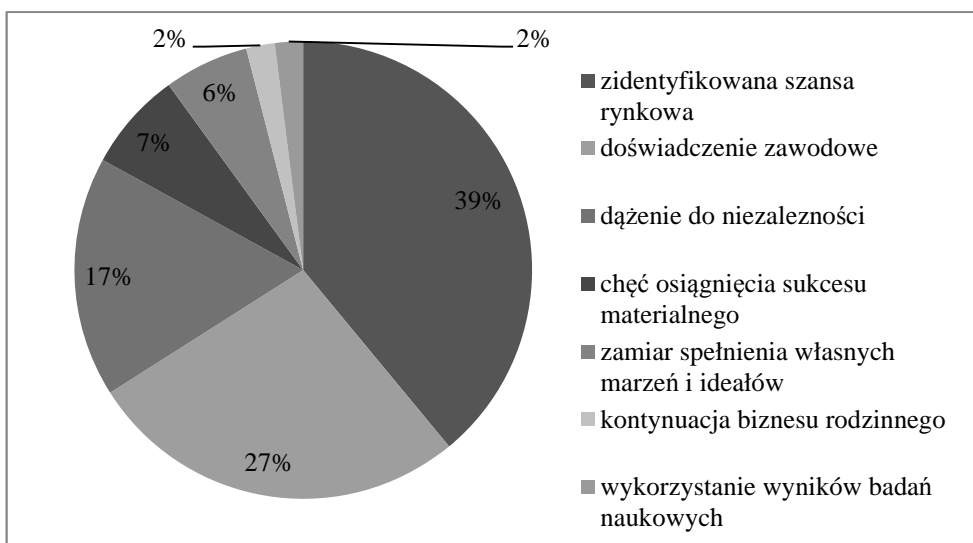
Rys. 5.6. Obszary specjalizacji założycieli badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych założycieli większość specjalizowała się w obszarach związanych z wiedzą techniczną i inżynierską. Taki wynik wydaje się być zjawiskiem naturalnym, szczególnie w sektorach wysokiej techniki, gdzie taka wiedza jest niezbędna.

Założyciele badanych przedsiębiorstw zostali także zapytani o główny motyw, który popchnął ich w kierunku uruchomienia własnej firmy. Odpowiedzi respondentów przedstawia rysunek 5.7.

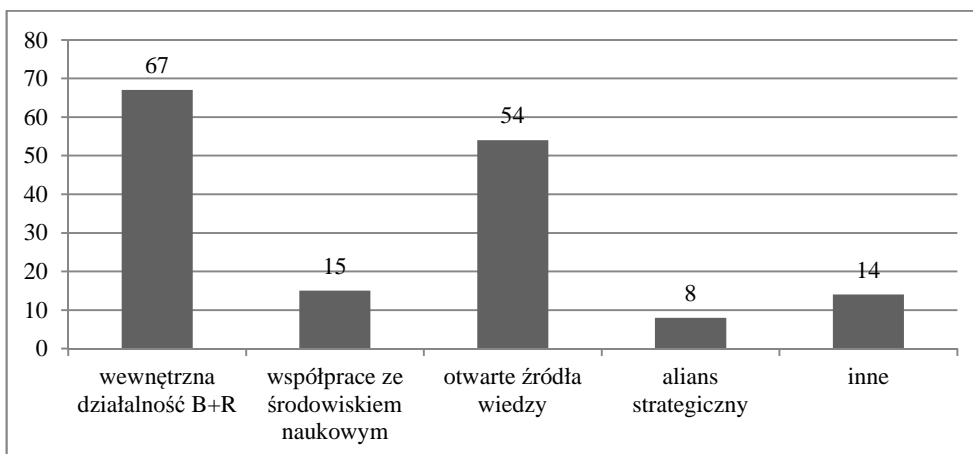
Zdecydowana większość rozpoczęła własną działalność w odpowiedzi na sygnały napływające z rynku. Również koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy niewątpliwie łączy się z wykorzystaniem szans przez inicjatorów nowych przedsięwzięć (Malerba, 2010, s. 52-77, Delmar, Wennberg, 2010, s. 9-10; McKelvey, Lassen, 2013, s. 23-26). Pojawienie się szans jest konsekwencją nowych informacji generowanych przez naturę nierównowagi występującej w gospodarce. Informacje te są podstawą do kreowania nowej wiedzy dzięki, której przedsiębiorcy tworzą nowe produkty i technologie. Badanie pokazało, że w procesie uruchamiania przedsięwzięcia biznesowego istotną rolę odgrywa doświadczenie zawodowe. Dzięki niemu przedsiębiorcy stają się bardziej wyczuleni na wszelkie zmiany rynkowe. W kontekście doświadczenie dla badanych przedsiębiorców najistotniejsze było to doświadczenie związane z wiedzą o rynku, obsłudze rynku oraz obsłudze klientów.



Rys. 5.7. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie analizie zostały źródła zdobywanej wiedzy wykorzystywanej w procesie tworzenia innowacji (rys. 5.8).



Rys. 5.8. Źródła wiedzy wykorzystywanej w działalności innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Z reguły każda firma posiadała kilka takich źródeł. Najczęstszym połączeniem było prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej oraz korzystanie z otwartych źródeł wiedzy. Do tych ostatnich przedsiębiorcy zaliczali udział w wystawach, konferencjach tematycznych oraz korzystanie z wiedzy ogólnodostępnej.

15 przedsiębiorstw współpracowało ze środowiskiem naukowym, do którego załączyły się uniwersytety, ośrodki badawcze oraz jednostki naukowe. W 8 przypadkach głównym źródłem wiedzy była współpraca z innymi przedsiębiorstwami w postaci aliansu o charakterze rozwojowym. Do pozostałych źródeł respondenci zaliczyli wiedzę uzyskaną z relacji z klientami, dostawcami, a nawet konkurentami.

5.6. Podsumowanie

Wpływ przedsiębiorczości opartej na wiedzy na rozwój gospodarczy od wielu lat staje się coraz bardziej zauważalny. Kluczowymi sprawcami tego zjawiska są małe firmy technologiczne, które efektywnie wykorzystują okazje rynkowe wprowadzając innowacyjne produkty. Firmy te działają w środowisku rozwijających się technologii informatycznych przyczyniających się do otwarcia nowych sektorów.

Przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego reprezentujące branżę high-tech charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności oraz posiadanym zasobem wiedzy. Ich założyciele z reguły mają wyższe wykształcenie oraz posiadają bogate doświadczenie zawodowe. Ich główne dziedziny, z których się wywodzą mocno związane są z kierunkami technicznymi, takimi jak mechanika, informatyka, elektronika oraz ekonomicznymi, takimi jak ekonomia czy zarządzanie.

Dzięki swojemu doświadczeniu, kreatywności, motywacji oraz powiązaniom społecznym inicjator nowego biznesu staje się głównym aktorem napędzającym działalność innowacyjną firmy.

Szczególne z punktu widzenia przedsiębiorczości opartej na wiedzy staje się doświadczenie związane ze stanowiskiem, na którym wykorzystuje się wiedzę techniczną oraz organizacyjną. Im bardziej zróżnicowane w kontekście rynku lub branży tym bardziej cenne dla osoby go posiadającej. Zatem osoby z bogatszym bagażem doświadczeń są bardziej skłonne do uruchomienia własnego biznesu niż osoby pracujące długi czas w jednej branży bądź miejscu pracy.

Badanie dowiodło, że techniczne oraz organizacyjne zdolności założyciela firmy mogą być uznawane jako elementy determinujące działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca posiadający specjalistyczną wiedzę nabytą wcześniejszymi działaniami na rynku, jest bardziej skłonny do wdrożenia innowacyjnych produktów lub usług. Szczególnie znaczenia nabiera wiedza dotycząca:

- podstaw funkcjonowania danej branży,
- rynków, na których działa przedsiębiorstwo,
- wymagań klientów,
- sposobów zaspokajania potrzeb na danym rynku.

Badanie pokazało, iż posiadane wysokie kwalifikacje oraz niezbędne kompetencje sprzyjają w tworzeniu innowacji oraz nowej wiedzy. Zatem można stwierdzić, że zdolności innowacyjne przedsiębiorstw opartych na wiedzy zależą zarówno od indywidualnych kompetencji jednostek, w tym nabytej wcześniej wiedzy, określonych cech firmy, a także od różnorodnych zewnętrznych źródeł wiedzy.

Wyniki badań wskazują, że firmy z sektorów high-tech tworzą innowacje wykorzystując głównie własną działalność badawczo-rozwojową. Pozostała część firm opiera swoje działania na współpracy z instytucjami naukowo badawczymi, uniwersytetami oraz jednostkami rządowymi.

Szeroki zakres literatury oraz przeprowadzone badania podtrzymują tezę, iż przedsiębiorstwa oparte na wiedzy charakteryzują się wysokim poziomem zachowań innowacyjnych. Wyjaśnieniem tego jest fakt, iż kluczowym zasobem przedsiębiorstw wiedzy jest dostęp do informacji oraz wiedzy, którego źródłem jest doświadczony kapitał ludzki. Można więc stwierdzić, że szansą dla działań innowacyjnych staje się rozpoznanie i dopasowanie wiedzy, którą dysponujemy, do potrzeb określonych jednostek, grup, regionów i społeczności.

CZEŚĆ 2

WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I MSP

ROZDZIAŁ 6

WSPARCIE WŁADZ SAMORZĄDOWYCH DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE MIASTA I GMINY PUŁTUSK

6.1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) stanowią ważne ogniwo współczesnych gospodarek europejskich. W literaturze podkreśla się, że małe i średnie podmioty gospodarcze spełniają wiele pozytywnych funkcji w każdej rozwiniętej gospodarce rynkowej. Są one postrzegane jako te, które mają wpływ na lokalny i regionalny rozwój, a tym samym na rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Stanowią zatem fundament stabilnego rozwoju. By sprostać wymogom konkurencji muszą się nieustannie rozwijać. Często kreatywność przedsiębiorców oraz ich dążenie do poszukiwania nowych możliwości rozwoju nie wystarcza. Ze względu na istotne funkcje ekonomiczne i społeczne, jakie pełnią te podmioty w gospodarce, ważne jest ich wspieranie w ramach polityki krajowej, regionalnej i lokalnej.

Wspomaganie rozwoju małych i średnich firm leży w gestii polityki gospodarczej polskiego rządu, przyjmującej przyjazne dla sektora MSP zasady finansowe oraz przepisy prawa. Wsparcie sektora przez politykę gospodarczą państwa nie jest wystarczające i powinno być uzupełniane przez kreowanie odpowiednich warunków funkcjonowania przez władze lokalne – regionalne. Władze samorządowe gminy czy miasta mogą tworzyć przyjazne dla ich rozwoju otoczenie.

Zatem nie zaprzeczając ważności uwarunkowań makroekonomicznych, w przypadku przedsiębiorstw z sektora MSP należy docenić wpływ władz samorządowych na tworzenie sprzyjającego klimatu dla rozwoju biznesu lokalnego. Rozwój przedsiębiorczości i aktywności w dużej mierze wpływa na dobrobyt lokalnej społeczności. Wspieranie przedsiębiorstw prowadzi do rozwoju całej jednostki samorządowej. Zależność między MSP a lokalnymi władzami samorządowymi ma charakter sprzężenia zwrotnego.

6.2. Cele i metoda badań

Celem pracy jest przedstawienie stanu i roli małych i średnich przedsiębiorstw w układzie lokalnym oraz ocena wsparcia lokalnego dla tego sektora przez władze samorządu miasta i gminy Pułtusk. Przyjęta hipoteza badawcza powinna potwierdzić tezę, że MSP są siłą napędową rozwoju lokalnego a praktyka władz lokalnych stanowi istotny czynnik wspierania przedsiębiorczości w gminie i podnoszenia jej konkurencyjności.

Przedmiotem badań jest sektor małych i średnich przedsiębiorstw, przy wykorzystaniu informacji i danych dostępnych w instytucjach lokalnych, oraz działalność wspierająca sektor MSP przez samorząd lokalny. Praca osadzona jest w literaturze problemu i przedmiotu badań.

Materiałem wyjściowym do prowadzenia analiz dotyczących sektora małych i średnich przedsiębiorstw w układzie lokalnym były wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie przedstawicieli lokalnych podmiotów gospodarczych z regionu mazowieckiego, a konkretnie z terenu gminy Pułtusk. Przeprowadzone analizy zostały uzupełnione przez materiały zawarte w strategicznych dokumentach opracowanych na szczeblu gminnym oraz informacje z systemu statystyki publicznej. Przywołane w niniejszej pracy informacje statystyczne jako dane ilościowe oparte są na jednolitej bazie REGON oraz innych danych Urzędu Statystycznego wg systematyki Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Empiryczna część pracy stanowi rezultat badania zrealizowanego w miesiącach marzec-kwiecień 2014 roku wśród przedstawicieli lokalnych przedsiębiorców z gminy Pułtusk. Celem badania było uzyskanie wiarygodnych i możliwych do wykorzystania w praktyce opinii osób, które inwestują i tworzą miejsca pracy w gminie Pułtusk. Wyniki pozwoliły uzyskać kompleksowy i spójny obraz klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości. Umożliwiły naszkicowanie „profilu” lokalnego pułtuskiego przedsiębiorcy. Analizy dotyczyły kwestii związanych z funkcjonowaniem MSP, w tym przede wszystkim problemów i potrzeb zgłaszanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

Informacje o sytuacji i potencjale małych i średnich firm uzyskane zostały za pomocą badania ankietowego. Ankieta zawierała pytania dotyczące m.in. liczby pracowników, historii firmy, rodzaju prowadzonej działalności, nieruchomości posiadanych przez firmę, kontaktów z władzami lokalnymi. Zbadano m.in. jak długo przedsiębiorstwa funkcjonują, jaki mają zasięg działalności, czy mają obciążenia kredytowe, czy dysponują własnym lokalem, w którym prowadzą działalność gospodarczą? Zwrócono uwagę na warunki prowadzenia biznesu na terenie gminy Pułtusk w ocenie przedsiębiorców sektora małych i średnich firm. Respondenci poproszeni zostali o dokonanie ogólnej oceny gminy jako miejsca do prowadzenia

działalności gospodarczej oraz wskazanie głównych barier i możliwości rozwoju firm na tym terenie. Zilustrowanie tych kwestii jest działaniem koniecznym w celu określenia dróg prowadzących do wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Zastosowano systematyczny dobór próby z losowym punktem startowym. Pierwszy element został wylosowany. Populację stanowiła zbiorowość małych i średnich przedsiębiorstw z terenu gminy miejsko-wiejskiej Pułtusk. Skorzystano z wykazu Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej oraz Krajowego Rejestru Sądowego. Przedsiębiorstwa zostały odpowiednio uszeregowane według alfabety. Do próby wylosowano co 17. podmiot gospodarczy. W badania ankietowe zaangażowano 105 respondentów. Kwestionariusz ankiety skierowano do właścicieli i zarządzających poszczególnymi przedsiębiorstwami, bądź osób przez nich upoważnionych. Ankiety przesłano elektroniczną drogą bądź przekazano osobiście wraz z pismem przewodnim do wylosowanych firm.

Celem badania było poznanie opinii osób bezpośrednio związanych z lokalną przedsiębiorczością na temat kreowania jak najlepszych warunków dla rozwoju konkurencyjności MSP. Wypełnione ankiety pomogły w sformułowaniu wniosków dotyczących sytuacji firm z sektora MSP w gminie Pułtusk. Posłużyły zidentyfikowaniu istotnych czynników wpływających na pozycję oraz sukces przedsiębiorstw z perspektywy osób bezpośrednio związanych z lokalnym światem biznesu.

6.3. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce

Powszechność występowania i duże znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w większości krajów świata sprawia, że są one przedmiotem badań i analiz prowadzonych w różnych układach – krajowym, regionalnym i lokalnym. Są też przedmiotem porównań międzynarodowych zwłaszcza w krajach członkowskich Unii Europejskiej. W tej skali widoczne jest zwłaszcza ich zróżnicowanie oraz trudność uniwersalnego, precyzyjnego zdefiniowania i oceny. Podmioty te cechuje pewna specyfika w porównaniu z innymi podmiotami gospodarki narodowej, a do ich zdefiniowania mogą być używane różne kryteria ilościowe i jakościowe, takie jak przedmiot działalności, dochodowy cel działalności, wielkość zatrudnienia, wielkość obrotu, niezależność i in. Polska ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (Ustawa 2004) określa podstawowe cechy i definiuje mikroprzedsiębiorcę oraz małego i średniego przedsiębiorcę. Ustawodawstwo polskie w tym obszarze pozostaje w odpowiedniej relacji do ustawodawstwa unijnego. Liczne badania i publikacje wskazują na rolę małych i średnich firm w gospodarce, ich cechy charakterystyczne odróżniające je od dużych podmiotów gospodarczych, specyficzne

cechy, atrybuty oraz właściwości takie jak kreatywność, elastyczność, przedsiębiorczość, zorientowanie na konkretnych klientów i in. (Grudzewski, Hejduk, 1998; Skowronek-Mielczarek, 2003; Matejun, 2012; Smolarek, 2008; Łuczka, 2001; Janiuk, 2004; Strużycki, 2002; Lisowska, 2004; Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013; Safin, 2008).

Ranga małych i średnich firm zmieniała się w Polsce wraz z przemianami społeczno-gospodarczymi. Rola tego sektora zaczęła się zwiększać już w latach siedemdziesiątych. Ich rola ujawniła się silnie zwłaszcza na rynku pracy wraz z pogłębieniem transformacji. Dynamiczny wzrost liczby miejsc pracy w Polsce miał miejsce w latach 2004-2008. W 2011 roku liczba pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce wynosiła 9 mln osób z czego 6,3 mln, tj. 70 % pracowało w sektorze MSP (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013).

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają niezwykle istotne znaczenie w rozwoju lokalnym i regionalnym. Firmy z sektora MSP mają przede wszystkim charakter lokalny i regionalny, są ściśle związane z obszarem, na którym działają. Firmy działając na lokalnym rynku wykorzystują miejscowe zasoby pracy i zaopatrują się w materiały produkcyjne. Jednocześnie zbywają tam swoje usługi i produkty. Gwarantują nasycenie rynku towarami w odpowiedniej ilości oraz jakości. „Przedsiębiorstwa ponadto łatwo dostosowują się do miejscowego otoczenia, ponieważ znajdują tam bardziej sprzyjające warunki rozwoju.” (Strużycki, 2004) Działalność MSP podnosi jakość życia konsumentów oraz pracowników. Stwarza liczne miejsca do nauki zawodu. W opinii K. Safina „MSP mają poważny udział w systemie szkoleń i kształcenia zawodowego” (Safin, 2002) Podejmowane przez firmy inwestycje zaspokajają różnorodne potrzeby lokalne. A więc można stwierdzić, że sektor MSP prowadzi do poprawy warunków życia lokalnej społeczności, wzrostu zatrudnienia, a także do wzmocnienia podstawy gospodarczej danego obszaru.

„Rozwój sektora MSP uwarunkowany jest przez wiele różnych czynników zarówno makroekonomicznych, jak i mikroekonomicznych, które są ze sobą powiązane.” (Smolarek, Dzieńdziora, 2011). Małe i średnie przedsiębiorstwa są uzależnione od makro i mikrootoczenia, w którym funkcjonują. Sytuacja sektora MSP zależy od ewolucji kontekstu globalnego, ale także i lokalnego. Działania podmiotów gospodarczych zdeterminowane są m.in. przez systemowe rozwiązania w sferze prawnej oraz finansowej, czy ogólną koniunkturą gospodarczą w naszym kraju. „Przedsiębiorstwa powstają i rozwijają się, gdy obowiązujące przepisy prawne są przyjazne dla tych, którzy chcą działać na własny rachunek, gdy podatki i inne obciążenia publicznoprawne przedsiębiorców są skalkulowane na rozsądnym poziomie, gdy wysokość oprocentowania kredytów bankowych sprzyja finansowaniu inwestycji w przedsiębiorstwie” (Dziemianowicz i in., 2003). To właśnie działania

podejmowane na szczeblu makro i mikro wywierają na sektor MSP stały wpływ – pozytywny bądź negatywny.

Nie kwestionując ważności makroekonomicznych uwarunkowań dla konkurencyjności oraz dynamiki podmiotów gospodarczych, w przypadku podmiotów z sektora MSP należy docenić wpływ lokalnego środowiska. Słuszne – wydaje się zatem – jest wybranie do analizy gminy, ponieważ z całego trójstopniowego podziału terytorialnego kraju, to właśnie gmina posiada duży zakres kompetencji do samodzielnego podejmowania działań i kreowania polityki finansowej. Specyfika firm z sektora MSP potwierdza, iż są one związane z otoczeniem lokalnym, w którym funkcjonują, z jego złożonością, zmiennością oraz potencjałem. Otoczenie lokalne determinuje zewnętrzne i wewnętrzne czynniki, które wspierają bądź hamują rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. „Władze lokalne powinny niwelować bariery, przekształcając je w stymulatory (Wach, 2007). Z drugiej strony MSP odgrywają zasadniczą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym gminy. Dzięki symbiotycznej współpracy firm sektora MSP z otoczeniem lokalnym, podmioty te mogą przetrwać i wzmocnić swoją pozycję rynkową.

W Polsce na początku 2014 roku Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON liczył ponad 4 miliony przedsiębiorstw (dane GUS 2014). Analizując strukturę przedsiębiorstw działających w polskiej gospodarce w 2014 roku, można stwierdzić, że liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw sektora MSP wyniosła 4 065 263, co stanowiło 99,89 % ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw. W sektorze małych i średnich jednostek gospodarczych, przedsiębiorstwa mikro stanowiły 95,59%, małe 3,57%, zaś przedsiębiorstwa średnie 0,73%. A więc w strukturze MSP dominuje udział mikropodmiotów.

W Polsce, począwszy od lat dziewięćdziesiątych, obserwuje się systematyczny wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw. Przełomowym rokiem okazał się rok 1989, kiedy to rozpoczęła się transformacja gospodarki. Największy przyrost małych i średnich firm odnotowano w II połowie lat dziewięćdziesiątych.

Analizując strukturę przedsiębiorstw działających w polskiej gospodarce, można stwierdzić, że na przestrzeni lat udział podmiotów gospodarczych z sektora MSP w łącznej liczbie przedsiębiorstw systematycznie, acz nieznacznie rośnie, od 99,84% w 2002 r., przez 99,87% w 2008 r. do 99,89% na początku 2014 r. Rozwój sektora MSP dokonywał się przede wszystkim za sprawą mikro firm, których liczba w latach 2002-2013 zwiększyła się o 17,81%. Dla porównania, w tym samym okresie wzrost liczby małych przedsiębiorstw wyniósł 10,61%, średnich firm – 2,61%. Natomiast duże firmy odnotowały w 2013r. spadek o 17,12 % w porównaniu do roku 2002 r. Może to oznaczać pozytywny proces koncentracji sektora dużych przedsiębiorstw.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw cechuje znaczne zróżnicowanie w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Najwięcej małych i średnich firm (26,33% ogółu firm zaliczanych do MSP) w 2014 roku funkcjonowało w sekcji G – handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów. Kolejne miejsca zajmują następujące sekcje: F – budownictwo – 11,74%, M – działalność profesjonalna, naukowa, techniczna – 9,16%, C – przetwórstwo przemysłowe – 8,98%, H – transport i gosp. magazynowa – 6,22%, S – pozostała działalność usługowa – 6,20%. (GUS www.stat.gov.pl).

Struktura przestrzenna podmiotów gospodarczych z sektora MSP nie jest równomierna.

Na początku 2014 roku na ogólną liczbę 4 065 263 firm z sektora MSP, ponad połowa z nich (56,09%) zlokalizowana była na obszarze pięciu województw: mazowieckiego (17,83%), śląskiego (11,30%), wielkopolskiego (9,78%), małopolskiego (8,63%) oraz dolnośląskiego (8,55%). Można więc sformułować twierdzenie, że skupiska małych i średnich podmiotów gospodarczych powstają najczęściej w pobliżu dużych aglomeracji miejskich, a także na obszarach o dobrze rozwiniętym i zróżnicowanym przemyśle.

6.4. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gminie Pułtusk

Gmina Pułtusk ma status gminy miejsko-wiejskiej. Jest położona w powiecie pułtuskim, w części północnej województwa mazowieckiego. Znajduje się w odległości około 60 km od Warszawy. Od dn. 01.01.1999 roku gmina Pułtusk wraz z gminami: Gzy, Obryte, Pokrzywnica, Świercze, Winnica, Zatory wchodzi w skład powiatu pułtuskiego.

Gmina Pułtusk obejmuje obszar 13 413 ha. Gminę Pułtusk zamieszkuje 24 062 mieszkańców. Stanowi to około 47% całej ludności powiatu. Zaludnienie w gminie wynosi 179 osób/km², przy średniej dla powiatu pułtuskiego – 62 osoby/km².

Gminę cechuje relatywnie młode społeczeństwo. Odsetek ludności w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności wynosi 20%. Ludność w wieku poprodukcyjnym stanowi 16%. Pozostała ludność (64%) to osoby w wieku produkcyjnym⁹. A więc można stwierdzić, że gminę charakteryzuje duży potencjał ludzki, w tym ludności w wieku produkcyjnym.

Pułtusk ma dogodne położenie komunikacyjne. Położony jest wzdłuż drogi krajowej Warszawa – Ostrołęka – Augustów nr 61. Znajduje się na wodnym

⁹ Dane pochodzą z bilansu opracowanego w oparciu o wyniki NSP z 2011 (Statystyczne Vademecum Samorządowca 2013).

komunikacyjnym szlaku wiodącym na Wielkie Jeziora Mazurskie oraz Pojezierze Augustowskie.

Gmina Pułtusk jest ośrodkiem o charakterze ponadlokalnym. Cechuje ją wielofunkcyjność. Stanowi subregionalne centrum administracji (siedziba władz powiatu), ochrony zdrowia (specjalistyczna i podstawowa opieka medyczna) edukacji (ponadgimnazjalne i wyższe szkolnictwo), kultury i sportu oraz centrum handlu i usług dla sąsiadujących z gminą obszarów. Na terenie gminy funkcjonują liczne organizacje pozarządowe o zasięgu lokalnym, komórki organizacji ogólnopolskich oraz instytucje otoczenia biznesu. Gmina Pułtusk pełni zatem ważną rolę zarówno dla mieszkańców gminy, jak i dla powiatu pułtuskiego.

Z racji wielowiekowej historii, a także licznych zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, gmina i miasto Pułtusk posiadają atrakcyjne walory turystyczno-krajobrazowe oraz wypoczynkowe. Są obiektem zainteresowania mieszkańców Warszawy jako miejsce spędzania wolnego czasu. Gmina stanowi ważne ognisko życia kulturalnego oraz oświatowego.

Gmina (miejsko-wiejska) Pułtusk stanowi również znaczący ośrodek koncentracji gospodarczej działalności, z tradycjami przemysłowymi, rzemieślniczymi oraz kupieckimi. Dla gminy typowa jest dobrze rozwinięta sieć usługowa oraz handlowa. Gmina ma kontakty z sąsiadującymi gminami. Współpracuje z różnymi jednostkami samorządu terytorialnego – w kraju oraz za granicą.

Działalność gospodarcza w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk reprezentowana jest głównie przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Obecnie na terenie Pułtusk funkcjonuje około 2301 przedsiębiorców w tym na obszarze wiejskim 323 i w mieście 1978 (tab. 6.1). Podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie gminy miejsko – wiejskiej Pułtusk stanowią: 59,33% podmiotów w skali powiatu pułtuskiego, 0,32% podmiotów w skali województwa mazowieckiego, 0,06% podmiotów w skali kraju.

Przedsiębiorczość mieszkańców (stopień aktywności gospodarczej) określona jest wskaźnikiem ilości firm przypadających na 10 000 mieszkańców. Wskaźnik przedsiębiorczości w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk wynosi 956 firm na 10 000 mieszkańców. W porównaniu do średniej powiatu pułtuskiego, która wynosi 755, wskaźnik przedsiębiorczości w gminie Pułtusk jest wyższy o 201. Natomiast stopień aktywności gospodarczej na terenie gminy plasuje się na poziomie niższym od średniej województwa i od średniej krajowej.

Jak wynika z danych tabeli 6.1. w strukturze wielkości podmiotów gospodarczych gminy i miasta Pułtusk przeważają firmy najmniejsze – zatrudniające do 9 pracowników.

Tab. 6.1. Podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych prowadzących indywidualne gospodarstwo rolne) według przewidywanej liczby pracujących w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk

Wyszczególnienie	Pułtusk – gmina miejsko-wiejska	Pułtusk – miasto	Pułtusk – obszar wiejski
Ogółem (sektor publiczny i prywatny)			
RAZEM	2301	1978	323
0-9	2218	1902	316
10-49	62	57	5
50-249	16	15	1
250-999	5	4	1
1000 i więcej	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (www.stat.gov.pl, 31.01.2014).

Na początku 2014 roku było ich ponad 2 tys., co stanowiło 96,4% ogółu firm działających w gminie. Małych przedsiębiorstw (o liczbie pracujących od 10 do 49 osób) było 2,7%, średnich (o liczbie pracujących od 50 do 249 osób) było 0,7%, natomiast dużych (o liczbie pracujących od 250 do 999 osób) było 0,2% ogółu przedsiębiorstw. Łącznie sektor MSP stanowił aż 99,8% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na badanym obszarze. Struktury podmiotów według rodzaju prowadzenia działalności przedstawia rysunek 6.1.

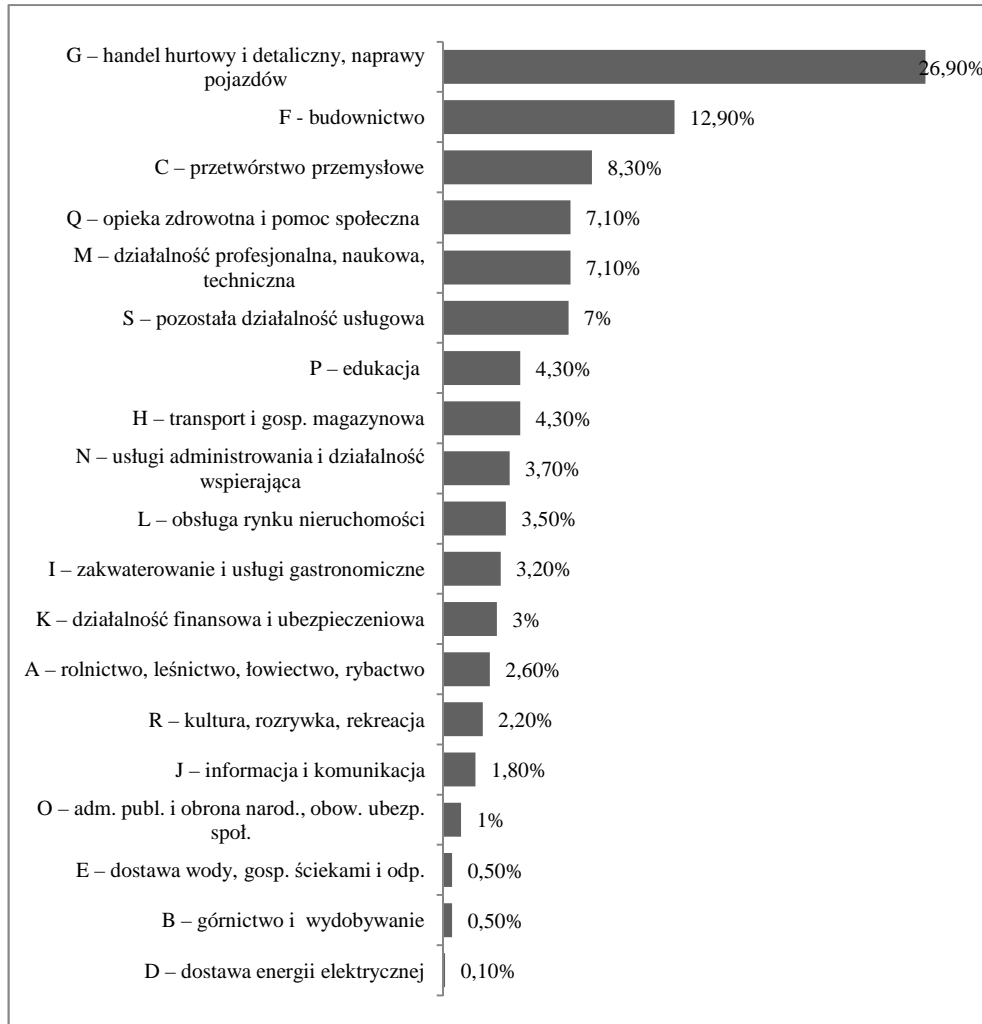
Struktura wielkości podmiotów gospodarki narodowej w gminie jest zbliżona do struktury podmiotów działających na obszarze powiatu, województwa oraz kraju. Zdecydowana większość to prywatne podmioty gospodarcze (97,09%). Publiczny sektor stanowi 2,91% ogółu podmiotów gospodarki narodowej.

Analizując strukturę własności pułtuskich podmiotów gospodarczych można stwierdzić, że dominują osoby fizyczne, które są właścicielami 1818 firm. Stanowi to 79% ogółu podmiotów. Duży odsetek stanowią spółki (10%), 11 przedsiębiorstw stanowi własność spółdzielni. Nie funkcjonują przedsiębiorstwa państwowe.

6.5. Wspieranie sektora MSP przez władze samorządowe

Rozwój gminy uzależniony jest od wielu czynników, wśród których można wymienić m.in.: stan i możliwości lokalnej gospodarki. Chodzi o kondycję lokalnych podmiotów gospodarczych, a także o ich zdolność do utrzymania dotychczasowych i kreowania nowych miejsc pracy dla miejscowej ludności. Wspieranie przedsiębiorców przyczynia się do rozwoju całej jednostki samorządowej, wskutek czego poprawia się jakość życia mieszkańców, którym przedsiębiorcy mogą oferować lepsze bądź tańsze towary i usługi (Kochmańska, 2007). A zatem „podstawowe znaczenie dla przebiegu procesów społeczno-gospodarczych w gminie ma

polityka władz lokalnych wobec lokalnych podmiotów i jednostek gospodarczych.” (Adamowicz, 2003).



Rys. 6.1. Dominujące branże działalności gospodarczej w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (www.stat.gov.pl, 31.01.2014).

Gmina jest jednostką samorządu terytorialnego, której władze wpływają na warunki funkcjonowania małych i średnich podmiotów działających na jej obszarze oraz koordynują działania pomocowe na szczeblu wyższym. „Obowiązujące przepisy umożliwiają prowadzenie przez jednostki samorządu terytorialnego działań na rzecz wspierania przedsiębiorczości.” (Dziemianowicz i in., 2000). Władze

lokalne odgrywają szczególną rolę w rozwoju sektora MSP z powodu bliskości oraz bezpośredniego kontaktu z lokalnymi przedsiębiorcami. „Gmina jest „usytuowana” najbliżej obywatela, a zatem podmiotu, na rzecz którego zorientowana jest jej działalność.” (Skica, 2007). Dzięki temu władze lokalne mogą dostrzec i zrozumieć specyficzne miejscowe warunki działania i potrzeby przedsiębiorstw – o wiele lepiej niż władze odległych, wyższych szczebli.

Stosunek gminnych władz samorządowych do rozwoju lokalnego świata biznesu jest ważny. Daje szansę zwiększenia bazy dochodowej o nowych płatników podatków oraz opłat lokalnych. A przecież przedsiębiorcy często uzależniają prowadzenie działalności gospodarczej w danym miejscu od specyficznych warunków, jakie zapewnia im samorząd lokalny. Gminne władze samorządowe powinny wciąż szukać nowych rozwiązań, inspirować do podejmowania nowych działań, w celu podnoszenia potencjału oraz poprawy pozycji konkurencyjnej MSP.

Rola gminnej władzy terytorialnej w zakresie działań związanych ze wspieraniem i rozwojem przedsiębiorczości wynika z konstytucyjnych cech samorządu terytorialnego, wśród których można wymienić m.in. (Bończak-Kucharczyk i in., 1998): określone ustawowo kompetencje samorządu terytorialnego; uregulowana ustawowo odpowiedzialność gminy za „wszystkie sprawy na jej terenie” czyli tzw. polityczna odpowiedzialność; wagę działalności samorządu gminnego w tworzeniu warunków zaspokajania potrzeb jej mieszkańców; stosownie zasady subsydiarności.

Istotna jest strategia rozwoju gminnego samorządu terytorialnego, która jest „rozumiana jako koherentny (spójny) i celowy zbiór działań niezbędnych do realizacji w określonym czasie” (Maśloch, Sierak, 2013). Pułtuska gmina posiada strategię rozwoju gminy Pułtusk do roku 2020, która stanowi długookresowy program wyznaczający kierunki działań, a także alokację środków pieniężnych potrzebnych do realizacji wyznaczonych celów. Ustalenia zawarte w tym dokumencie są swego rodzaju bazą merytoryczną do prowadzenia długookresowej polityki rozwoju. Gmina realizuje zadania zlecone przez organy administracji rządowej oraz zadania własne. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym (Ustawa 1990).

Do zakresu powinności samorządu gminnego należą również inne zadania niezbędne do realizacji, które nie zostały wymienione wśród zadań własnych i nie zostały przydzielone innym organom władzy bądź administracji. Warto wspomnieć, że „praktycznym zadaniem lokalnej polityki gospodarczej jest utrzymanie i rozwój istniejących na danym obszarze podmiotów gospodarczych.” (Adamowicz, 2003). Dlatego w dalszej części pracy warto przyjrzeć się „jakości” działalności gminy oraz barierom, na jakie napotykają podmioty gospodarcze. Wpływa to bowiem m.in. na atrakcyjność gminy w kwestiach związanych z lokalizacją nowych i funkcjonowaniem już istniejących małych oraz średnich przedsiębiorstw.

Małe i średnie firmy stanowiące o sile polskiej gospodarki powinny uzyskiwać ze strony władz publicznych niezbędną pomoc związaną z doskonaleniem warunków ich działania. „Wyrazem tego staje się rozbudowa systemu wspomaganie MSP, zarówno na poziomie programowym, jak również instytucjonalnym, zapewniającym korzystniejsze warunki funkcjonowania i rozwoju najmniejszych przedsiębiorstw.” (Matejun, 2012). W Polsce funkcjonuje wiele różnorodnych form i instrumentów pomocowych tworzących rozbudowany system wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ów system oparty jest na współpracy „partnerów” na trzech poziomach działania: centralnym, regionalnym oraz lokalnym.

W literaturze możemy spotkać różnorodne podziały instrumentów wsparcia sektora MSP. Najczęściej spotykany podział instrumentów wyróżnia instrumenty finansowe i niefinansowe. Wskazuje na to następująca definicja, w której „system wspierania małych i średnich przedsiębiorstw zdefiniowano jako zespół instrumentów finansowych oraz niefinansowych, stanowiący spójną i logicznie uporządkowaną strukturę.” (Woźniak, 2010). A więc głównym kryterium podziału jest rodzaj wyodrębnionych instrumentów: finansowych oraz niefinansowych. Pierwsza grupa instrumentów zapewnia dostęp do kapitału własnego bądź obcego.

6.6. Formy wsparcia sektora MSP

Lokalny samorząd terytorialny odpowiada za tworzenie jak najlepszego środowiska dla sektora MSP. „Gmina jest pracodawcą, zleceniodawcą, klientem i inwestorem, dlatego wpływa na działalność firm prywatnych także poprzez swoje zachowania w zakresie sprzedaży i zakupu towarów, zlecenia robót i kontraktowania usług.” (Kochmańska, 2007). Władze gminy mają do dyspozycji szeroki wachlarz instrumentów pobudzających lokalną przedsiębiorczość. „Gminne władze samorządowe, świadome roli przedsiębiorczości dla poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej na swoim terenie, poszukują metod i narzędzi stymulowania rozwoju przedsiębiorczości” (Szot-Gabryś, 2013).

Polityka wobec podmiotów gospodarczych należących do sektora MSP jest realizowana za pomocą instrumentów: prawnych, finansowych, podatkowych, organizacyjnych, informacyjno-szkoleniowych (edukacyjnych), a także poprzez rozszerzenie instytucjonalnej pomocy nastawionej na promocję przedsiębiorczości. Zadaniem jednostki samorządu terytorialnego jest wykorzystywanie tych instrumentów w celu oddziaływania na lokalną gospodarkę oraz na warunki funkcjonowania najmniejszych podmiotów gospodarczych.

Wsparcie firm sektora MSP realizowane jest poprzez działania lokalnych władz samorządowych oraz utworzonych jednostek organizacyjnych wyspecjalizowanych do obsługi i świadczenia usług na rzecz podmiotów gospodarczych.

Funkcjonowanie Urzędu Gminy stanowi swego rodzaju „wizytówkę” gminy dla interesantów oraz wpływa na postrzeganie władzy przez lokalnych przedsiębiorców.

Ważnym narzędziem wspierania sektora MSP są instrumenty prawne związane z przeglądem oraz nowelizacją lokalnych aktów prawnych oddziałujących na małe i średnie firmy. Gminne władze samorządowe uczestniczą w procesie kreowania prawa lokalnego, tak ważnego przecież z punktu widzenia potrzeb małych i średnich firm. Dlatego władze gminne powinny promować idee konsultacji społecznych w procesie kształtowania prawa. Powinny włączyć do działań opinio-twórczą reprezentację przedsiębiorców. We wszystkich możliwych przypadkach należy dążyć do uproszczenia obowiązujących przepisów dotyczących małych i średnich firm.

Istotne miejsce wśród działań pomocowych leżących w gestii władz gminnych jest opracowywanie i uchwalanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, a więc ustalanie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu. Ważne jest przygotowanie pod kątem prawnym terenów oraz obiektów, które są przeznaczone na cele związane z działalnością gospodarczą. Działania władz powinny opierać się „konstruowaniu planów zagospodarowania przestrzennego tak aby przewidywał potencjalne potrzeby inwestorów i pozwalał na korzystanie z nich największej liczbie podmiotów gospodarczych i osób prywatnych.” (Plawgo, 2005).

Szansy na ożywienie lokalnej przedsiębiorczości należy szukać w uchwalanych kompleksowych planach – najlepiej strategiach rozwoju gminy – które powinny brać pod uwagę wielofunkcyjny rozwój gminy. „Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawodawstwem gminy nie są ustawowo zobligowane do konstruowania i wdrażania strategii rozwojowych.” (Skica, 2007). Ważne jest jednak, aby gminy, które zdecydują się korzystać z tego narzędzia – nie kopiowały rozwiązań z sąsiednich gmin, ale podejmowały wysiłek opracowywania planów rozwojowych indywidualnie dla własnej gminy.

Wśród ważnych instrumentów pomocowych dla MSP, będących w rękach władz samorządowych, można wymienić także instrumenty finansowe, ułatwiające podmiotom gospodarczym dostęp do środków finansowych. M. Matejun (Matejun, 2012) wśród przykładów takich instrumentów wymienia m.in.:

- kredyty na warunkach preferencyjnych (specjalne linie kredytowe, dopłaty do kosztów oprocentowania),
- poręczenia, gwarancje kredytowe, fundusze składkowo-pożyczkowe,
- pomoc techniczna (doradztwo w zakresie wyboru rodzaju i formy kredytowania, sporządzania wniosków kredytowych itp.).

W grupie instrumentów finansowych należy wymienić także instrumenty podatkowe, które mają na celu „zmniejszenie obciążeń i stymulowanie rozwoju

przedsiębiorstw.” (Matejun, 2012). Władze samorządowe mogą stosować w stosunku do firm ulgi lub zwolnienia od podatków i opłat lokalnych. Jednak należy pamiętać, że „stosując ulgi i zwolnienia podatkowe albo inne preferencje trzeba stwarzać równe szanse wszystkim podmiotom funkcjonującym na rynku.” (Bończak-Kucharczyk i in., 1998).

Władze lokalne mogą stosować podatek od nieruchomości jako narzędzie wspomagania small businessu w sytuacji, kiedy rada gminy uchwała obniżenie maksymalnej stawki podatku od nieruchomości. Rada gminy ma sposobność obniżenia stawki tego podatku w stosunku do gruntów oraz budynków użytkowanych na prowadzenie działalności gospodarczej. Poza tym zarząd gminy może dawać ulgi, zwolnienia bądź odroczenia podatku od nieruchomości indywidualnym podatnikom. W kontekście lokalnym znaczącym może być obniżenie przez gminne władze samorządowe stawki opłaty targowej. Podejmowanie takich działań prowadzi do wspierania nowo powstających małych i średnich podmiotów gospodarczych, do pobudzania handlu w gminie. Wyżej wymienione podatki i opłaty stosowane razem mogą stanowić szansę na poprawę warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jednak należy zdawać sobie sprawę, że pomiędzy obniżeniem obciążeń finansowych podatników a obowiązkami gminy należy zachować rozwagę i równowagę, tak aby gmina, dysponując określonym dochodem, mogła należycie wywiązywać się z obowiązkowych zadań publicznych.

Tworzenie klimatu dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, to nie tylko poprawa prosperowania już funkcjonujących firm, ale także pojawianie się nowych przedsiębiorstw, które – zwłaszcza we wstępnej fazie działania – generują głównie koszty. Władze samorządowe mogą pomóc firmom prowadząc właściwą gospodarkę majątkiem gminy, czyli gospodarkę gruntami oraz lokalami stanowiącymi własność gminy. Władze lokalne mogą oferować firmom preferencje przy zakupie, dzierżawie oraz użytkowaniu gruntów oraz najmie lokali użytkowych. Mogą również służyć poradnictwem w zakresie lokalizacji inwestycji. Instrumenty te wiążą się z prowadzeniem przez władze gminy odpowiednio aktywnej polityki lokalowej w stosunku do lokali użytkowych, będących własnością jednostki samorządowej. Skuteczność tej kategorii instrumentów jest uwarunkowana wielkością zasobu lokalowego, będącego w posiadaniu gminy.

Ważnym przykładem wspierania małych i średnich przedsiębiorstw są zamówienia samorządów lokalnych. „Ograniczanie przez gminę własnej działalności gospodarczej i zlecenie usług na zewnątrz jest dla niezależnych od gminy lokalnych firm zdecydowanie korzystniejsze.” (Bończak-Kucharczyk i in., 1998). Chodzi o umożliwienie małym i średnim podmiotom gospodarczym udziału w realizacji publicznych zamówień na dogodnych warunkach. Zakup przez gminę pewnych usług od przedsiębiorstw prywatnych stanowi więc inicjatywę wspierającą lokalną

przedsiębiorczość, kreującą postawy przedsiębiorcze, zachęcającą do pracy na własny rachunek oraz powodującą powstawanie nowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Istotne są także decyzje władz samorządowych o wysokości wydatków inwestycyjnych oraz decyzje o rodzaju i kolejności wykonania tych inwestycji. Gmina przeznacza z budżetu różne wysokości środków na finansowanie działań w m.in. sferze społecznej, gospodarczej, infrastruktury technicznej, czy promocję gminy i reklamę. Samorząd powinien tak planować inwestycje gminne, aby powodowały one rozwój kolejnych.

Ważne jest zagwarantowanie przedsiębiorcom właściwej infrastruktury, która obejmuje sferę komunikacji, transportu, energetyki, dostarczania ciepła i wody, usuwania ścieków. Ułatwi to nawiązywanie stosunków gospodarczych. Lokalni biznesmeni i inwestorzy w istotnym stopniu są zainteresowani dobrą jakością tej strefy. Uzależniają swoje inwestycje w danym miejscu od warunków, jakie stwarzają im lokalne władze.

Kolejnym istotnym narzędziem wspierania firm sektora MSP są instytucje otoczenia biznesu. Wśród nich można wymienić: „lokalne fundusze pożyczkowe i poręczenia kredytowe, pozabankowe instytucje finansowe, czy system kooperacji przemysłowej.” (Matejun, Szczepańczyk, 2003). Gminne władze samorządowe mogą tworzyć i promować infrastrukturę instytucjonalną pracującą na rzecz małych i średnich firm. Pełnią istotną rolę w samoorganizowaniu się firm oraz lokalnej społeczności, pomagając tworzyć i sprzyjając m.in. instytucjom wspierania biznesu, stowarzyszeniom na rzecz rozwoju gminy, organizacjom pozarządowym, organizacjom przedsiębiorców. W wielu przypadkach oferują one firmom sektora MSP usługi informacyjne, doradcze, szkoleniowe, pośredniczą w kontaktach handlowych.

Szczególna uwaga gminnych władz samorządowych powinna być poświęcona obsłudze administracyjnej w urzędzie gminy, który stanowi pierwszy fragment drogi do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Dlatego urzędnicy oraz ich obsługa mogą potencjalnego przedsiębiorcę zachęcić do ulokowania swoich środków w gminie – m.in. dzięki profesjonalnej obsłudze, skuteczności i uprzejmości urzędników, a także ograniczaniu formalności i biurokracji.

Lokalne władze mogą dostosowywać struktury organizacyjne urzędu gminy do zasad zarządzania strategicznego. Upraszczać i przyspieszać obieg dokumentów, skracać czas udzielania informacji, dostarczać aktualne i dobrej jakości informacje. Władze gminne powinny zapewniać przedsiębiorcom profesjonalną i kompetentną obsługę poprzez wykwalifikowaną kadrę urzędników, zagwarantować wsparcie rozwoju kwalifikacji urzędników oraz ich motywacji. Władze mogą wyodrębnić komórki bądź stanowiska w urzędach gmin ds. obsługi i wspierania

przedsiębiorców, inwestorów, prowadzić rejestr ofert inwestycyjnych. Władze samorządowe powinny zwrócić uwagę na „usuwanie bądź pomniejszanie barier biurokratycznych i administracyjnych mających wpływ na rozwój przedsiębiorstw (Szoł-Gabryś, 2013).

Gminne władze mogą podejmować działania związane z rozwojem wiedzy i jej dyfuzji, bowiem często wśród lokalnych przedsiębiorców są osoby, które nie mają finansowego wkładu na rozpoczęcie „własnego interesu”, i nie posiadają odpowiedniej wiedzy związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej. Ważne zatem okazują się instrumenty informacyjno-szkoleniowe. Władze gminy mogą wyjść naprzeciw przedstawicielom „small businessu” udzielając im informacji, oferując profesjonalną pomoc doradczą, organizacyjną, szkoleniową. Należy zatem tworzyć lokalny system kształcenia, czy przekwalifikowania. Warto, aby władze samorządowe zwracały uwagę na przystosowanie szkół gminnych do potrzeb pracodawców i wyzwań przyszłości, wspierały edukację i szkolenia z zakresu przedsiębiorczości.

Władze samorządowe mogą oddziaływać na kapitał ludzki związany z osobą właściciela oraz personelem pracowników. Jest to ważny czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Samorząd lokalny może umacniać wśród mieszkańców gminy ducha przedsiębiorczości jako cenną umiejętność życiową, promując i upowszechniając przykłady osób, którym udało się osiągnąć sukces prowadząc własny biznes. Potrzebne są inicjatywy, które nagradzają wyróżniających się biznesmenów. Władze gminne mogą organizować konkursy promujące przedsiębiorczy sposób myślenia, zwłaszcza wśród młodych ludzi oraz kobiet. Wspierać młodych, aktywnych mieszkańców gminy poprzez ufundowanie stypendiów. Podejmować inicjatywy na rzecz doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych i menadżerskich, takich jak umiejętności techniczne, znajomość języków czy obsługi komputera, a także nauczania przedsiębiorczości w szkołach.

W celu ułatwienia funkcjonowania podmiotów gospodarczych, z sektora MSP, uwaga władz samorządowych powinna być poświęcona działaniom promocyjno-informacyjnym ukierunkowanym na kreowanie pozytywnego wizerunku gminy.

Lokalne władze samorządowe wspierając przedsiębiorczość mogą stosować różne techniki zachęcające do lokalizacji i rozwoju działalności gospodarczej na terenie gminy. Dzięki wiedzy o metodach reklamy oraz o istocie kontaktów z potencjalnymi przedsiębiorcami mogą kreować pozytywny wizerunek gminy. Aby ten cel zrealizować władze samorządowe mogą m.in.:

- promować osiągnięcia lokalnych przedsiębiorców oraz działalność urzędu za pomocą różnych form takich jak: biuletyny, katalogi, tablice ogłoszeniowe, Internet (własna strona internetowa, zamieszczenie poradnika interesanta,

czyli informacji o tym, jak załatwić sprawy w urzędzie, możliwość pobrania formularzy ze strony), czy lokalną prasę, wywiady prasowe, czasopisma gminne;

- organizować festyny, kiermasze, dni gminy, podczas których miejscowi przedsiębiorcy mogą prezentować wytwarzane produkty i oferowane usługi;
- organizować konkursy dla najaktywniejszych firm ze względu na funkcję produkcyjną czy społeczną lub organizować konkursy popularyzujące przedsiębiorczość wśród różnych grup społecznych, np.: przedsiębiorca roku, solidna firma, najlepszy sklep;
- wspierać udział przedsiębiorców w targach, wystawach oraz innego typu działaniach promocyjnych;
- organizować spotkania, sympozja, konferencje, umożliwić uczestnictwo w targach promocji gmin oraz miejscowych przedsiębiorców.

Wśród istotnych działań pomocowych dla MSP można wymienić także umożliwienie przedsiębiorcom dostępu do informacji gospodarczych. Władze lokalne mogą sukcesywnie gromadzić, udostępniać aktualne informacje o gruntach, lokalach, sile roboczej oraz przetargach. A przecież istotną kwestią jest informowanie ludzi biznesu o możliwościach, z jakich mogą skorzystać.

Do powinności lokalnych władz samorządowych należy także przygotowanie i aktualizacja oferty inwestycyjnej gminy dla przedsiębiorców krajowych i zagranicznych, a także materiałów promujących lokalną przedsiębiorczość.

Władze samorządowe powinny tworzyć klimat dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Podejmować działania związane z umożliwieniem przedsiębiorcom łatwego kontaktowania się między sobą i wymianę doświadczeń. Ważne przy tym jest wypracowanie pewnych form współpracy władz samorządowych z małymi i średnimi firmami, a także zmiana nastawienia wobec lokalnych przedsiębiorców. Władze gminne mogą podejmować działania związane z inicjowaniem i rozwijaniem współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu, a także sąsiednimi gminami. Dzięki temu można rozwijać powiązania integrujące uczestników procesów gospodarczych. Istotna jest współpraca władz samorządowych w tworzeniu wspólnych klubów, które zrzeszałyby reprezentantów przedsiębiorców, władz oświatowych oraz urzędu gminy. Takie partnerstwo jest zjawiskiem pożądanym i mile widzianym w oczach inwestorów. Stanowi dowód na panowanie w gminie klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorstw.

6.7. Obraz przedsiębiorcy w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk

Każda gmina, również gmina miejsko-wiejska Pułtusk, powinna wypracować własny model wspierania sektora MSP. A więc korzystając ze swoich kompetencji, majątku oraz środków finansowych powinna zbudować system instrumentów i narzędzi pomocnych dla małych i średnich przedsiębiorców. Ta działalność powinna być efektem codziennych czynności oraz polityki i strategii przyjętej przez gminne władze. Niniejsza część pracy prezentuje niektóre wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na próbie lokalnych przedsiębiorców sektora małych i średnich firm działających na terenie gminy miejsko – wiejskiej Pułtusk.

Badane podmioty gospodarcze były zróżnicowane pod względem wielkości, od przedsiębiorstw mikro, małych aż po średnie podmioty gospodarcze. 99 firm (94,3%) należało do grupy mikroprzedsiębiorstw (do 9 zatrudnionych), 4 firmy (3,8%) – do grupy małych (poniżej 50 zatrudnionych), a 2 firmy (1,9%) – do grupy przedsiębiorstw średnich (poniżej 250 zatrudnionych).

Największą grupę badanych przedsiębiorstw w gminie Pułtusk stanowią firmy prowadzące działalność gospodarczą powyżej 10 lat (60 firm co stanowi 57% ogółu firm). Od 6 do 10 lat działalność gospodarczą prowadzi 14 przedsiębiorstw (13%), od 3 do 5 lat – 22 przedsiębiorstwa (21%). Firm najmłodszych, tj. do 2 lat stażu jest 9, co stanowi 9% badanych firm.

Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej zbadano w pułtuskich firmach w oparciu o podział na cztery główne rodzaje działalności: handel detaliczny i hurtowy, budownictwo w tym usługi budowlane, produkcja i przetwórstwo oraz usługi w tym usługi dla ludności oraz dla przedsiębiorstw.

Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa zajmujące się handlem (41 firm co stanowi 39% ogółu firm). W dalszej kolejności należy wymienić firmy usługowe, oferujące usługi dla ludności i firm (33 firmy co stanowi 31% ogółu firm), następnie firmy związane z budownictwem (22 firmy co stanowi 21% ogółu firm) oraz produkcją i przetwórstwem (9 firm co stanowi 9% ogółu firm).

Większość badanych firm zadeklarowała, że ich zasięg działania obejmuje przede wszystkim rynek lokalny, a więc gminę i jej okolice – 62 firmy (59%). Na rynku wojewódzkim działa 25 firm (24%), zaś na rynku krajowym – 17 firm (16%). Mało, ponieważ tylko 1 firma (1%) aktywnie działa także na rynkach zagranicznych.

Wyniki badań potwierdzają, że lokalne przedsiębiorstwo na lokalnym rynku to sytuacja najbardziej typowa dla pułtuskich małych i średnich podmiotów gospodarczych. Często jest to świadomy wybór przedsiębiorcy – właściciela. Skupianie uwagi pułtuskiego sektora MSP na rynkach lokalnych i regionalnych powoduje, że zdolność postrzegania świata przez przedsiębiorców w Pułtusku nie wykracza poza

granice gminy. Ważne jednak, aby w dobie postępującej globalizacji oraz nasilającej się rywalizacji, przedsiębiorcy brali pod uwagę skutki tych zjawisk oraz nadarzające się dzięki nim szanse i nowe możliwości konkurowania. Firmy powinny sukcesywnie i odważnie podejmować działania na nowych rynkach, także zagranicznych.

Analizując sytuację pułtuskich przedsiębiorstw pod względem majątkowym należy stwierdzić, że 69 pułtuskich przedsiębiorców posiada własny lokal do prowadzenia działalności gospodarczej (66%). W lokalu dzierżawionym działalność prowadzi 34 przedsiębiorstwa (32%), natomiast jednocześnie we własnym i dzierżawionym lokalu działalność gospodarczą prowadzą 2 przedsiębiorstwa (2%).

Badane firmy prezentują specyficzną dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw politykę finansową. Opiera się ona w decydującej mierze na środkach własnych. 65 ankietowanych przedsiębiorców (62%) zadeklarowało, że nie potrzebuje kredytu. Firmy dysponują zatem własnymi zasobami, którymi mogą być m.in. oszczędności właściciela oraz jego rodziny, pożyczki od bliskich i znajomych. Być może jest to także efekt specyficznej tzw. mentalności kredytowej wśród przedsiębiorców-właścicieli. Pewna niechęć wobec kredytu może wynikać z jego wad, m.in. koszty, ryzyko, zależność wobec banku itp. A zatem na podstawie wyników badania można stwierdzić, że dla większości respondentów pułtuski przedsiębiorca to osoba ostrożna, kierująca się zasadą, że lepiej rozwijać biznes powoli – ale z własnych środków, niż szybko – ale na kredyt.

Zobowiązania z tytułu zaciągniętego kredytu bankowego ma 34 przedsiębiorstwa (32%). Z kolei 6 przedsiębiorstwom (6%) odmówiono przyznania kredytu. Być może ta ograniczona dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania, dotyczy nowo powstałych firm, w początkowym etapie rozwoju, kiedy to ryzyko przedsięwzięcia jest zbyt duże.

Spśród badanych przedsiębiorstw 20 przedsiębiorców (19%) zadeklarowało podjęcie inwestycji w bieżącym roku. Zdecydowana większość (79 firm – 75%) nie planuje w ciągu roku podjęcia nowych inwestycji. Brak zdania w tym zakresie zadeklarowało 6 przedsiębiorców (6%). Brak zamierzeń i planów rozwojowych wśród lokalnych przedsiębiorców implikuje niski poziom inwestycji, a w efekcie może przyczynić się do obniżenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Cechy przedstawione powyżej opisują specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce gminy miejsko-wiejskiej Pułtusk. Okazuje się, że większość przedsiębiorców ostrożnie podejmuje nowe wyzwania, nie są gotowi na duże ryzyko, branie kredytów, podejmowanie działalności za granicami regionu, czy kraju, działają przede wszystkim na rynku lokalnym,. Prowadzą firmy w sposób tradycyjny, ostrożny, bazując przede wszystkim na własnych zasobach i potencjale.

6.8. Samorządowe instrumenty wspierania małych i średnich przedsiębiorstw

W kolejnej części badań podjęto próbę ustalenia i zidentyfikowania konkretnych działań podejmowanych przez pułtuskie władze samorządowe. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie stosowanych instrumentów wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Jak wynika z odpowiedzi udzielonych przez respondentów pułtuskie władze samorządowe stosują w praktyce różne narzędzia wspierania MSP. Rysunek 6.2 jest ilustracją działań podejmowanych przez pułtuską samorząd w zakresie wspierania lokalnej przedsiębiorczości.



Rys. 6.2. Formy wspierania lokalnej przedsiębiorczości przez władze samorządowe gminy Pułtusk z perspektywy przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kreowanie właściwego środowiska dla lokalnego biznesu dotyczy stosowania różnych narzędzi wsparcia. Ankietowani dostrzegają inicjatywy pułtuskich władz samorządowych w kontekście wspomaganie sektora MSP. Wśród działań podejmowanych przez pułtuskie władze najczęściej respondentów (94%) wskazało na zagwarantowanie przedsiębiorstwom właściwej infrastruktury, która dotyczy sfery komunikacji, transportu, energetyki, dostarczania ciepła i wody, czy usuwania ścieków. Przedsiębiorcy mają świadomość, że jest to ważne narzędzie, które

ułatwia im prowadzenie działalności gospodarczej. A ze strony władz lokalnych można zauważyć, że przywiązuje zasadnicze znaczenie do rozwoju infrastruktury.

Aż 92% ankietowanych wskazało na prowadzenie przez struktury samorządowe działalności informacyjnej. Spośród instrumentów wsparcia przedsiębiorcy wytypowali także tworzenie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, a więc ustalanie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu (81%) oraz wdrażanie przez władze samorządowe strategii rozwoju lokalnego (72%). Z badań wynika, że samorząd przywiązuje też uwagę do działalności promocyjnej (55%). Mniej ankietowanych wskazało na działalność szkoleniową i doradczą (40%).

Poza tym gminne władze starają się poprawić warunki funkcjonowania przedsiębiorców poprzez stosowanie systemu różnego rodzaju ulg i zwolnień podatkowych (46%). Na preferencje przy zakupie, dzierżawie oraz użytkowaniu gruntów oraz najmie lokali użytkowych wskazało 39% ankietowanych. Można stwierdzić, że praktyka pułtuskiego samorządu gminnego dowodzi, że stosując ulgi i zwolnienia podatkowe, władze lokalne posługują się prostym rachunkiem ekonomicznym, a więc stosunkiem nakładów do efektów. Być może urzędnicy są wstrzeźliwi dlatego, że owa zachęta podatkowa, może stanowić mały impuls dla małego i średniego przedsiębiorcy, a jeśli chodzi o sam budżet gminy może wpływać na uszczuplenie środków pieniężnych na realizację zadań gminy.

27% respondentów wskazało na działania samorządu związane z uproszczeniem natury prawno-administracyjnej. Można sądzić, że większość badanych przedsiębiorstw ma złe doświadczenia w obsłudze przez pułtuską administrację samorządową. Wśród pozostałych elementów katalogu narzędzi wspierania lokalnej przedsiębiorczości respondenci wymienili także preferowanie miejscowych przedsiębiorców w zamówieniach samorządu lokalnego (18%).

Rezultaty badania potwierdzają, że kwestia kreowania przyjaznego środowiska dla lokalnych firm przez pułtuskie struktury samorządowe jest nie tylko zauważana, ale także znajduje odzwierciedlenie w praktyce. Większość ankietowanych wyraźnie zauważa inicjatywy pułtuskich władz samorządowych w kontekście problematyki wspierania sektora MSP.

6.9. Posumowanie

1. Rozwój polskiej gospodarki uzależniona jest w istotnym stopniu od sprawnego funkcjonowaniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. O skutecznym funkcjonowaniu i rozwoju tego sektora decyduje nie tylko sprawność poszczególnych podmiotów ale także od wsparcia przez politykę gospodarczą państwa oraz lokalnych władz samorządowych. Samorzady gminy

dysponują szerokim zestawem instrumentów, przy pomocy których mogą wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa.

2. Sprawne funkcjonowanie sektora małych i średnich firm stanowi ważną podstawę podnoszenia konkurencyjności polskiej gospodarki. MSP to duża grupa – fundament, na którym stoi nasze państwo. Nie ulega wątpliwości, że podmioty należące do sektora MSP – jeśli tylko stworzy im się warunki wspierające ich rozwój – mogą stanowić siłę napędową ożywienia gospodarczego.
3. Mały przedsiębiorca musi być skupiony na swojej firmie, stawiać opór konkurencji i dążyć do osiągnięcia sukcesu w świecie biznesu. Jednak możliwość przetrwania i osiągnięcia sukcesu zależy też od otoczenia tworzonego przez działania rządu oraz działania lokalnych władz samorządowych.
4. Mimo, że doświadczenia związane ze wspomaganiem sektora MSP są wciąż niewielkie to można stwierdzić, że w okresie ponad 20 lat udało się przygotować podstawy systemu wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Potwierdziły to przeprowadzone badania w Gminie Pułtusk. Ich wyniki wskazują, że gminny samorząd terytorialny może być aktywnym uczestnikiem procesu kreowania korzystnych warunków funkcjonowania sektora MSP. Warto zauważyć, że potrzeby i możliwości wsparcia MSP przez samorząd Miasta i Gminy Pułtusk nie zostały wyczerpane i w tej dziedzinie istnieją dalsze duże możliwości.

ROZDZIAŁ 7

BYDGOSKI PARK PRZEMYSŁOWO-TECHNOLOGICZNY JAKO INSTRUMENTARIUM SYSTEMU WSPIERANIA MSP W POMORSKIEJ SPECJALNEJ STREFIE EKONOMICZNEJ

7.1. Wprowadzenie

„Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom – nie zginą. Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła już doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej”. Słowa amerykańskiego przemysłowca XX wieku należy rozpocząć przemyślenia związane z elementami systemu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Sektor MSP, jako przeważająca forma prowadzenia działalności gospodarczej, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu dochodu narodowego i poziomu zatrudnienia w Polsce (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 4). Obecnie, w dobie globalizacji i ekspansji gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa w myśl słów H. Forda, są zobligowane do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań produkcyjnych i w efekcie do wzrostu poziomu konkurencyjności. Perspektywy rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw w dużej mierze zależą od warunków otoczenia biznesowego oraz prowadzonej wobec sektora MSP polityki gospodarczej. Niezaprzeczalna wydaje się być zatem konieczność monitorowania i inicjowania procesów rozwojowych dla tego rodzaju prowadzonej działalności. Wspieranie przedsiębiorczości polega na dostarczaniu specyficznych usług oraz kreowaniu otoczenia ekonomiczno-społecznego przychylnego przedsiębiorcy i zachęcającego do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej (Matusiak, 2010, s. 109). Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego jako instrumentarium systemu pomocowego dla firm, oferowanego w Pomorskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. W poniższych rozważaniach autorka dokonała zestawienia wybranych kryteriów w funkcjonujących strefach ekonomicznych w kraju, a także uwzględniła statystyki głównych wskaźników makroekonomicznych województwa kujawsko-pomorskiego. Wykorzystano również informacje znajdujące się na oficjalnych serwisach: miasta Bydgoszczy, analizowanej strefy oraz parku przemysłowego.

7.2. Pomorska SSE jako obszar wsparcia dla przedsiębiorstw

Priorytetem każdej prowadzonej działalności gospodarczej jest rozwój – dla jednych przedsiębiorstw kluczowa będzie modernizacja procesów produkcyjnych, dla drugich ekspansja wyrobów na rynki zagraniczne, a dla jeszcze innych reorganizacja zasobów ludzkich i usprawnienie systemów zarządzania. Rozwój firm z sektora MSP zdeterminowany jest zazwyczaj innymi czynnikami niż progres dużych przedsiębiorstw czy korporacji. Jak już podkreślano wcześniej, *pozytywne efekty funkcjonowania małych i średnich firm prowadzą do przekonania o istotnej roli tych podmiotów w gospodarce* (Matejun, 2011, s. 193). W związku z powyższym, przedsiębiorstwom oferowany jest szereg instrumentów wspierających ich rozwój i zwiększających poziom atrakcyjności. Są to m.in.: dotacje unijne i rządowe, zwolnienia podatkowe w ramach działalności w strefach ekonomicznych, usługi doradcze i szkoleniowe, czy możliwości współpracy z jednostkami otoczenia biznesu w ramach parków przemysłowo-technologicznych. Również i same przedsiębiorstwa dążą w swoich działaniach do poszukiwania trwałej przewagi konkurencyjnej, która zdaniem Adamika (2011, s. 19) może mieć dwojaki charakter:

- przewagi naturalnej, związanej ze specjalnym umieszczeniem firmy (np. w pobliżu zasobów naturalnych, bądź w obrębie specjalnej strefy ekonomicznej) lub
- przewagi relacyjnej, związanej z budowaniem współzależności kooperacyjnych z wyselekcjonowanymi partnerami (np. w ramach klastra regionalnego, bądź na obszarze parku przemysłowo-technologicznego).

W niniejszym rozdziale autorka pragnie skoncentrować się na istocie funkcjonowania oraz zachętach inwestycyjnych oferowanych w Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, w której deklarowane nakłady inwestycyjne w 2014 r. według doniesień Gazety Rzeczpospolita (2014, s. B6) mają wynieść prawie 2400 mln zł – większe zaangażowanie kapitałowe przewidują jedynie inwestorzy Wałbrzyskiej SSE.

Skutki procesu transformacji gospodarki po 1989 r. w Polsce oraz związane z tymi rozstrzygnięciami zjawisko rosnącej dysproporcji w poziomie rozwoju regionalnego, doprowadziło do powstania specjalnych stref ekonomicznych (SSE). Stanowią one *specyficzną konstrukcję prawno-polityczną, która ma na celu stworzenie atrakcyjniejszych warunków rozwojowych dla firm, niż panujące na zewnątrz strefy* (Sokół, 2010, s. 125). Prerogatywa stref ekonomicznych miała również przyczynić się do zagospodarowania istniejącej infrastruktury oraz terenów przemysłowych, przy równoczesnym wsparciu procesów modernizacyjnych przedsiębiorstw. Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce są stosunkowo młode (działają

niecałe 20 lat) i obecnie znajdują się w połowie swojej planowanej żywotności – w zeszłym roku wydłużono okres funkcjonowania stref do 2026 r. Podstawę prawną do utworzenia czternastu preferencyjnych obszarów strefowych w Polsce dała ustawa o specjalnych strefach ekonomicznych¹⁰. Uprzywilejowane warunki prowadzenia działalności gospodarczej na terenie SSE oznaczają możliwość skorzystania przez przedsiębiorcę z pomocy publicznej – najczęściej w formie zwolnień podatkowych. *Zwolnienie z podatku dochodowego oznacza, że w okresie od dnia uzyskania zezwolenia do wyczerpania pomocy regionalnej lub do końca okresu funkcjonowania SSE przedsiębiorcy nie płacą podatku dochodowego od dochodów uzyskanych z tytułu działalności prowadzonej na terenie SSE* (Barański i in., 2012, s. 13). Jednakże, maksymalna wartość zwolnień podatkowych jest uzależniona od wysokości kosztów kwalifikowanych¹¹ i poziomu dopuszczalnej pomocy regionalnej¹². W związku z wprowadzeniem nowej perspektywy finansowej (na lata 2014-2020), aż w dwunastu województwach obniżono limity wsparcia dla przedsiębiorstw – największy spadek (z 30% do 15%) odnotowano w woj. mazowieckim. W przypadku województw znajdujących się na obszarze Pomorskiej SSE nastąpiły następujące spadki: kujawsko-pomorskie (z 50% na 35%), pomorskie i zachodniopomorskie (z 40% do 35%), wielkopolskie (z 40% do 25%). W przypadku działalności MSP wysokość wskaźnika intensywności pomocy publicznej zwiększa się o 20 pkt proc. od pułapu regionalnego dla małych przedsiębiorstw i o 10 pkt proc. dla średnich firm – jest to zatem jeden z elementów zachęcających spółki do podejmowania aktywności inwestycyjnej. Aby skorzystać z pomocy publicznej muszą zostać spełnione jeszcze 2 warunki: kontynuacji prowadzenia działalności przez min. 5 lat (w przypadku MSP 3 lat) oraz minimalnego wkładu własnego na poczet inwestycji w wysokości 25% nakładów. Nie należy zapominać również, iż *kwoty pomocy regionalnej otrzymane z kilku źródeł (krajowych/zagranicznych) podlegają sumowaniu* (Pomorska SSE, 2014). Oznacza to, że wartość dopuszczalnego do wykorzystania zwolnienia podatkowego (w ramach działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej) należy pomniejszyć o wysokość wsparcia otrzymanego z innych źródeł.

Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna powstała w 2001 r. wskutek połączenia SSE w Tczewie oraz SSE w Żarnowcu. Obecnie obejmuje 24 podstrefy na terytorium czterech województw o łącznym obszarze 1 863,2748 ha. Najwięcej, bo prawie 40% terenów inwestycyjnych znajduje się na obszarze Kujaw i Pomorza.

¹⁰ Ustawa z dnia 20 października 1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz.U. 1994 Nr 123 poz. 600).

¹¹ Koszty kwalifikowane – dot. inwestycji w SSE (tzn. są związane z nabyciem aktywów i/lub z zatrudnieniem) – min. wartość nowej inwestycji to 100 tys. EUR.

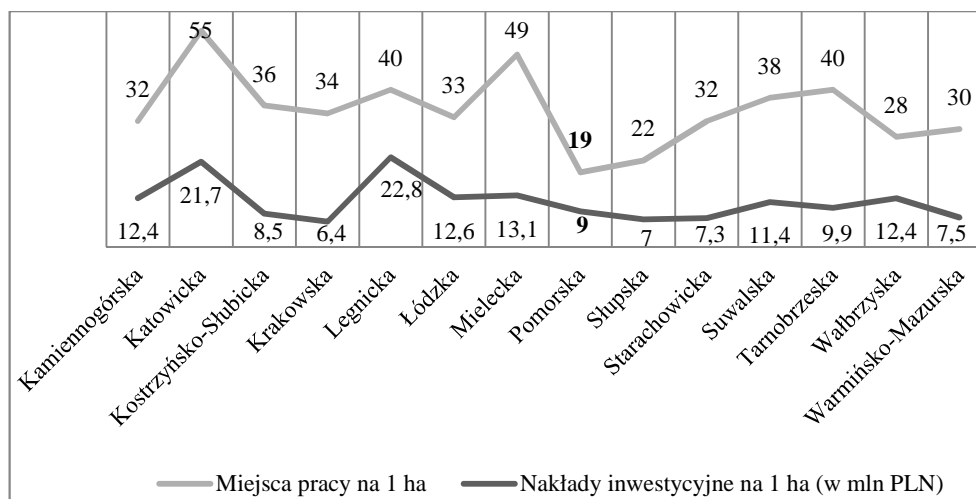
¹² Od 1 lipca 2014 r. obowiązują nowe poziomy maksymalnej pomocy regionalnej dla przedsiębiorstw.

Na tym terenie oferowane są inwestycje typu greenfield (ponad 200 ofert) oraz typu brownfield (ponad 50 ofert). Pierwsze z nich definiuje się jako *inwestycje na terenie nieużywanym dotychczas przez przemysł lub usługi, posiadającym, co najwyżej, podstawową infrastrukturę* (Regionalny Program Operacyjny, 2014). Z kolei inwestycje brownfield definiuje się jako *inwestycje na bazie istniejących już, często zdegradowanych, budynków i infrastruktury przemysłowej* (Regionalny Program Operacyjny, 2014). Pomorska SSE jest piątą strefą pod względem zajmowanego obszaru oraz pierwszą strefą pod względem stopnia zagospodarowania terenów – przewyższa średni poziom zagospodarowania o 16 pkt proc. Na terenie Pomorskiej SSE działa 111 inwestorów, którzy do 2014 r. ponieśli nakłady w wysokości 8,13 mld PLN i zatrudnili ponad 15,5 tys. pracowników. Struktura geograficzna zainwestowanego kapitału może być zaskakująca dla większości społeczeństwa. Otóż liderami inwestującymi w specjalne strefy ekonomiczne są polskie przedsiębiorstwa – udział w łącznych nakładach stref wynosi prawie 19%. W Pomorskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej projekty inwestycyjne realizują również firmy niemieckie, amerykańskie, holenderskie, francuskie, japońskie i inne. Od 2012 r. zauważalny jest progres liczby wydanych zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Pomorskiej SSE – w 2012 r. wydano ich 12, w 2013 r. 21, a w 2014 r. aż 34 zezwolenia. Atutem przyciągającym inwestorów może być, w mniemaniu autorki rozdziału, najwyższy poziom nakładów na rozwój infrastruktury (ok. 1/3 wydatków wszystkich stref) oraz szereg nagród przyznawanych spółce za zarządzanie Pomorską SSE¹³ – są to determinanty, które w perspektywie kolejnych lat mogą przynieść wymierne skutki dla przedsiębiorców. Ponadto, analizowana strefa ekonomiczna jest jedną z pięciu, które zostały wyróżnione w raporcie FDI *Global Free Zones of the Future*, będącym rankingiem najlepszych pięćdziesięciu stref ekonomicznych na świecie – Pomorska SSE uzyskała 35. miejsce. Mimo dostrzegalnych aspektów pozytywnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej na terenie Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, występują również kwestie niepokojące (rys. 7.1).

W porównaniu do funkcjonujących stref ekonomicznych, wysokość poniesionych nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na hektar zagospodarowanego terenu w Pomorskiej SSE osiąga jedne z niższych wartości – mniej efektywne pod tym względem są strefy: Kostrzyńsko-Słubicka, Krakowska, Słupska, Starachowicka i Warmińsko-Mazurska. Drugim wskaźnikiem odzwierciedlającym efektywność strefy ekonomicznej jest liczba miejsc pracy w przeliczeniu na hektar

¹³ m.in. Laureat Konkursu „Medal Europejski – 2012” w kategorii: Kreowanie rozwoju przedsiębiorczości poprzez stworzenie otoczenia sprzyjającego zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań opartych na współpracy świata nauki i biznesu, Laureat Programu „Przedsiębiorstwo Fair Play 2012-2013” PARP, Laureat tytułu „Ambasador Polskiej Gospodarki – 2013” w kategorii: Partner firm zagranicznych.

zagospodarowanego obszaru. W tym przypadku Pomorska SSE znalazła się na ostatnim miejscu – aż 5 stref ekonomicznych zatrudnia na 1 ha powierzchni o 100% więcej pracowników niż w analizowanej strefie.



Rys. 7.1. Efektywność SSE w przeliczeniu na 1 ha zagospodarowanego terenu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki, 2013, s. 17 (stan na 31.12.2012).

Występujące symptomy przeciętnej efektywności Pomorskiej SSE powinny zaktywizować działania spółki zarządzającej strefą na rzecz wzrostu poziomu zatrudnienia oraz ponoszonych nakładów inwestycyjnych. Ponadto, spółka zarządzająca strefą, w porównaniu do pozostałych przeznaczają stosunkowo mało nakładów na promocję strefy – w 2012 r. w Pomorskiej SSE na promocję przeznaczono tylko ok. 7% całościowych wydatków marketingowych stref.

7.3. Konkurencyjność regionalna kujawsko-pomorskiego

Eskalacja procesów występujących w regionie cechuje się zmiennością. Oznacza to, iż wyodrębnienie podstawowych czynników kształtujących konkurencyjność regionalną oraz określenie ich wpływu na działalność sektora MSP ma charakter wielowymiarowy. Pojęcie konkurencyjności w ekonomii zasadniczo określane jest jako *zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji* (Kamerschen i in., 1991, s. 47). – w 2014 r., według Forbes Polska zajęła 43 miejsce (na 148 państw) w rankingu konkurencyjności stworzonym przez Światowe Forum Gospodarcze. Z kolei w ujęciu lokalnym, rosnący poziom życia mieszkańców

i malejąca stopa bezrobocia są podstawowymi wyznacznikami atrakcyjności danego regionu. W porównaniu do wybranych miast wojewódzkich analizowanej Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, koniunktura w Bydgoszczy kształtuje się korzystnie (tab. 7.1).

Tab. 7.1. Sytuacja społeczno-gospodarcza miast wojewódzkich Pomorskiej SSE

Kryterium	Bydgoszcz	Gdańsk	Szczecin	Poznań
Ludność (w tys. osób)	359,4	461,5	408,2	548,0
Zatrudnienie ogółem w sektorze przedsiębiorstw (w tys. osób)	56,2	80,3	45,7	138,6
- udział sektora prywatnego (w %)	90,0	84,4	87,3	87,8
w tym: udział przemysłu (w %)	49,8	35,6	31,9	34,4
Wskaźnik rentowności obrotu brutto w firmach przemysłowych (w %)	4,0	3,8	1,9	5,5
Stopa bezrobocia (w %)	8,8	6,6	10,6	4,1
	Kujawsko-pomorskie	Pomorskie	Zachodnio-pomorskie	Wielkopolskie
PKB na 1 mieszkańca (w zł) - dane za 2012r.-	33 803	39 917	35 006	43 466
Nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca (ceny bieżące) - dane za 2012r.-	4 561	6 496	5 741	6 093
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw (w zł) - dane za 2012r.-	3 136	3 790	3 366	3 478

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (stan na 31.12.2013).

Bydgoszcz jest najmniej licznym miastem spośród rozpatrywanych metropolii, które cechuje przeciętna stopa bezrobocia w porównaniu do średniego poziomu krajowego (13,4%). We wszystkich miastach wojewódzkich w sektorze przedsiębiorstw dominują prywatne jednostki gospodarcze – najwyższy udział tych przedsiębiorstw (90%) odnotowano właśnie w Bydgoszczy. Miasto wojewódzkie Kujaw i Pomorza wyróżnia się również dominacją przemysłu (ok. 50%) w strukturze działających przedsiębiorstw – w pozostałych miastach udział przemysłu oscyluje w przedziale 32-36%. Odwrotna sytuacja klaruje się w ujęciu danych makroekonomicznych w przeliczeniu na mieszkańca województwa. Zarówno poziom PKB *per capita* oraz poziom nakładów inwestycyjnych sytuuje kujawsko-pomorskie na ostatnim miejscu wobec analizowanych województw Pomorskiej SSE – nakłady inwestycyjne na jednego bydgoszczanina stanowią zaledwie 70% zaangażowania kapitałowego na jednego mieszkańca Gdańska. Mimo najwyższego udziału sektora prywatnego przedsiębiorstw w gospodarce kujawsko-pomorskiego, przeciętne

miesięczne wynagrodzenie brutto jest niższe niż w województwach: pomorskim (o 654 zł), zachodniopomorskim (o 230 zł) oraz wielkopolskim (o 342 zł). Powyższe szacunki stanowią potwierdzenie konieczności intensyfikacji działań władz regionalnych skierowanych zarówno do przedsiębiorców obecnie działających na rynku lokalnym, jak i do potencjalnie zainteresowanych inwestorów zagranicznych.

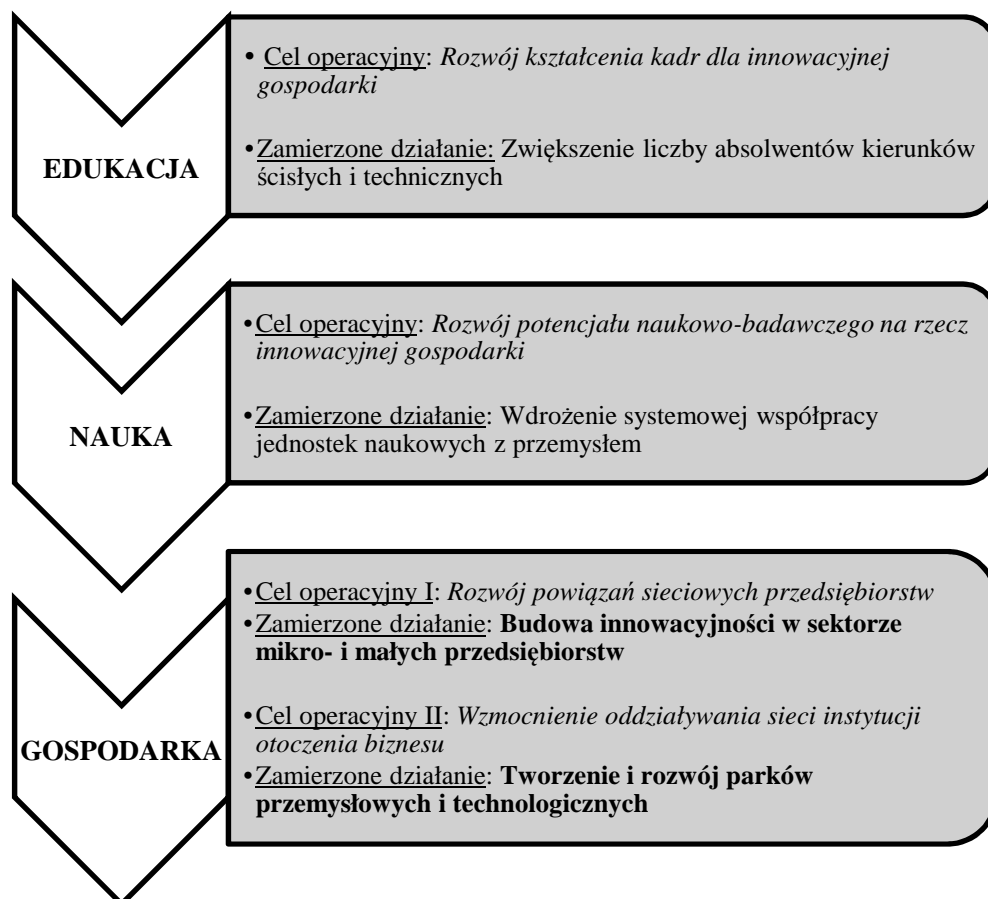
W literaturze przedmiotu czytamy, iż *konkurencyjność regionu zależy od jego produktywności, która wykorzystuje cały asortyment jego zasobów i aktywów, zarówno te, które są wewnątrz, jak i na zewnątrz firm znajdujących się na określonym terytorium* (Łaźniewska, Gorynia, 2012, s. 29). Z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej na szczeblach centralnych oraz lokalnych większą uwagę poświęcono projektowaniu strategii poprawiających poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Działania samorządowe skierowane do sektora MSP powinny ułatwić prowadzenie działalności gospodarczej w związku z postępującą globalizacją oraz integracją międzynarodową (Iganskiak-Szulc, 2007, s. 132). W tym celu we wszystkich regionach opracowywane są Strategie Rozwoju Województwa. Fundamentalne ograniczenia rozwojowe kujawsko-pomorskiego wskazano w Regionalnej Strategii Innowacji (2012, s. 6-10). Zaliczyć do nich należy:

- niedostosowany do potrzeb gospodarki opartej na innowacyjności system kształcenia zawodowego,
- brak kompleksowej kooperacji sfery naukowej i otoczenia biznesowego z gospodarką,
- niski poziom wydatków przedsiębiorstw przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową.

Aby zmniejszyć istniejące w województwie bariery dynamizacji prowadzenia działalności gospodarczej, gremia ekspertów z Marszałkiem na czele, wyznaczyły trójstopniowe cele do zrealizowania w obrębie trzech obszarów interwencyjnych (rys. 7.2). Do 2020 r. zakłada się wykonanie celu głównego, tj. *intensyfikację wzrostu innowacyjności regionu Kujaw i Pomorza* oraz celów strategicznych stanowiących odpowiedź samorządowców na wyżej wymienione ograniczenia z dziedziny edukacji, nauki oraz gospodarki.

Wielu inwestorów wskazuje, iż dostępność wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz ośrodków przedsiębiorczości stanowi zasadniczy wyznacznik umiejscowienia swojej działalności oraz sprzyja wykorzystywaniu udoskonalonych procesów produkcyjnych i zarządczych. Co roku w regionie Kujaw i Pomorza przybywa prawie 3,5 tys. inżynierów oraz ok. 6 tys. absolwentów kierunków ekonomicznych. Jednak absolwenci kujawsko-pomorskiego stanowią niecałe 5% abiturientów w Polsce. Dr Piotrowska-Trybull (2007, s. 185) słusznie wskazuje, iż *rozwiązaniem służącym wzrostowi efektywności w tworzeniu, transferze i użytkowaniu wiedzy, informacji oraz innowacji jest budowanie sieci powiązań pomiędzy*

podmiotami w regionie. W tym zakresie region oferuje szereg zachęt inwestycyjnych, posiada kilka ośrodków badawczo-wdrożeniowych, siedem parków przemysłowych i technologicznych oraz 13 podstref w ramach Pomorskiej SSE, na terenie których występują preferencyjne warunki prowadzenia własnej działalności.



Rys. 7.2. Cele i działania Regionalnej Strategii Innowacji na lata 2014-2020

Źródło: Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020, 2012, s. 27.

7.4. BPPT jako atrakcyjny obszar dla przedsiębiorców

Krajowe instytucje otoczenia biznesu można podzielić na trzy podstawowe grupy przedsięwzięć – ośrodki przedsiębiorczości (np. firmy szkoleniowo-doradcze), instytucje finansowe (np. sieci aniołów biznesu) oraz ośrodki innowacji (np. parki przemysłowo-technologiczne). W niniejszym rozdziale, autorka pragnie

swoją uwagę skupić wyłącznie na parkach technologicznych, które wyróżniają się największym przyrostem liczby placówek, w latach 1995-2012, spośród wymienionych jednostek. *W wyniku prowadzonej od kilku lat w Polsce polityki budowy infrastruktury wsparcia, różnorodność ośrodków innowacji i przedsiębiorczości pozwala na udzielenie pomocy wszystkim rodzajom podmiotów gospodarczych* (Bąkowski, Mażewska, 2012, s. 12).

Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny (BPPT) jest jednym z kilku miejsc w regionie oferującym system wsparcia zarówno przedsiębiorstwom dużym, jak i należącym do sektora MSP. BPPT powołany został w 2004 r. – jest jednym z najmłodszych i zarazem największych parków technologicznych w Polsce. Cała powierzchnia parku (3 sektory – 280 ha) objęta jest miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, a 16% obszaru zostało włączone do omawianej wcześniej Pomorskiej SSE. Nagromadzenie na wydzielonym obszarze wielu przedsiębiorstw o wysokich możliwościach rozwojowych i udostępnienie adekwatnie dopasowanych usług sprzyja efektom synergii – co tworzy fundamentalną przewagę parków technologicznych nad innymi formami wsparcia. Ponadto działki inwestycyjne BPPT zlokalizowane są nieopodal głównych tras komunikacyjnych (droga krajowa: 5, 10, 25, 80, autostrada A1), międzynarodowego portu lotniczego, a także portu żeglugi śródlądowej (Serwis BPPTa, 2014). W dwóch sektorach parku, przedsiębiorstwa mają również dostęp do bocznic kolejowych, które są połączone z linią tranzytu Śląsk-Gdańsk. Przypiot lokalizacyjny pojawia się niejednokrotnie w wypowiedziach inwestorów nt. wyboru przesłanek umiejscowienia działalności: *Wśród zalet BPPT można wymienić dogodną lokalizację i dużą koncentrację kooperantów. Kluczowa dla nas była także odnowiona infrastruktura drogową* (Bielawa, Gazeta.pl, 2014). Na chwilę obecną do zagospodarowania pozostało jeszcze 30% powierzchni BPPT – działki inwestycyjne przeznaczone na sprzedaż lub pod dzierżawę oraz inwestycje typu *built-to-suit*¹⁴. Spółka zarządzająca BPPT oferuje pomoc przedsiębiorcom na każdym etapie planowanej inwestycji – począwszy od podziału działki, poprzez uzyskanie odpowiednich dokumentów prawno-organizacyjnych, a skończywszy na pozwoleniu budowlanym i realizacji inwestycji. Spółka zarządzająca współpracuje z regionalnymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi oraz okolicznymi uczelniami wyższymi – tj. wspomaga nawiązywanie kooperacji pomiędzy inwestorem, a instytucjami otoczenia biznesu.

Jak już wcześniej zasygnalizowano, część Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego, a dokładniej 46 ha, objęta jest terenem Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej – na chwilę obecną wolnych terenów inwestycyjnych

¹⁴ Built-to-suit (tłum.) oznacza inwestycje szyte na miarę, tzn., BPPT może wybudować obiekt według indywidualnych wymagań inwestora, który następnie przedsiębiorca będzie zobowiązany wydzierżawić.

pozostało ok. 8 ha. Na terenach uprzywilejowanych BPPT w obrębie SSE swoją działalność prowadzą spółki: Baumat, Metalbark, Metalcynk, MM Packaging oraz Garos Polska. Inwestorom prowadzącym działalność na działkach należących do strefy przysługuje zwolnienie z podatku dochodowego¹⁵ oraz przysługiwało zwolnienie z podatku od nieruchomości¹⁶, nawet na okres 3 lat. Jednakże, pod koniec września 2014 r., jak czytamy w Gazecie Express Bydgoski, na sesji Rady Miasta ma zostać zgłoszony kolejny projekt, przywracający zwolnienia z podatku od nieruchomości na terenie BPPT. W poprzednich latach, redukcja należności podatkowych dotyczących nieruchomości uzależniona była od ilości utworzonych miejsc pracy w danym budynku. Wyszczególniono minimalne progi nowych miejsc pracy na daną nieruchomość w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – 5 dla mikro- i małych firm, 15 dla średnich firm oraz 50 miejsc pracy dla dużych korporacji.

Działalność na terenie Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego pod koniec 2013 r. prowadziło 57 podmiotów, z czego 6 uruchomionych zostało w 2013 r. – łącznie przedsiębiorstwa parku zatrudniają ok. 1 500 pracowników. Owy rok zaowocował również pozyskaniem trzech przedsiębiorców z kapitałem zagranicznym oraz zawarciem siedmiu umów sprzedaży działek inwestycyjnych. *W 2014 r. planowane są budowy kolejnych 4 hal, a także zawarcie 6 transakcji, które ma zwiększyć zatrudnienie o ok. 300 miejsc pracy* (Serwis BPPTb, 2014). Podobnie jak Pomorska SSE, również i Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny jest zdobywcą kilku prestiżowych wyróżnień. W 2013 r. uzyskał tytuł „Parku Technologicznego Roku” w ramach konkursu FDI Poland Investors Awards. Wcześniej spółka zarządzająca została nagrodzona „Złotą Kielnią z Różą” *za konsekwentną działalność kierunku pozyskania inwestorów oraz dobre efekty w tworzeniu warunków sprzyjających przedsiębiorczości* (Serwis BPPTc, 2014). Profesjonalne zarządzanie oraz systematyczna modernizacja terenów Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego umożliwia inwestorom rozpoczęcie prowadzenia działalności w odpowiednio przygotowanym otoczeniu, a także spotęgowanie poziomu konkurencyjności własnego przedsiębiorstwa już na samym starcie.

7.5. Podsumowanie

Prowadzenie działalności gospodarczej w obecnych czasach jest procesem niezwykle skomplikowanym (ze względu na kwestie formalno-organizacyjne) oraz

¹⁵ Z tyt. określonych w zezwoleniu wydatków inwestycyjnych i/lub poziomu zatrudnienia – opisywane w podrozdziale pierwszym niniejszego rozdziału.

¹⁶ W przypadku złożenia zgłoszenia o zamiarze skorzystania ze zwolnienia (przed rozpoczęciem inwestycji) do dnia 30 czerwca 2014 r.

trudnym – w związku z koniecznością dostosowywania się do często zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. W Polsce działa ok. 1,8 mln firm, z czego zdecydowaną większość (99,8%) stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 18). Jedną z podstawowych barier rozwojowych firm z sektora MSP są ograniczenia kapitałowe. W związku z tym, przedsiębiorcy muszą poszukiwać rozwiązań minimalizujących ryzyko prowadzenia aktywności inwestycyjnej. Jak już wielokrotnie podkreślano, liczba i wydajność małych i średnich przedsiębiorstw jest stymulatorem ekspansji gospodarki narodowej. Zatem państwo jest zobligowane do prowadzenia sprzyjającej polityki gospodarczej oraz regionalnej wobec owych podmiotów. Możliwość nawiązania współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, alternatywa prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach, czy też odpowiednie przygotowanie terenów inwestycyjnych stanowią determinanty wyboru umiejscowienia nowych przedsięwzięć. Jednym z miejsc łączącym wyżej wymienione uwarunkowania i oferującym inwestorom przestrzeń nowych możliwości jest Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny. Wspólne zaangażowanie spółki zarządzającej i władz miasta, przyczyniają się do eskalacji nowych inwestycji, a co za tym idzie, do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej mieszkańców regionu.

ROZDZIAŁ 8

CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE I AKTYWIZUJĄCE ORAZ SZANSE I ZAGROŻENIA WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ DLA OBSZARÓW POLSKI I FEDERACJI ROSYJSKIEJ OBJĘTYCH MAŁYM RUCHEM GRANICZNYM

8.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest identyfikacja czynników ograniczających i aktywizujących oraz szans i zagrożeń dla współpracy transgranicznej obszarów przygranicznych województwa warmińsko-mazurskiego oraz Obwodu Kaliningradzkiego objętych umową o Małym Ruchu Granicznym między Rzeczypospolitą Polską a Federacją Rosyjską.

Treść rozdziału przedstawiona zostanie w podziale na pięć części. Pierwsza z nich przedstawia uwarunkowania teoretyczne dotyczące współpracy transgranicznej. Kolejna porusza aspekty polityczno-prawne funkcjonowania umowy o Małym Ruchu Granicznym. Część trzecia rozdziału ukazuje podstawowe charakterystyki tychże obszarów przygranicznych oraz podstawowe elementy wewnętrzne i zewnętrzne pobudzające współpracę między regionami transgranicznymi północnej Polski i Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej. W części czwartej podjęta zostanie próba identyfikacji barier utrudniających współdziałanie w ramach obszarów przygranicznych. Jednocześnie uwagi zawarte w tej części stanowią podstawę do stworzenia rekomendacji ujętych w ostatniej części rozdziału dotyczących przedstawienia szans i zagrożeń działania na rzecz partnerstwa obszarów transgranicznych.

Ze względu na krótki okres funkcjonowania umowy o Małym Ruchu Granicznym między regionami Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej oraz terenami północnej Polski, a także w związku z trudnościami z pozyskaniem szczegółowych danych dla obowiązującej od 2012 umowy, zwanej w rozdziale w skrócie MRG, wykorzystano dane dostępne głównie dla strony Polskiej. W powstaniu

rozdziału pomocne były zwłaszcza dane, badania i ekspertyzy GUS, Izby Celnej, Straży Granicznej.

8.2. Teoretyczne aspekty współpracy transgranicznej

W literaturze przedmiotu nie istnieje kompleksowa definicja współpracy transgranicznej czy regionu przygranicznego. Współpraca transgraniczna może być definiowana na wiele sposobów, gdyż pojęcie to ma bowiem „charakter wieloznaczny, a każdy tego typu region jest niepowtarzalny” (Anderson, O’Dowd, 1999, s. 593-604). Wieloznaczność pojęcia współpracy transgranicznej jest ściśle związana z szerokim zakresem tej współpracy, która może przebiegać zarówno na różnych szczeblach podziału terytorialnego oraz dotyczyć wielu dziedzin rozwoju społeczno-gospodarczego.

Warto w tym względzie także odwołać się do terminologii angielskiej, według której współpraca transgraniczna (przygraniczna) z ang. cooperation cross-border, transborder lub transfrontier rozumiana jest jako element składowy na równi z współpracą międzyregionalną (z ang. cooperation interregional) oraz współpracą transnarodową (z ang. cooperation transnational) wchodzące w skład współpracy terytorialnej.

Innymi słowy współpraca transgraniczna jest współdziałaniem sąsiedzkim obejmującym wszelkie dziedziny życia, występujące między granicznymi obszarami, tj. społecznościami, regionami, władzami i innymi podmiotami w regionach przygranicznych. Za jej przejaw uznaje się wszelkie dwustronne działania, mające na celu wzmocnienie sąsiedzkich kontaktów i porozumień, koniecznych do realizacji zamierzeń. (Zieliński, 1997) Celem współpracy transgranicznej – obok już wspomnianego rozwoju współpracy międzysąsiedzkiej – jest pokonywanie negatywów peryferyjnego dotąd położenia terenów przygranicznych oraz wykorzystanie szans rozwojowych będących efektem bliskości ościennego kraju. Pozwala to na popularyzację innowacji gospodarczych oraz popularyzację wpływów społeczno-kulturalnych przez co jest postrzegana jako jeden z elementów rozwoju lokalnego i regionalnego (Mierosławska, 2004).

Definicję współpracy transgranicznej można przedstawić w dwojaki sposób na podstawie jednorodności cech lub powiązań. Pierwsze podejście o charakterze analitycznym bazuje na przyjęciu pewnej odległości od granicy jako jego zasięgu. Drugie natomiast o charakterze przedmiotowo-instytucjonalnym za podstawę przyjmuje delimitację regionu przygranicznego jednostek podziału administracyjnego przylegających do granicy państwa. (Raczyk i in., 2012, s. 37-42). Odwołując się do drugiego podejścia, ze względu na jego praktyczny charakter, obszar

przygraniczny można zdefiniować jako „zinstytucjonalizowany terytorialny społeczno-ekonomiczny system, w którym zbiorowość gospodaruje, zajmuje i w różnym stopniu kontroluje określone terytorium” (Chojnicki, 1998, s. 26-45) Zdaniem Kotera (2003) typowy region przygraniczny wyróżnia się chociażby odrębnością geograficzną, peryferyjną pozycją w stosunku do pozostałych regionów czy niskim poziomem rozwoju. Nie ulega jednak wątpliwości, że region przygraniczny jest obszarem stanowiącym część przestrzeni geograficznej, której wyznacznikiem jest położenie wzdłuż granicy państwowej, po jednej jej stronie (Miszczuk, 2013, s. 58-59).

W analizie problematyki współpracy transgranicznej należy odwołać się do kwestii jej roli jako zasadniczego elementu regionalnej polityki Unii Europejskiej. Oparta jest ona na przyjętych zasadach prawa europejskiego, a jej podstawowe przesłanki wpisują się w realizację głównych celów polityki spójności UE. To właśnie działania instytucjonalne wykonywane w obszarach wzrostu społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej mają największy wkład w formułowanie zakresu pojęciowego definicji międzynarodowej współpracy gospodarczej. W Unii Europejskiej jako całości oraz jej poszczególnych państwach i regionach postrzegana jest ona jako potencjalna sposobność rozszerzenia kontaktów społeczno-gospodarczych, jak również jako szansa pogłębienia i wzmocnienia kontaktów między lokalnymi społecznościami, promowania regionu i pozyskiwania zagranicznych inwestorów oraz traktowana chociażby jako możliwość skorzystania z doświadczeń międzynarodowych współpracy regionalnej dla intensyfikacji procesów rozwojowych na danym obszarze. (Proniewski, 2007, s. 108-112). Na podstawie powyższego można wnioskować, że współpraca transgraniczna funkcjonując w UE w ramach odrębnych terytoriów, systemów prawnych i narzędzi jest ściśle związana z ponadnarodowym obliczem europejskiego prawa wspólnotowego. Ten charakter zapewnia, możliwość konstruowania mechanizmów i instytucji wyspecjalizowanych w urzeczywistnianiu tego typu współpracy (Dołzbłasz, Raczyk, 2010, s. 40-62), których celem polityki staje się pokonywanie występujących barier powiązanych z istnieniem granic narodowych i realizacją wspólnych zamierzeń w ramach polityki społeczno-gospodarczej.

W nawiązaniu do różnych przedstawionych definicji warto również wspomnieć, iż wszystkie one podkreślają znaczenie zagadnienia współpracy i wspólnego współdziałania ukazującego się w realizacji współpracy transgranicznej. Tylko wtedy realizuje ona swoje podstawowe założenie jakim jest podnoszenie konkurencyjności regionów i zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności społecznej, pod warunkiem, iż współpraca ta przynosi, bądź będzie w stanie zapewnić w przyszłości korzyści obu stronom. To z kolei wiąże się z spełnieniem szeregu wymogów jakim jest koordynacja, a także chociażby wielopłaszczyznowa współpraca

całości zaangażowanych partnerów. Skuteczność i trwałość tego procesu wspomagają współuczestnictwo wszystkich grup, począwszy od społeczności, poprzez przedsiębiorców a skończywszy na władzach publicznych zarówno szczebla lokalnego jak i ponadlokalnego. Deficyt takiego zintegrowanego podejścia niejednokrotnie jest źródłem nikłej dynamiki tego rozwoju i może doprowadzić do niebezpiecznych dysproporcji rozwojowych (Kuciński, 1998, s. 17-18).

W Polsce współpracą transgraniczną objęte są podregiony, których granice stanowią granicę państwową oraz od niedawna także podregiony usytuowane wzdłuż wybrzeża Morza Bałtyckiego objęte umową o Małym Ruchu Granicznym z Federacją Rosyjską. Głównym zadaniem tych programów współpracy transgranicznej jest promowanie współpracy i rozwój dobrosąsiedzkich kontaktów wspomagających rozwój gospodarczy, społeczny i ochronę środowiska w obszarach przygranicznych. Warto wspomnieć także, że znaczenie jakie się obecnie przykładają do działań na rzecz współpracy transgranicznej wciąż rośnie, czego przejawem może być, iż znalazła swoje odzwierciedlenie w nowej polityce rządu polskiego pod postacią „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020 Regiony, miasta, obszary wiejskie” przyjętej przez Rząd RP w 2010 roku.

8.3. Aspekty polityczno-prawne funkcjonowania polsko-rosyjskiej umowy o małym ruchu granicznym

Podstawowym dokumentem regulującym obecnie stosunki między Polską a Rosją jest Traktat o przyjaznej i dobrosąsiedzkiej współpracy z 22.05.1992 r. podpisany przez prezydentów L. Wałęsę i B. Jelcyna. Na ten czas między RP a FR obowiązują kilkadziesiąt umów dwustronnych. (Traktat, 1992.)

Obecnie w Polsce jednym z głównych elementów realizacji przez rząd polityki wschodniej jest program współpracy transgranicznej zwany umową o Małym Ruchu Granicznym między Polską a Ukrainą, Białorusią oraz od 2012 roku z Rosją. Jest on zgodny z Europejską Kartą Granic i współpracy transgranicznej, której celem jest łagodzenie negatywnych skutków istnienia granicy.

Mały ruch graniczny (w przyjętym dla tego rozdziału skrócie MRG) w sensie prawnym jest instrumentem stosunkowo nowym w Unii Europejskiej. Zawieranie umów o małym ruchu granicznym reguluje Rozporządzenie (WE) nr 1931/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 grudnia 2006 roku ustanawiające przepisy dotyczące Małego Ruchu Granicznego na zewnętrznych granicach lądowych państw członkowskich i zmieniające postanowienia Konwencji Schengen. Został on włączony do prawa europejskiego w grudniu 2006 roku na podstawie rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej nr

1931/2006. Dokument ten został przyjęty, by ujednocilić politykę UE dotyczącą wszystkich granic zewnętrznych. Rozporządzenie to zezwala w przypadku osób zamieszkujących w strefie przygranicznej na odstępstwo od ogólnych przepisów regulujących odprawę graniczną, określonych w kodeksie granicznym Schengen. Rozporządzenie upoważnia państwa członkowskie do zawierania dwustronnych umów z państwami sąsiadującymi spoza UE, pod warunkiem, że umowy te spełniają wszystkie wymogi określone we wspomnianym rozporządzeniu.

Umowa o Małym Ruchu Granicznym (zwana w skrócie MRG) została podpisana 14 grudnia 2011 przez Ministra Spraw Zagranicznych Polski Radosława Sikorskiego reprezentującego stronę Polską i szefa rosyjskiej dyplomacji Serigieję Ławrowa, a jej zasadniczym zadaniem jest wprowadzenie ułatwień w ruchu transgranicznym.

Umowa MRG została wdrożona dopiero 27 lipca 2012 roku, czyli od momentu w którym to formalnie rozpoczęto wydawanie zezwoleń umożliwiającym osobom zameldowanym w rejonach położonych przy granicy na wielokrotne bezwizowe jej przekraczanie w celach nie mających charakteru działalności zarobkowej. Towarzyszyły temu szerokie działania o charakterze przygotowawczym, zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej, jak też w relacjach dwustronnych z Rosją. Wprowadzone na mocy umowy przepisy mają szczególne znaczenie w przypadku ruchu transgranicznego, gdyż od tej pory wyjazd i pobyt w strefie przygranicznej może trwać każdorazowo nie dłużej niż 30 dni od dnia przekroczenia granicy jednak nie dłużej niż 90 dni w ciągu pół roku, bez konieczności posiadania wiz. Postanowienia te w znaczący sposób mają ułatwić mieszkańcom strefy przygranicznej bezpośrednie kontakty ze względów rodzinnych, kulturalnych, społecznych i ekonomicznych. Wydawane karty, które zastąpiły wizy, charakteryzują się dwuletnim okresem ważności w przypadku pierwszego wydania, następnie wydawane są na pięć lat. Sam koszt wydania takiej karty to ok. 20 euro.

8.4. Charakterystyka małego ruchu granicznego z obwodem kaliningradzkim oraz wybrane perspektywy współpracy

Za zgodą Komisji Europejskiej państwa członkowskie mogą podpisywać umowy o małym ruchu granicznym (MRG) ze swoimi sąsiadami niebędącymi członkami Unii. Na podstawie takiej umowy mieszkańcy stref przygranicznych umawiających się stron (do 30 km, a w szczególnych przypadkach do 50 km w głąb terytorium każdego z państw) mogą regularnie przekraczać wspólną granicę w celu przebywania w strefie przygranicznej drugiego kraju ze względów społecznych, kulturalnych lub rodzinnych oraz z uzasadnionych powodów ekonomicznych.

Dotychczas Polska podpisała trzy umowy o małym ruchu granicznym – z Ukrainą (weszła w życie 1 lipca 2009 r.) z Białorusią (od 2010 r. Polska czeka na przekazanie noty ratyfikacyjnej przez stronę białoruską) i Federacją Rosyjską (weszła w życie 27 lipca 2012 r.)

Rozpatrując specyfikę położenia geograficznego Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej został on potraktowany w sposób wyjątkowy, gdyż umowa objęła cały Obwód (długości 205 i szerokości 108 km), a nie jedynie regulaminowe 30 km od granicy, jak to jest praktykowane w strefie Schengen. Takie rozwiązanie w tym wypadku byłoby nie logiczne, gdyż nie objęłoby swym zasięgiem nawet stolicy, Kaliningradu a zarazem największego miasta Obwodu.

Działanie takie uzasadnić można po części także samym położeniem geograficznym enklawy kaliningradzkiej, która stanowi stosunkowo niewielki obszar, otoczony ze wszystkich stron państwami członkowskimi UE. Sytuacja i charakter Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej jest o tyle wyjątkowa, gdyż obszar ten w całości stanowi kompleksową strefę przygraniczną stanowiącą ewenement na skalę europejską, niespotykaną na innych obszarów o podobnej sytuacji geograficznej stanowiących enklawę.

Obwód Kaliningradzki jest to jedyna na terytorium Unii Europejskiej enklawa, której mieszkańcy potrzebują wizy, aby wjechać do UE. Zastosowanie się do dotychczasowych przepisów rozporządzenia w sprawie MRG oznaczałoby, iż mieszkańcy Obwodu Kaliningradzkiego zostaliby podzieleni na cztery kategorie (Fomina, 2012):

- I. uprawnionych do bezwizowego przekraczania granicy i poruszania się po Polsce w ograniczonym pasie przygranicznym,
- II. uprawnionych do przekraczania na tej samej zasadzie granicy z Litwą,
- III. uprawnionych do przekraczania bez wizy granicy obydwu krajów,
- IV. nieuprawnionych do bezwizowego podróżowania do któregośkolwiek z krajów UE.

Warto zwrócić uwagę, że stolica regionu, a zarazem największe miasto i najgęściej zaludniony obszar obwodu czyli Kaliningrad, w ogóle nie znalazłaby się w zasięgu MRG.

Po polskiej stronie umowa ta też funkcjonuje w nietypowy sposób, gdyż obejmuje obszar od Gdańska do Pucka, wraz z przyległymi powiatami, Elbląg, powiaty braniewski, bartoszycki i Olsztyn, lidzbarski, powiaty kętrzyński, mrągowski, węgorzewski, giżycki, olecki i gołdapski.

Wdrożenie od 27 lipca 2012 roku małego Ruchu Granicznego z Obwodem Kaliningradzkim otworzyło nowe możliwości współpracy w obszarach przygranicznych w ramach polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej obejmując swym

obszarem blisko 32 tys. km². Od wprowadzenia umowy na podstawie materiałów MSZ RP oraz informacji z administracji obwodu szacuje się, iż, odnosi się ona do 950 tys. obywateli Rosji zamieszkałych w Obwodzie Kaliningradzkim i ponad 1 900 tys. osób po stronie polskiej (Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP, 2012)

Wybrane charakterystyki polsko-rosyjskiego obszaru transgranicznego prezentuje tabela 8.1.

Tab. 8.1. Wybrane charakterystyki polsko-rosyjskiego obszarów objętych MRG

Wyszczególnienie	Polska	Rosja
Obszar objęty	16 525,73 km ²	15 096 km ²
Udział w powierzchni kraju	5,3%	0,09%
Województwa/Obwody	Część województwa warmińsko-mazurskiego oraz pomorskiego	Obwód kaliningradzki
Powiaty/ Rejony	<u>w województwie pomorskim:</u> powiat pucki, miasto Gdynia, miasto Sopot, miasto Gdańsk, powiat gdański, powiat nowodworski, powiat malborski; <u>w województwie warmińsko-mazurskim:</u> miasto Elbląg, powiat elbląski, powiat braniewski, powiat lidzbarski, powiat bartoszycki, miasto Olsztyn, powiat olsztyński, powiat kętrzyński, powiat mrągowski, powiat węgorzewski, powiat giżycki, powiat gołdapski, powiat olecki.	<u>15 rejonów</u> (Bagrationowski, Bałtyjski, czerniachowski, Gurjeski, Gusiewski, Gwardiejski, Krasnoznamieński, nie-mański, Niestierowski, Ozierski, Prawdinski, Sławski, Swiełogorski, Zielenogradski, Polesski), oraz <u>6 miast wydzielonych na prawach rejonu</u> (Jatarnyj, Ładuszkin, Mamonowo, Pionierskij, Sowieck, Swietlyj) oraz <u>miasto Kaliningrad</u>
Miasta i największe osiedla typu miejskiego (powyżej 30 tys. mieszkańców objęte MRG)	Gdynia, Sopot, Gdańsk, Elbląg, Olsztyn, Ełk, Ostróda, Iława, Malbork	Kaliningrad, Sowieck, Czerniachowsk, Bałtyjsk
Ludność zamieszkała w obszarze objętym MRG	Ok. 1900 000	Ok. 941 500
Udział ludności danego kraju	4,93%	0,66%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Od momentu wprowadzenia w życie umowy o MRG granica między województwem warmińsko-mazurskim a Obwodem Kaliningradzkim wkroczyła w fazę, którą można określić jako fazę ożywionego ruchu granicznego z nasilającymi się elementami współpracy.

Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Federacji Rosyjskiej o zasadach małego ruchu granicznego, ma za zadanie wspierać i umacniać dobrosąsiedzkie relacje między obu państwami, a także współpracę gospodarczą, handlową, techniczną, kulturalną oraz w innych dziedzinach. Ma być to podstawą do rozwoju kontaktów między mieszkańcami strefy przygranicznej, czyli wszystkich osób mieszkających w strefie, legalnie oraz nie krócej niż trzy lata, nawet jeśli nie są obywatelami Polski i Rosji, poprzez wprowadzanie ułatwień we wzajemnych podróżach (Umowa, 2011).

Istotne znaczenie wśród przesłanek podejmowania współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-rosyjskim odgrywają przesłanki gospodarcze, a wśród nich konieczność aktywizacji ekonomicznej regionów przygranicznych oraz oczekiwane korzyści ekonomiczne (Borys, 1999, s. 43). Sprzyjają temu działania podejmowane w obszarach (Ogrodowicz, 1999):

- współpracy w dziedzinie infrastruktury technicznej (sieć transportowa, komunikacyjna, system przejść granicznych, wspólne przedsięwzięcia i eksploatacje urządzeń komunalnych);
- rozwoju turystyki (rozwój bazy turystycznej);
- wynikające z handlu przygranicznego (rozwój przedsiębiorczości, powstanie nowych miejsc pracy, dalszy rozwój handlu i usług).

Innymi przesłankami społeczno-gospodarczymi, odwołującymi się do szeroko pojętej idei integracji w wymiarze społecznym, ekonomicznym i przestrzennym w relacjach polsko-rosyjskich (dotyczących w praktyce kontaktów pomiędzy graniczącym województwem warmińsko-mazurskim, a będącym rosyjską enklawą Obwodem Kaliningradzkim) najczęściej wymienianymi oprócz wspomnianego już wyjątkowego charakteru i położenia Obwodu Kaliningradzkiego (tj. względnie niewielkiego obszaru Obwodu oddalonego od terytorium Rosji „właściwej”, skłaniającej go do współpracy z państwami sąsiednimi są (m.in. Gorzelak, Krok, 2006; Krok, Smętkowski, 2006; Dołzbłasz, Raczyk, 2010a; Modzelewski, 2002, 2004):

- licząca prawie milion mieszkańców (ok. 950 tysięcy osób w roku 2013) ludność Obwodu, reprezentująca mozaikę narodowości, w której obok większości narodowości rosyjskiej występują także m.in. Białorusini, Ukraińcy, Litwini, Ormianie, Niemcy i ok. 5 tysięcy Polaków;
- deficyt lokalnej produkcji rolnej (zwłaszcza roślinnej, ale w istotnym stopniu także zwierzęcej), związany z pozostałościami kolektywnych form rolnictwa

oraz ze zniszczoną tkanką wiejskiej sieci osadniczej, utrudniającą względnie szybki powrót do gospodarki rolnej opartej na gospodarstwach rodzinnych;

- utrwalona pozycja polskich (w około 30% pochodzących z Warmii i Mazur) przedsiębiorstw, zwłaszcza na lokalnym rynku produktów spożywczych;
- status specjalnej strefy ekonomicznej, posiadany przez Obwód Kaliningradzki od 1996, pobudzający inwestycje zagraniczne i stymulujący konkurencję na lokalnym rynku ze strony firm niemieckich, litewskich, zachodnioeuropejskich, azjatyckich itp., zgodnie z uregulowaniami prawnymi dotyczącymi tej strefy, firmy, które zainwestowały tutaj w ciągu trzech lat co najmniej 5 mln euro, mają prawo do bezcłowego wwozu towarów na teren Obwodu;
- rozwinięta bieżąca współpraca w dziedzinach związanych ze sportem, kulturą (np. dni kultury rosyjskiej) i wymianą młodzieży (obozy, kolonie, wycieczki);
- aktywna współpraca naukowa pomiędzy placówkami akademickimi i badawczymi z Olsztyna i Elbląga a kadrami naukowymi z Obwodu Kaliningradzkiego;
- aktywna działalność po obydwu stronach granicy organizacji pozarządowych (po stronie woj. Warmińsko-mazurskiego ok 5 tys. fundacji i stowarzyszeń, po stronie rosyjskiej ok 3 tys.) w różnych formach, dotyczących głównie pomocy społecznej, ochrony dziedzictwa kulturowego, rozwoju lokalnego, a nawet informacji turystycznej;
- podstawy organizacyjne i informacyjne współpracy ekonomicznej, społecznej i instytucjonalnej (wystawy, fora dyskusyjne, targi, bazy danych itp.);
- zaawansowana współpraca między jednostkami administracyjnymi i miastami (szereg miast partnerskich polsko-rosyjskich po obu stronach granicy np. Kaliningrad-Elbląg);
- podobny lub zbliżony po obu stronach granicy charakter licznych i bogatych zasobów środowiska przyrodniczego, a także jego zagospodarowania (lasy, rzeki, kanały żeglowne, Zalew Wiślany), wymuszający wspólną koordynację polityki ochrony i eksploatacji środowiska.

Obecnego stanu współpracy w obszarze polsko-rosyjskiego pogranicza, a zwłaszcza na terenach położonych tuż przy granicy polsko-rosyjskiej nie można jednak określić mianem pełnej współpracy, nie tylko ze względu na krótki czas funkcjonowania umowy (od 2012), ale również z względów praktycznych funkcjonowania współpracy. Od momentu wejścia w życie umowy istnieje jeszcze wiele nierozwiązanych czy nieunormowanych kwestii wymagających dalszych działań, które powinny koncentrować się m.in. na określeniu celów strategicznych tej współpracy, identyfikacji barier jej prowadzenia, jak również skutecznego ich ograniczania.

8.5. Bariery polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej

Rozwój polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej hamują m.in. czynniki o charakterze ekonomicznym, prawnym i społecznym (Mierosławska, 2004, s. 47).

Do czynników ekonomicznych należy zaliczyć różne poziomy i charakter transformacji gospodarek obszarów po polskiej stronie granicy i Obwodu Kaliningradzkiego, jak i wynikający z nich potencjał gospodarczy tych terenów. Lepiej rozwinięte gospodarczo są tereny położone po stronie polskiej. Obok istotnego zróżnicowania gospodarek obu państw uwidaczniają się także dysproporcje pomiędzy poszczególnymi regionami. Nie udało się też jak na razie przełamać peryferyjności regionów tworzących pogranicze.

Wspólną cechą polskich obszarów objętych Małym Ruchem Granicznym (a zwłaszcza terenów przygranicznych województwa warmińsko-mazurskiego), jak i rosyjskiego Obwodu Kaliningradzkiego jest niższy w odniesieniu do innych regionów swoich państw poziom rozwoju gospodarczego. Zarówno tereny objęte MRG po polskiej stronie granicy, jak rosyjska część obszaru należą do słabiej rozwiniętych regionów na tle kraju.

W obydwu regionach niekorzystnie kształtuje się poziom aktywności ekonomicznej i społecznej ludzi, którzy zamieszkują tereny po obu stronach granicy. W szczególności bierność mieszkańców zauważalna jest na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, gdzie skutki emigracji osób najaktywniejszych nakładają się na utrwaloną od dziesięcioleci bierność znacznej części mieszkańców wsi „popegeerowskich”. Województwo to w stosunku do Obwodu Kaliningradzkiego posiada blisko dwukrotnie wyższy procent biernych zawodowo wynoszący 48,6 %, oraz charakteryzuje się dwa razy wyższą stopę bezrobocia (11,4 do 5,6 po stronie Kaliningradu w grudniu 2013), a przez co wypada znacznie gorzej niż Obwód Kaliningradzki.

Województwo Warmińsko-Mazurskie, które stanowi główne obszary objęte umową MRG to w zdecydowanej większości obszary rolnicze, o znacznie gorszych wskaźnikach ekonomicznych niż reszta kraju. Również w Obwodzie Kaliningradzkim kondycja lokalnego rolnictwa jest słaba, więc nie dziwi fakt, że jedną z głównych pozycji eksportowych są produkty rolnicze. Towary z polskiej strony, postrzegane są wśród Rosjan jako relatywnie tańsze niż w Kaliningradzie i mają opinię lepszych pod względem jakości.

Uogólniając można pokusić się o wniosek, iż obydwie regiony przygraniczne objęte MRG są to też tereny niedoinwestowane, o znacznie wyższym od średnich krajowych poziomie bezrobocia, bez dużych ośrodków przemysłowych (poza miastami Kaliningrad, Olsztyn). Po za tym w przeważającej części (wykluczając trójmiasto) są tą obszary słabo zurbanizowane, o dużym udziale ludności zatrudnionej w rolnictwie.

Po obu stronach granicy, objętych umowa o MRG, obszary o najintensywniejszych międzynarodowych powiązaniach ekonomicznych położone są z dala od

granicy – w Polsce w centralnej i zachodniej części kraju, w Rosji w rejonie północno-wschodnim. Polskie rejony położone przy granicy z Obwodem Kaliningradzkim (zwłaszcza powiat braniewski, bartoszycki, kętrzyński węgorzewski, gołdapski) nie koncentrują wielu inwestycji zagranicznych. Podobnie sytuacja wygląda po rosyjskiej stronie granicy, gdzie zauważalna jest wyraźna stagnacja gospodarcza w Obwodzie Kaliningradzkim oraz brak napływu kapitału a zwłaszcza bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Pomimo ogromnej dysproporcji w poziomie inwestycji zagranicznych sytuacja obszaru przygranicznego w obu rozpatrywanych terenach jest więc podobna – zdecydowanie nie są to tereny atrakcyjne dla inwestorów z poza regionu (Gomółka, 2011, s. 187-212).

Podstawową przeszkodą barierą w rozwoju współpracy transgranicznej oraz handlu z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej jest zbyt ograniczona i słabo rozwinięta infrastruktura graniczna. Liczba przejść granicznych jest zbyt mała, by sprawnie obsługiwać ruch graniczny. Przekraczanie polsko-rosyjskiej granicy państwowej przez beneficjentów umowy o małym ruchu granicznym odbywa się po 5 lądowych przejściach granicznych, co stanowi 62,5 % z ogólnej liczby 8 przejść granicznych (10 placówek) w województwie warmińsko-mazurskim oraz 7,35 % wszystkich przejść Polskiej Straży Granicznej. (<http://www.strazgraniczna.pl/>).

Obecny system handlu, w którym dominują niewielkie wartościowo, ale dokonywane bardzo często zakupy w województwach przygranicznych sprawia, że na przejściach tworzą się bardzo długie kolejki co może zniechęcać do dalszych zakupów i współpracy. (Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP, 2012)

Do barier ekonomiczno-finansowych hamujących rozwój współpracy należy zaliczyć także ograniczone możliwości finansowe, w tym budżetów władz lokalnych terenów przygranicznych umożliwiające prowadzenie aktywnej polityki współpracy. Innymi są: brak infrastruktury bankowej, brak zabezpieczenia inwestycyjnego wspólnych projektów czy zagwarantowania na odpowiednim poziomie kapitału obrotowego. Istotne ograniczenie współpracy transgranicznej stanowi ponadto zbyt mało rozwiniętą przedsiębiorczość prywatna, zwłaszcza po stronie rosyjskiej, czy chociażby brak instytucji tzw. otoczenia biznesu oraz zjawiska patologiczne zagrażające transakcjom gospodarczym (Mierosławska, 2004, s. 47).

Do przeszkód prawno-administracyjnych zaliczany jest bark pełnomocnictw prawnych, międzynarodowych umów i porozumień o współpracy oraz właściwych unormowań i przepisów prawnych takiej współpracy, niedostosowanie ustrojów ustawodawczych państw z obu stron granicy, niestabilność ustawodawstwa gospodarczego, często zmieniające się przepisy prawa uzależnione niejednokrotnie od decyzji politycznych. Stąd na obecnym etapie współpracy gospodarczej trudno mówić o pełnej kooperacji produkcyjnej między przedsiębiorstwami po obu stronach granicy (Krok, Smętkowski, 2006, s. 79-81).

Obok barier ekonomicznych i prawnych istotnego znaczenia nabierają społeczne bariery współpracy transgranicznej, a wśród nich negatywne doświadczenia i zaszczości historyczne, brak gotowości psychologicznej mieszkańców do współpracy, różnice w mentalności, różnice kulturowe, bariera językowa. Powoduje to, iż granica jest nadal tym co dzieli oba narody (Gomółka, 2011, s. 204-212).

Jeśli z czasem nie zostanie wyeliminowany negatywny wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych (tab. 8.2), to rozwojowi terenów przygranicznych grozi prowincjonalizm przestrzenny i gospodarczy, jak i pogłębianie dysproporcji rozwojowych, co niewątpliwie negatywnie wpływać będzie na kształtowanie spójności społeczno-gospodarczej tych obszarów oraz dalszy rozwój współpracy (Departament konsularny, 2013).

Tab. 8.2. Ograniczenia zewnętrzne i wewnętrzne rozwoju terenów przygranicznych Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz Obwodu Kaliningradzkiego objętych MRG

Zewnętrzne	
Województwo warmińsko-mazurskie	Obwód Kaliningradzki
<ul style="list-style-type: none"> – silne ograniczenia budżetowe – niski w stosunku do innych regionów poziom rozwoju gospodarczego – niski udział województwa (a w szczególności gmin i powiatów objętych MRG) w kształtowaniu dochodu państwa – dominacja rządowych agencji w terenie – stagnacja gospodarcza w regionach, brak napływu kapitału zagranicznego – nastawienie partnerów zagranicznych głównie na eksploatację prostych zasobów regionu – brak porozumienia elit w sprawie wypracowania wspólnej polityki dotyczącej współpracy transgranicznej – partykularyzm władz lokalnych i samorządowych – sytuacja polityczna a zwłaszcza efekty różnic politycznych i sporów historyczne utrudniające współpracę) 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom centralizacji (decyzje uzależnione od stosunków politycznych) – niski poziom rozwoju gospodarczego regionu – silne ograniczenia budżetowe (region którego głównym źródłem utrzymania są dotacje i subwencje, a skonsolidowany budżet wykazuje ujemny bilans) – niedostateczna prorozwojowa polityka państwa w kontekście planów rozwoju regionu Obwodu Kaliningradzkiego – stagnacja gospodarcza w Obwodzie Kaliningradzkim (brak napływu inwestycji zagranicznych) – nastawienie partnerów zagranicznych głównie na eksploatację prostych zasobów regionu – wysoki poziom korupcji i biurokratyzmu, – paraliż decyzyjny na różnych szczeblach władzy – wysoki udział roli państwa w rozwoju regionu – nie sprzyjający klimat polityczny do rozwoju współpracy (mała decyzyjność władz Obwodu) – nie stabilność przepisów prawa – niewydolność sądownictwa i administracji

Wewnętrzne	
Województwo warmińsko-mazurskie	Obwód Kaliningradzki
<ul style="list-style-type: none"> – partykularyzm przedsiębiorców, środowiska akademickiego, organizacji otoczenia biznesu – wolny rozwój instytucjonalnego otoczenia – rozwoju regionalnego – brak zaangażowania i współpracy przedsiębiorców – niski poziom wiedzy przedsiębiorców na temat nowych uwarunkowań zaistniałych wraz z otwarciem granic – brak odpowiednich relacji i związków między przedsiębiorcami a innymi podmiotami do których można zaliczyć: szeroko definiowane instytucje wspierające przedsiębiorczość oraz inne podmioty (w tym firmy komercyjne), zaangażowane w proces pozyskiwania i wykorzystania instrumentów pomocowych – niski poziom technologiczny i know-how miejscowych firm, ich zdolności do przyjęcia innowacji – niewystarczająca współpraca sektora przedsiębiorstw z placówkami naukowymi regionu – pogłębianie się marginalizacji niektórych ośrodków miejskich i obszarów wiejskich 	<ul style="list-style-type: none"> – słabo rozwinięta infrastruktura transportowa – zbyt słabo doinwestowany sektor prywatny oraz słabe wsparcie otoczenia biznesu – słabo rozwinięty sektor usług i handlu – brak możliwości absorpcji korzyści płynących z otwarcia granicy z powodu braku obudowy instytucjonalnej oraz doświadczenia – niedocenywanie znaczenia turystyki dla rozwoju regionu – słabo rozwinięta przedsiębiorczość prywatna – (region z dużym udziałem kapitału rządowego) – brak instytucji tzw. otoczenia biznesu, – brak infrastruktury turystycznej – brak rozwiniętych centrów usługowych, handlowych (także targowych) – przestarzałe zaplecze logistyczne, magazynowe i przeładunków przy głównych korytarzach komunikacyjnych – mało rozpowszechnione nowoczesne formy gospodarowania (<i>e-business, e-commerce</i>) – brak dużych ośrodków przemysłowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

8.6. Szanse i zagrożenia współpracy transgranicznej

Zgodnie z zapisami umowy o MRG, strony podpisujące dokument zobowiązały się do wspierania aktywnej i szeroko rozumianej współpracy, jednakże dwa lata od wejścia w życie umowy trudno ocenić kierunki rozwoju współpracy w ramach MRG oraz jej wpływu na rozwój kooperacji o charakterze gospodarczym, społecznym i kulturowym w przyszłości. Dlatego też warto prześledzić i zidentyfikować główne atuty konkurencyjne (szanse) oraz zagrożenia dla rozwoju współpracy transgranicznej w ramach MRG, które przedstawia tabela 8.3.

Tab. 8.3. Szanse i zagrożenia dla rozwoju współpracy transgranicznej w ramach MRG

Wyszczególnienie	Po polskiej stronie Woj. Warmińsko-mazurskie	
	Szanse – Atuty konkurencyjne regionu	Zagrożenia
Infrastruktura graniczna	<ul style="list-style-type: none"> – nowe wybudowane przejścia graniczne z nowoczesną infrastrukturą, – doświadczona kadra straży granicznej, straży celnej, – nowoczesne systemy monitoringu i kontroli, – sprawdzone systemy odpraw oparte na standardach stosowanych na zewnętrznych granicach UE, – skrócony czas odpraw granicznych dzięki dodatkowym punktom odpraw, – nowoczesne metody reagowania przez straż graniczną i służbę celną, – monitoring na granicy, pozwalający sprawdzić odwiedzającym sytuację na przejściu 	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt mała liczba funkcjonariuszy straży granicznej, – długi czas oczekiwania na granicy na odprawę, – zbyt wąskie pasy dojazdowe do przejść granicznych, – zbyt długi czas kontroli na przejściach; – brak możliwości przekraczania granicy morskiej i powietrznej na podstawie przepustek MRG, – zbyt mała liczba placówek wydających przepustki MRG (jedyna placówka w Gdańsku) – brak wspólnej kontroli granicznej (jak na granicy z Ukrainą podczas Euro 2012) – brak przeszkolenia we współpracy z odpowiednimi służbami rosyjskimi
Infrastruktura regionu (drogi kołowe, kolejowe, lotniska, telekomunikacja)	<ul style="list-style-type: none"> – przystosowanie nawierzchni dróg krajowych i innych do zwiększonych obciążeń, – nowoczesna nawierzchnia i infrastruktura dróg (wyremontowana trasa 504) – przebieg trasy intercity przez region – nowoczesne, wyremontowane dworce – dobrze rozbudowana sieć telefonii komórkowej 	<ul style="list-style-type: none"> – niskie parametry techniczne dróg, – małe zagęszczenie sieci drogowej i kolejowej, – brak obwodnic wielu miast i dróg dojazdowych do nich, – brak zorganizowanych sieci przewozów kolejowych i autobusowych do granicy, – dekapitalizacja sieci kolejowej i jej zły stan techniczny,
Wykształcenie i edukacja	<ul style="list-style-type: none"> – stosunkowo aktywna współpraca naukowa pomiędzy placówkami akademickimi i badawczymi z Olsztyna i Elbląga, a uczelniami Kaliningradu, – wysoki poziom środowiska akademickiego; – tradycje współpracy z pozostałymi środowiskami akademickimi 	<ul style="list-style-type: none"> – brak wyróżniających się kierunków naukowych – brak oferty naukowej skierowanej dla studentów z Obwodu – brak kursów języka polskiego dla mieszkańców Obwodu

	<ul style="list-style-type: none"> - wymiany młodzieżowe - w ramach współpracy szkół podstawowych i średnich położonych na obszarze MRG, - współpraca Międzyuniwersytecka 	
Środowisko naturalne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> - niski stopień zanieczyszczenia walorów przyrodniczych regionu, - dość atrakcyjne zasoby przyrodnicze w tym: jeziora, kompleksy leśne, parki - Krajobrazowe, - znaczny postęp w infrastrukturze ochrony środowiska, - duża liczba obiektów o dużej unikatowości środowiskowej w skali międzynarodowej (obiekty sakralne, miejsca tradycji historycznych, miejsca przyrodnicze) 	<ul style="list-style-type: none"> - pokaźna liczba rzek i jezior o niskiej klasie czystości, - wzrost zanieczyszczeń spalinami oraz natężenie hałasu w związku z nasileniem ruchu tranzytowego, - nierozwiązany problem utylizacji odpadów domowych i przemysłowych, - brak oczyszczalni i kanalizacji w znacznej części województwa, - zły stan wielu obiektów zabytkowych,
Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> - wysoki udział sektora prywatnego, - duża liczba banków i instytucji finansowych, - tradycje przedsiębiorczości, - duża aktywność niektórych samorządów lokalnych, - aktywne instytucje wspierania przedsiębiorczości i współpracy, - intensywna współpraca sektora przedsiębiorstw z placówkami naukowymi z regionu, - znaczny poziom technologiczny firm - powstanie Mazurskiego Klastra Turystycznego (wymiana informacji na temat rynku rosyjskiego) 	<ul style="list-style-type: none"> - brak systemu wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, które chciałyby inwestować w Rosji - niski potencjał eksportowy (głównie produktu rolnicze) - niska aktywność gospodarcza ludności - brak dużych przedsiębiorstw przemysłowych wykorzystujących nowoczesne technologie i metody zarządzania - niski poziom inwestycji zagranicznych
Turystyka	<ul style="list-style-type: none"> - dobrze rozwinięta o wysokim standardzie baza turystyczna, - doświadczony personel w obsłudze klienta zagranicznego, - zabytki architektury oraz obiekty historyczne, - dobra dostępność dla klientów z zagranicy i z innych; - istniejące ośrodki dla turystyki specjalistycznej, (ośrodki myśliwskie, jeździeckie) 	<ul style="list-style-type: none"> - zły stan wielu obiektów turystycznych, - zły stan zabytków, - niepełna informacja turystyczna - problemy językowe i nieukierunkowanie oferty turystycznej na klienta rosyjskiego, - zbyt słabe zagospodarowanie jezior i rzek dla potrzeb turystycznych,

Wyszczególnienie	Po rosyjskiej stronie Obwód Kaliningradzki	
	Szanse	Zagrożenia
Infrastruktura graniczna	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczona kadra straży granicznej, – duża liczba pracowników służb granicznych – brak podziałów w społeczności Obwodu ze względu na objęcie go całym zasięgiem MRG – automatyczne drukowanie kart migracyjnych dla wjeżdżających na teren obwodu oraz uproszczenia dla osób wjeżdżających własnymi samochodami na podstawie kart MRG 	<ul style="list-style-type: none"> – rejonizacja w wydawaniu wiz obywatelom rosyjskim – brak ułatwień w obsłudze celnej takich jak elektroniczne anonsowanie autobusów (e-booking) czy elektroniczny zwrot VAT – bariery językowe pracowników służb granicznych (konieczność wypełniania dokumentacji w jęz. rosyjskim) – brak wspólnej kontroli granicznej – brak przeszkolenia we współpracy z odpowiednimi służbami polskimi – konieczna rozbudowa, a zwłaszcza poszerzenie tzw. wąskich gardeł
Infrastruktura regionu (drogi kołowe, kolejowe, lotniska Telekomunikacja)	<ul style="list-style-type: none"> – uruchomiono nowoczesne przewozy kolejowe i autobusowe do polskiej strony granicy – przebieg międzynarodowej trasy kolejowej przez region (połączenie Kaliningrad – Berlin) – dobre parametry lotniska w Kaliningradzie i portu – Obwód zależny od towarów importowanych dlatego też dobrze rozwinięta sieć przeładunkowa – dobrze rozwinięta infrastruktura miasta Kaliningrad 	<ul style="list-style-type: none"> – dekapitalizacja sieci kolejowej i jej zły stan techniczny, – niskie parametry techniczne dróg, – słabo rozwinięta sieć drogową i kolejową, – bardzo słabo rozbudowana sieć telekomunikacji (problemy z zasięgiem), – długi oczekiwania na połączenie oraz wysokie koszty połączeń międzynarodowych, – mało nowoczesna sieć, utrudniająca połączenia teleinformatyczne
Wykształcenie i edukacja	<ul style="list-style-type: none"> – duży ośrodek akademicki (Kaliningrad), – możliwość międzynarodowej współpracy Uniwersytetu w Kaliningradzie z ośrodkami po polskiej, litewskiej stronie granicy – stosunkowo aktywna współpraca naukowa pomiędzy placówkami akademickimi i badawczymi z Olsztyna i Elbląga a uczelniami Kaliningradu, 	<ul style="list-style-type: none"> – niskie wykształcenie społeczeństwa – słaba znajomość języków obcych – zbyt duży udział szkolnictwa zawodowego – słabość środowiska akademickiego – brak wyróżniających się kierunków naukowych

Czynniki ograniczające i aktywizujące oraz szanse i zagrożenia...

Środowisko naturalne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> - unikatowe walory krajobrazowo-przyrodnicze Obwodu 	<ul style="list-style-type: none"> - wiele obszarów wyłączonych z użytkowania z przeznaczeniem dla wojska - niewystarczający postęp w infrastrukturze ochrony środowiska
Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> - bliskość dużych rynków zbytu (Litwa, Polska, Szwecja) - nasilone kontakty branżowe (np. wizyty studyjne hotelarzy i restauratorów) 	<ul style="list-style-type: none"> - duży udział przedsiębiorstw państwowych (41 w 2013 w stosunku do 3 po stronie woj. Warmińsko-mazurskiego) - deficyt lokalnej produkcji rolnej - niska efektywność produkcji, - bardzo trudna sytuacja gospodarki niektórych obszarów wiejskich i miast, - brak tradycji przedsiębiorczości, - niski poziom umiejętności pozyskania inwestycji zagranicznych, - wolny rozwój instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorczości
Turystyka	<ul style="list-style-type: none"> - liczne zabytki historyczne, - liczne walory turystyczne oraz zasoby fizycznogeograficzne Obwodu (Zalew Wiślany) - zabytki architektury, - zasoby możliwe do wykorzystania turystyki polsko-rosyjskiej; - dość atrakcyjne zasoby przyrodnicze w tym: jeziora, kompleksy leśne, parki krajobrazowe 	<ul style="list-style-type: none"> - niedocenywanie znaczenia turystyki dla rozwoju regionu - słabo rozwinięta o niskim standardzie baza turystyczna, - zamknięcie obszarów o atrakcyjnych turystycznie dla zwiedzających - silnych i sprawnych instytucji rozwoju turystyki - zły stan wielu obiektów zabytkowych - zbyt słabe zagospodarowanie jezior i rzek dla potrzeb turystycznych - słabe przystosowanie dla potrzeb turystyki specjalistycznej (kajakowej, żeglarskiej) - brak wykształconego produktu turystycznego - niepełna informacja turystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Odwołując się do Europejskiej Karty Regionów Granicznych i Transgranicznych bazę aktywnej współpracy transgranicznej powinien stanowić rozwój infrastruktury regionów granicznych, niwelowanie przeszkód w przepływie osób i towarów przez granicę. To właśnie dalszy rozwój tego elementu może wytworzyć po polskiej i rosyjskiej stronie niezwykle szansę do budowy trwalszych warunków współpracy gospodarczej pomiędzy obszarami i podmiotami objętymi MRG. Powinien przejawiać się on chociażby w kreowaniu nowych inwestycji w dziedzinie przemysłu i usług, restrukturyzacji i unowocześniania istniejących zakładów, niwelowaniu dysproporcji gospodarczej, czy tworzenia nowych miejsc pracy (Fic, Ogródowicz, 1996). Działania te w konsekwencji przyczynią się budowy do spójności pogranicza. Stąd rozwijająca się współpraca handlowa i gospodarcza między obszarami nad granicznymi objętymi MRG wymaga dalszych nakładów pracy w wielu płaszczyznach a zwłaszcza podjęcia wspólnych działań prowadzących do rozbudowy infrastruktury tranzytowej czy w dalszej kolejności stworzenia wspólnej koncepcji budowy ciągów komunikacyjnych usprawniających drogowo-kolejową komunikację beneficjentów umowy MRG a zwłaszcza dalszą rozbudowę czy modernizację przejść granicznych.

W celu ożywienia współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami po obu stronach granicy konieczna jest budowa odpowiedniego otoczenia wspierającego prowadzenie działalności gospodarczej (Kuciński, 1998, s. 17), a zwłaszcza dalszy rozwój organizacji gospodarczych i instytucji kapitałowych wspomagających rozwój współpracy między polskimi i rosyjskimi firmami, czy chociażby tworzenie struktur i instytucji sprzyjających i usprawniających już istniejące modele współpracy (<http://www.eurobalt.org.pl/>).

Znaczącą rolę w rozwoju współpracy transgranicznej powinno odgrywać państwo, kształtując czynniki sprzyjające takiej współpracy.

Pomimo iż wskazuje się, że polsko-rosyjska współpraca w ramach MRG najlepiej rozwija się w dziedzinach turystyki i kultury, to jednak również i w tych obszarach jest jeszcze wiele do zrobienia. W obszarze turystyki wiąże się to głównie z rozbudową infrastruktury obejmującej m.in. bazę komunikacyjną, noclegową i gastronomiczną. Nadal bowiem, zarówno po stronie polskiej, jak zwłaszcza rosyjskiej istnieje wiele poważnych braków i niedomagań w tym zakresie. Te braki są widoczne zwłaszcza w kontekście zaplanowanych na 2018 r. Mistrzostwach Świata w Piłce Nożnej, w których Kaliningrad będzie pełnił rolę gospodarza i stanowił jedną z aren zmagania. W tym kontekście warto również stworzyć system wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, które chciałyby inwestować w Rosji. Odnosi się to zarówno do uruchomienia środków na gwarancje rządowe, czy zbadania identyfikację potencjalnych potrzeb po stronie rosyjskiej. Zapotrzebowanie w Obwodzie Kaliningradzkim przed Mistrzostwami Świata w piłce nożnej może dotyczyć przede

wszystkim branży budowlanej (infrastruktura stadionowa, hotelowa, dojazdowa, transportowa), ale także sfer takich jak rewitalizacja i dalsza rozbudowa miasta.

Na szczeblu lokalnym bardzo dobrze rozwija się natomiast współpraca kulturalna. Jako przykład mogą posłużyć umowy o przyjaźni i partnerstwie podpisane przez wiele miast północno-wschodniej Polski z ich odpowiednikami w Obwodzie Kaliningradzkim (Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP, 2012).

Poziom kulturowy społeczności pogranicza wpływa przy tym na jakość prowadzonej współpracy. Przejawia się on głównie w określonym poziomie wykształcenia i samoświadomości społeczeństwa. Można tu przyjąć prawidłowość, iż wyższy poziom rozwoju kulturowego bardziej sprzyja nawiązywaniu kontaktów transgranicznych prowadzących do efektywniejszej współpracy i wzrostu gospodarczego (Zioło, 2002) Stąd współpraca transgraniczna powinna również dotyczyć tworzenia infrastruktury edukacji ekonomicznej. Wynika to przede wszystkim z faktu, że w ostatnich latach szczególnego znaczenia nabierają problemy edukacyjnego rozwijania kapitału ludzkiego, kulturowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych, czy też sposoby sprawnego komunikowania się mieszkańców obszarów przygranicznych.

Podstawą trwałej współpracy na obszarach przygranicznych powinny stać się inicjatywy społeczności lokalnych prowadzące do trudnego procesu pojednania, niewątpliwie potrzebnego w stosunkach polsko-ukraińskich. To zaś będzie prowadziło do rozwoju wspólnych więzi społecznych gospodarczych. Warunkiem niezbędnym zdynamizowania takich procesów jest jednak rozwój edukacji oraz częstych kontaktów mieszkańców obszarów przygranicznych, służących lepszemu poznaniu się oraz przełamywaniu negatywnych stereotypów. Stąd wiodąca rola w tych procesach władz samorządowych oraz organizacji pozarządowych (Ślusarz, 2006, s. 13).

8.7. Podsumowanie

Waga znaczenia polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej w ramach umowy o Małym Ruchu Granicznym dostrzegana jest zarówno po stronie polskiej jak i rosyjskiej, zwłaszcza na szczeblu lokalnym. Jak pokazała analiza stanu faktycznego funkcjonowania regionów w dobie porozumienia MRG wytworzyła się obustronnie korzystna regionalna współpraca w zakresie handlu i ekonomii, ale wymaga ona włączenia w to przedsięwzięcie innych kierunków będących w zakresie kompetencji stron, a więc udziału większej ilości sektorów i branż np. transportu, rolnictwa, nauki, kultury, oświaty. Nie brakuje oczywiście pozytywnych

przykładów współpracy z różnych dziedzin, ale wymagają one utrwalenia i stworzenia szerszego porozumienia opartego na partnerstwie i współpracy.

Jak pokazały rozważania prowadzone w ramach rozdziału, można stwierdzić, że sfera ekonomiczna otwarcia granicy w ramach Małego Ruchu Granicznego nie ma takiego znaczenia dla wymiany handlowej czy zmiany stosunków polityczno-ekonomicznych między Polską a Rosją, lecz ma za to ogromne znaczenie dla regionów położonych bezpośrednio tuż przy granicy, a więc dla Obwodu Kalinińskiego oraz Województwa Warmińsko-Mazurskiego i zamieszkujących je beneficjentów MRG. Dzięki tej umowie poza aspektem czysto ekonomicznym współpraca transgraniczna może doprowadzić do zmiany percepcji granicy – z bariery, do funkcji łączącej oba narody i obszar po obu stronach granicy.

Umowa ta utworzyła przed beneficjentami, a więc przed regionami i jego mieszkańcami, władzami lokalnymi i krajowymi, a także przedsiębiorcami działającymi na tamtejszych rynkach nowe wyzwania oraz szereg szans, których wykorzystanie może doprowadzić do ożywienia gospodarczego w regionach uważanych jak dotąd za peryferyjne.

Jak pokazuje zaledwie 2-letnia praktyka funkcjonowania umowy MRG i rozważania prowadzone w ramach rozdziału, w obszarze polsko-rosyjskiej współpracy transgranicznej jest jeszcze wiele do zrobienia. Aby w pełni zintensyfikować korzyści płynące z niej dla obu stron należy skutecznie niwelować wciąż liczne bariery utrudniające działania na rzecz partnerstwa zarówno w obszarze ekonomicznym, prawnym jak i społecznym. Tylko wówczas możliwe stanie się podjęcie skutecznych działań zmierzających do intensyfikacji współpracy i sprzyjających kształtowaniu spójności społeczno-gospodarczej terenów objętych MRG.

CZEŚĆ 3

INTERNACJONALIZACJA MSP

ROZDZIAŁ 9

KATEGORIE MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKCIE PRZEMIAN STRATEGII FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI ZINTERNACJONALIZOWANEJ

9.1. Wprowadzenie

Ekspansja przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego, w wyniku czego następuje umiędzynarodowienie jego działalności, nie dzieje się przypadkowo (Różański, 2010, s. 15). Realizacja procesu umiędzynarodowienia odbywa się poprzez dobór odpowiedniej formy internacjonalizacji, odpowiadającej motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Poszukiwanie i wybór odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. Priorytetowego znaczenia nabiera także sfera finansów i gospodarki finansowej przedsiębiorstw poddanych procesowi internacjonalizacji (Kosowska, 2013).

Istotną staje się zależność wielkości przedsiębiorstwa i możliwości zmian strategii finansowania, ze względu na dostępność instrumentów finansowania działalności, co z kolei wpływa na swobodę kształtowania źródeł finansowania.

Strategie internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są zawsze zindywidualizowane, niepowtarzalne, zależą bowiem od warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo, oraz cech właściciela (a zwłaszcza od posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia) (Bielawska, 2006, s. 18). Znajdujące się w procesie umiędzynarodowienia działalności mikro i małe przedsiębiorstwa, mając ograniczony dostęp do kapitału obcego (głównie ze względu na zwiększone ryzyko w początkowych etapach internacjonalizacji) mają jednocześnie ograniczoną swobodę kształtowania źródeł finansowania, zatem wskazują na zróżnicowane możliwości kształtowania strategii finansowania, zależne między innymi od stopnia internacjonalizacji.

Utworzenie jednolitego rynku europejskiego zmieniło nie tylko warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz przede wszystkim przyczyniło i nadal przyczynia się do zmian w sposobie myślenia o zarządzaniu przedsiębiorstwem (Dominiak i in., 2005). Każde przedsiębiorstwo musi w coraz większym stopniu dostosowywać się do warunków i wymagań otoczenia, ma coraz mniej swobody w kształtowaniu swoich działań (Dominiak i in., 2005).

W rozdziale zaprezentowano kategorie (sylwetki) zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw sektora MŚP w aspekcie przemian w obrębie realizowanej strategii finansowania umiędzynarodowionej działalności. Nawiązuje się w nim do przeprowadzonych w 2010 roku badań, których celem było określenie wpływu procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz stworzenie scenariuszy finansowania zinternacjonalizowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zasadniczą część rozdziału stanowi prezentacja wyników badania weryfikacyjnego przeprowadzonego w 2011 roku, którego celem było określenie możliwości praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania (wprowadzenia zmian w obrębie realizowanej strategii finansowania) przez polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

9.2. Badanie przemian strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

Badania empiryczne, których celem było *określenie wpływu procesu internacjonalizacji na kształtowanie strategii finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, w zależności od przyjętej formy umiędzynarodowienie*¹⁷, zrealizowano w okresie od marca 2010 roku do lipca 2010 roku, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego dostarczonego za pośrednictwem poczty elektronicznej¹⁸.

Badaniem objęto 262 przedsiębiorstwa sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) z terenu całego kraju (Polski) o międzynarodowym wymiarze działalności (internacjonalizacja poprzez: eksport, import, kooperację kapitałową, kooperację niekapitałową, filię, oddział), stanowiące 72,1% minimalnej liczebności próby (minimalna liczebność próby wyniosła 360 przedsiębiorstw).

¹⁷ Szczegółowe wyniki badań oraz scenariusze finansowania zaprezentowano w: 1) M. Kosowska (zm. nazwiska na Brojakowska-Trzaska), A. Bera (2012, s. 81-95; 2) M. Brojakowska (2013, s. 300-312); 3) M. Kosowska (zm. nazwiska na Brojakowska-Trzaska) (2011).

¹⁸ Badania empiryczne przeprowadzone zostały w Katedrze Finansów Przedsiębiorstwa Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach projektu badawczego – promotorskiego.

Wśród badanych przedsiębiorstw (według kryterium liczby pracowników) znalazły się: przedsiębiorstwa mikro (32%), przedsiębiorstwa małe (57%) oraz przedsiębiorstwa średnie (11%).

W przeprowadzonych badaniach empirycznych podjęto próbę określenia zmian w strukturze majątku i kapitału, jakie nastąpiły po rozpoczęciu działalności na rynku zagranicznym. Zbadanie charakteru zmian w obrębie bilansu było utrudnione ze względu na znaczny udział mikro i małych przedsiębiorstw w próbie badawczej, które to przedsiębiorstwa nie mają obowiązku prowadzenia pełnej księgowości i tworzenia sprawozdań finansowych. Pomimo to znaczna część badanych przedsiębiorstw odpowiedziała na pytania mające na celu zbadanie struktury kapitałowo – majątkowej „przed” i „po” rozpoczęciem/u internacjonalizacji działalności (tab. 9.1).

Wynikający z odpowiedzi badanych przedsiębiorstw znaczny wzrost kapitału własnego oraz widoczny wzrost kapitału obcego długo- i krótkoterminowego (tu, np. kredytów bankowych) stanowi potwierdzenie zwiększonej potrzeby finansowania przedsiębiorstw w chwili rozpoczęcia i kontynuacji działalności ponad granicami kraju. Dominacja odpowiedzi w obrębie wzrostu własnych źródeł finansowania świadczy z kolei, iż najmniejsze podmioty, mając nadal ograniczony dostęp do kapitałów obcych, wręcz „zmuszone” są do poszukiwania kapitału w obrębie własnych środków (zatrzymane zyski, kapitał właściciela, wsparcie od rodziny). Z drugiej strony brak odnotowanego spadku kapitału własnego może świadczyć, o tym, że pomimo powiększania kapitału własnego, przedsiębiorstwa nie wydatkują tego źródła na inwestycje za granicą w takim stopniu, jak można przypuszczać, traktując ten instrument jako pewnego rodzaju zabezpieczenie (działalność zagraniczna charakteryzuje się wyższym ryzykiem).

Widoczny wzrost zobowiązań a drugiej strony wzrost rzeczowego majątku trwałego, zapasów i inwestycji długoterminowych, świadczyć może o wydatkowaniu uzyskanych z obcych źródeł finansowania środków na rozwój działalności zinternacjonalizowanej.

Należy zwrócić uwagę na zmiany w należnościach krótkoterminowych z tytułu sprzedaży z odroczonym terminem płatności oraz zobowiązaniach bieżących z tytułu zakupu z odroczonym terminem płatności. Wysoki odsetek otrzymanych odpowiedzi świadczy o wykorzystywaniu instrumentu finansowania w postaci kredytu kupieckiego.

Dominacja wskazań wzrostu kapitału własnego po stronie kapitału oraz wzrostu należności z tytułu udzielonego kredytu kupieckiego po stronie majątku, pozwala wnioskować, że rozpoczęcie działalności zagranicznej może przyczynić się do przekierowania strategii o cechach umiarkowanie dynamicznych (lub dynamicznych) na strategię o cechach umiarkowanie pasywnych (lub pasywnych).

Tab. 9.1. Zmiany w obrębie kapitału i majątku przedsiębiorstwa po rozpoczęciu działalności na rynku zagranicznym

Składnik kapitału	Charakter zmian			Łącznie
	wzrost	spadek	bez zmian	
Kapitał zakładowy	132	17	-	149 (56,87%)
Kapitał akcyjny	6	-	1	7 (2,67%)
Kapitał zapasowy	36	75	3	114 (43,51%)
Zobowiązania długoterminowe, np. kredyty długoterminowe	79	53	18	150 (57,25%)
Zobowiązania krótkoterminowe, np. bankowe kredyty krótkoterminowe	94	70	27	191 (72,9%)
Zobowiązania bieżące z tytułu zakupu z odroczonym terminem płatności (kredyt kupiecki)	143	33	12	188 (71,76%)
Składnik majątku	Charakter zmian			Łącznie
	wzrost	spadek	bez zmian	
Wartości niematerialne i prawne	27	4	13	44 (16,79%)
Rzeczowy majątek trwały	94	25	5	124 (47,33%)
Inwestycje długoterminowe	109	31	8	148 (56,49%)
Należności długoterminowe	15	43	20	78 (29,77%)
Zapasy	119	64	7	190 (72,52%)
Należności krótkoterminowe, w tym z tytułu sprzedaży z odroczonym terminem płatności (udzielony kredyt kupiecki)	156	21	1	178 (67,94%)
Krótkoterminowe aktywa finansowe w jednostkach powiązanych	3	5	21	29 (11,07%)
Krótkoterminowe aktywa finansowe w pozostałych jednostkach	4	7	33	44 (16,79%)
Środki pieniężne	32	41	12	85 (32,44%)

Źródło: M. Kosowska (zmiana na nazwiska na Brojakowska-Trzaska) (2013, s. 346).

Z badań i analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, iż w przypadku wystąpienia dodatkowego zapotrzebowania na kapitał w okresie prowadzenia tylko działalności krajowej (lokalnej) przedsiębiorstwa wykorzystują głównie:

- *krótkoterminowe instrumenty finansowania* – 59,64% odpowiedzi (w tym: kredyt kupiecki – 36,15%; krótkoterminowy kredyt bankowy – 23,49%),
- *składniki kapitału stałego* – 40,36% odpowiedzi.

Uwzględniając realizowaną (w przyszłości) formę internacjonalizacji przedsiębiorstw:

- *krótkoterminowe instrumenty finansowania* – 60,74% przedsiębiorstw realizujących umiędzynarodowienie działalności poprzez *eksport lub/i import*,
- *krótkoterminowe obce instrumenty finansowania* – 55,56% przedsiębiorstw internacjonalizujących działalność poprzez tworzenie *fili, oddziału czy franchising*.

W odniesieniu do wystąpienia dodatkowego zapotrzebowania na kapitał w działalności już umiędzynarodowionej dominują:

- *składniki kapitału stałego* – 56,02% odpowiedzi (w tym: finansowanie z wygosparowanego zysku – 27,11%; kapitał właścicieli – 15,66%; długoterminowy kredyt bankowy – 13,25%),
- *krótkoterminowe instrumenty finansowania* – 43,98% odpowiedzi.

9.3. Przekształcenie strategii finansowania zinternacjonalizowanych MSP – konkluzja

Analiza zaprezentowanych wyników badań, a przede wszystkim szczegółowa i wyczerpująca analiza i ocena całości uzyskanych w badaniu wyników pozwala na konkluzję, iż rozpoczęcie i realizacja przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa procesu umiędzynarodowienia działalności skutkuje zmianami struktury kapitału finansującego przedsiębiorstwo, a w konsekwencji prowadzi do zmian w realizowanej strategii finansowania. Pogłębiona analiza wyników badań pozwala na wskazanie modyfikacji umiarkowanie dynamicznej strategii finansowania w kierunku strategii przyjmującej cechy umiarkowanie pasywnej a nawet pasywnej strategii finansowania:

- w przedsiębiorstwach internacjonalizujących działalność przy wykorzystaniu **eksportowych lub/i importowych** instrumentów umiędzynarodowienia widoczne jest przejście z umiarkowanie dynamicznej (lub dynamicznej) strategii finansowania działalności o zasięgu krajowym do umiarkowanej – umiarkowanie pasywnej strategii finansowania działalności o zasięgu międzynarodowym;
- w przedsiębiorstwach internacjonalizujących działalność poprzez tworzenie **fili lub oddziału za granicami kraju, lub poprzez franchising** widoczna

jest zmiana strategii finansowania działalności z umiarkowanie dynamicznej strategii finansowania działalności jeszcze nie zinternacjonalizowanej do umiarkowanie pasywnej lub pasywnej strategii finansowania działalności umiędzynarodowionej¹⁹.

9.4. Niekompatybilność strategii finansowania i długookresowych celów międzynarodowej działalności

Realizując badania empiryczne w odniesieniu do zinternacjonalizowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie o długookresowe cele prowadzonej działalności zagranicznej (tab. 9.2).

Tab. 9.2. Cele długookresowej międzynarodowej działalności badanych MSP a realizowany instrument internacjonalizacji

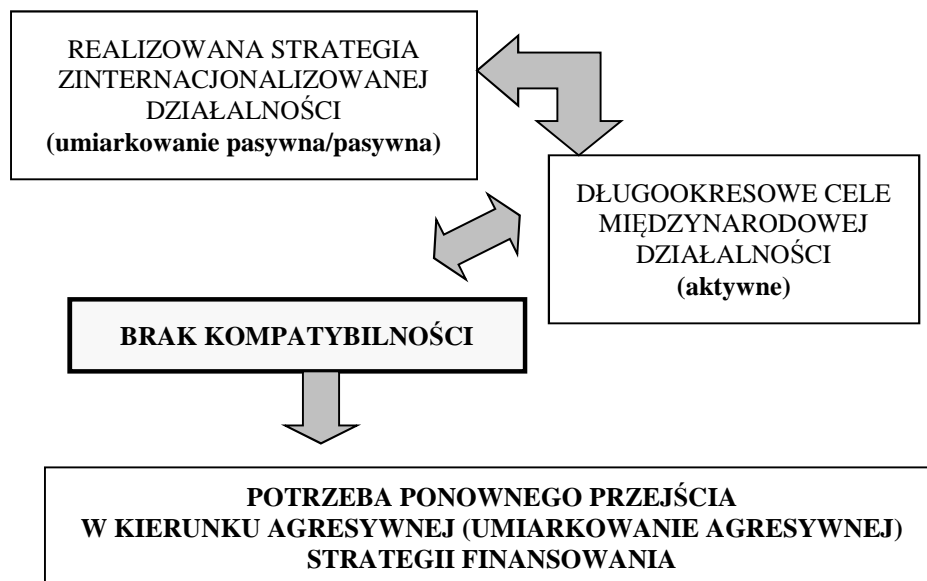
Cele długookresowej międzynarodowej działalności	Realizowany instrument internacjonalizacji	
	eksport/import	filia/ oddział/ franchising
Wzrost wartości sprzedaży i maksymalizacja zysku	45,95%	55%
Utrzymanie aktualnej pozycji	22,52%	15%
Penetracja kolejnych rynków zagranicznych	19,37%	12,5%
Inne	6,76%	10%
Wycofanie się z rynku zagranicznego	5,4%	7,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zauważyć można pewną sprzeczność pomiędzy realizowaną strategią finansowania umiędzynarodowionej działalności a długookresowymi celami działalności (rys. 9.1) jakie stawiają przed sobą objęte badaniem umiędzynarodowione przedsiębiorstwa: analiza postaw badanych przedsiębiorców wyrażonych poprzez długookresowe cele międzynarodowej działalności wskazuje na dominację postaw aktywnych, gdzie realizacja przyjętego celu wymaga zaakceptowania wyższego ryzyka (Kosowska, 2011, s. 193-196). Badane przedsiębiorstwa zapytane o główny

¹⁹ Badane małe i średnie przedsiębiorstwa określające prowadzoną działalność o charakterze międzynarodowym, jako „ponadnarodową od urodzenia” przyjmują w swojej działalności konserwatywną strategię finansowania, nazwaną strategią pasywną, do umiarkowanie pasywnej. Otrzymany wynik i przedstawiona konkluzja stanowią zaprzeczenie powszechnie przyjętego stwierdzenia, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe od urodzenia, poprzez małą awersję do ryzyka oraz przyjęcie aktywnej drogi wobec procesu internacjonalizacji, realizują agresywną (dynamiczną lub umiarkowanie dynamiczną) strategię finansowania zinternacjonalizowanej działalności.

długookresowy cel działalności zagranicznej wymieniają najczęściej wzrost wartości sprzedaży i maksymalizację zysku. Realizacja celu maksymalizacji zysku staje się ograniczona w przypadku realizacji pasywnej (konserwatywnej) strategii finansowania, a cechy takiej strategii nabiera gospodarka finansowa badanych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Dlatego niezbędnym jest podjęcie działań zmniejszających awersję do ryzyka internacjonalizowanych przedsiębiorstw oraz umożliwiających ponowne przejście w kierunku dynamicznej strategii finansowania i jej intensyfikację.



Rys. 9.1. Sprzeczność pomiędzy strategią finansowania działalności zinternacjonalizowanej a długookresowymi celami tej działalności

Źródło: opracowanie własne.

9.5. Finansowanie zinternacjonalizowanej działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Zmiany zachodzące w obrębie strategii finansowania pod wpływem procesu internacjonalizacji oraz zdefiniowana w przeprowadzonym badaniu empirycznym długoterminowa celowość funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku (rynkach) zagranicznych stanowiły podstawę do podjęcia próby wykreowania scenariuszy finansowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji.

Brak kompatybilności pomiędzy pasywną/umiarkowanie pasywną strategią finansowania działalności w procesie internacjonalizacji a aktywnymi długookresowymi

celami działalności o charakterze międzynarodowymi spowodowało, iż uzasadnionym było stworzenie scenariuszy finansowania działalności zinternacjonalizowanej, opartych na potrzebie ponownego przejścia w kierunku agresywnej (umiarkowanie agresywnej) strategii finansowania.

Scenariusze finansowania utworzone zostały dla dwóch grup przedsiębiorstw:

Grupa I – przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane za pośrednictwem eksportu i/lub importu;

Grupa II – przedsiębiorstwa umiędzynarodowione z wykorzystaniem instrumentu filii, oddziału i franchisingu.




Prezentowany zarys scenariuszy uwzględnia proponowane zmiany w obrębie gospodarki finansowej i struktury finansowania umiędzynarodowionych przedsiębiorstw grupy I oraz grupy II zależne od (Brojakowska, 2013, s. 300-311):

- etapu procesu umiędzynarodowienia,
- stopnia ryzyka działalności międzynarodowej,
- wielkości „dystansu psychicznego” między krajem macierzystym a krajem zagranicznej,
- ekspansji,
- celu działalności przedsiębiorstwa,
- dostępu do poszczególnych instrumentów finansowania własnego i obcego.

W przypadku przedsiębiorstw grupy I (przedsiębiorstwa eksportujące/importujące) przedstawiony scenariusz finansowania wskazuje na zmianę w obrębie strategii finansowania



obejmującą przekierowanie strategii umiarkowanej/umiarkowanie pasywnej na strategię umiarkowanie agresywną (rys. 9.2).

W odniesieniu do przedsiębiorstw grupy II (przedsiębiorstwa posiadające filie lub oddziały poza granicami kraju macierzystego, lub dokonujące umiędzynarodowienia działalności poprzez franchising) zaproponowany scenariusz finansowania sugeruje zmianę kierunku strategii finansowania ze strategii umiarkowanie pasywnej / pasywnej na strategię umiarkowanie agresywną / agresywną (rys. 9.3).

Proponowana zmiana kierunku realizowanej strategii	 Umiarkowanie agresywna strategia finansowania działalności zinternacjonalizowanej	
Źródła pochodzenia kapitału	FAZA ROZPOCZĘCIA PROCESU INTERNACJONALIZACJI 	FAZA WRZOSTU PRZEDSIĘBIORSTWA I EKSPANSJI NA KOLEJNE RYNKI ZAGRANICZNE 
	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania; (wysoki poziom ryzyka); – w pewnym zakresie: mikropożyczki, oferta Funduszy pożyczkowych i Funduszy poręczeń kredytowych, dofinansowanie w ramach środków Unii Europejskiej; 	<ul style="list-style-type: none"> – większy dostęp do obcych źródeł finansowania (redukcja ograniczenia dostępności); – znaczenia nabierają: obce źródła finansowania (w tym kredyt bankowy); a także finansowanie z zatrzymanych zysków;
Wnioski	<ul style="list-style-type: none"> – proponowana strategia finansowania trudna do realizacji; – realizacja aktywnych celów – możliwa w fazie wzrostu i ekspansji; – strategia finansowania możliwa do realizacji – umiarkowana do umiarkowanie konserwatywnej (ukształtowana przez sam proces internacjonalizacji); 	<ul style="list-style-type: none"> – proponowana strategia finansowania możliwa do realizacji; – realna możliwość realizacji aktywnych celów;

Rys. 9.2. Zarys scenariusza finansowania – grupa I – eksport/import

Źródło: opracowanie własne.

Proponowana zmiana kierunku realizowanej strategii	 Umiarkowanie agresywna do agresywnej strategia finansowania działalności zinternacjonalizowanej	
Źródła pochodzenia kapitału	FAZA WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA I EKSPANSJI NA KOLEJNE RYNKI ZAGRANICZNE 	
	<ul style="list-style-type: none"> – szeroki wachlarz instrumentów finansowania; – znaczenia nabierają: obce źródła finansowania (w tym kredyt bankowy), szczególne formy finansowania (leasing, factoring) a także finansowanie z zatrzymanych zysków; 	
Wnioski	<ul style="list-style-type: none"> – proponowana strategia finansowania możliwa do realizacji; – realna możliwość realizacji aktywnych celów; 	

Rys. 9.3. Zarys scenariusza finansowania – grupa II – filia/oddział/franchising

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wynika, że w przypadku pierwszej grupy przedsiębiorstw zakres wymaganych zmian jest mniejszy (zmiany oscylują wokół strategii umiarkowanej) niż w drugiej grupie przedsiębiorstw, gdzie proponowane zmiany przybierają bardziej skrajny charakter (w wybranych przypadkach możliwe proponowane przejście ze strategii pasywnej na strategię agresywną).

Pomimo, że w grupie II przedsiębiorstw zmiany w obrębie strategii finansowania przybierają bardziej radykalny i skrajny charakter, to właśnie w przypadku tych przedsiębiorstw występuje większe prawdopodobieństwo zakończonych sukcesem zmian. Jest to wynikiem większego zaangażowania na rynku międzynarodowym oraz zwiększonej dostępności do instrumentów finansowania obcego.

9.6. Warunki praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania umiędzynarodowionej działalności MSP (kategorie przedsiębiorstw)

W celu określenia możliwości praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania umiędzynarodowionej działalności małych i średnich przedsiębiorstw dokonano ich weryfikacji.

Badania mające na celu weryfikację proponowanych scenariuszy finansowania wykonano w okresie od czerwca do sierpnia 2011 roku. Badaniem weryfikacyjnym objęto 72 wybrane zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) z sześciu województw (po 12 przedsiębiorstw z każdego z województw): zachodniopomorskiego, pomorskiego, dolnośląskiego, małopolskiego, lubelskiego i mazowieckiego. Badanie weryfikacyjne przeprowadzono za pośrednictwem wywiadu telefonicznego oraz wywiadu bezpośredniego.

Grupa 12 przedsiębiorstw w każdym z wymienionych województw prezentowana była przez 4 podmioty mikro, 4 przedsiębiorstwa małe i 4 przedsiębiorstwa średnie. W rezultacie badaniem weryfikacyjnym objęto ogółem: 24 przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, 24 przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników, oraz 24 przedsiębiorstwa z zatrudnieniem od 50 do 249 pracowników (tab. 9.2).

Z uwagi na występującą awersję przedsiębiorstw do przeprowadzenia weryfikacji wywiady przeprowadzono w oparciu o trzy pytania:

1. Czy dla realizacji celu długookresowej działalności międzynarodowej przedsiębiorstwo jest w stanie dokonać zmian w obrębie realizowanej strategii finansowania?
2. Jeśli tak, to czy przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć działania obciążone większym ryzykiem (np. utraty płynności finansowej) i zwiększyć udział

finansowania obcego w strukturze finansowania (zwłaszcza krótkoterminowego finansowania obcego)?

3. Jakie w ocenie przedsiębiorstwa są inne, poza kredytem bankowym, możliwości finansowania działalności (takie, które umożliwią zwiększenie sprzedaży na rynkach zagranicznych, penetrację kolejnych rynków zagranicznych, lub co najmniej utrzymanie aktualnej pozycji na zagranicznym rynku)?

Tab. 9.2. Struktura przedsiębiorstw objętych badaniem weryfikacyjnym

Przedsiębiorstwa poddane badaniu weryfikacyjnemu: 72 przedsiębiorstwa																	
województwo:																	
zachodnio-pomorskie			pomorskie			dolnośląskie			małopolskie			lubelskie			mazowieckie		
12 przedsiębiorstw			12 przedsiębiorstw			12 przedsiębiorstw			12 przedsiębiorstw			12 przedsiębiorstw			12 przedsiębiorstw		
w tym:																	
4 mikro	4 małe	4 średnie	4 mikro	4 małe	4 średnie	4 mikro	4 małe	4 średnie	4 mikro	4 małe	4 średnie	4 mikro	4 małe	4 średnie	4 mikro	4 małe	4 średnie
↓																	
24 przedsiębiorstwa mikro																	
24 przedsiębiorstwa małe																	
24 przedsiębiorstwa średnie																	

Źródło: opracowanie własne.

Forma, w jakiej dokonano badania weryfikacyjnego (wywiad), umożliwiła wyjaśnienie powyższych pytań oraz zadanie pytań dodatkowych²⁰.

W tabeli 9.3 zaprezentowano wyniki weryfikacji proponowanych scenariuszy finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.

Na 72 przedsiębiorstwa objęte badaniem weryfikacyjnym 59 podmiotów (81,94%) **zadeklarowało możliwość dokonania zmian w obrębie realizowanej strategii finansowania w celu realizacji długookresowych planów w ramach międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa**. Niechętnych takim zmianom było 11 przedsiębiorstw (15,27%), zaś pozostałych 2 przedsiębiorców (2,77%) zadeklarowało, że w chwili przeprowadzenia badania weryfikacyjnego nie potrafią udzielić odpowiedzi.

²⁰ Możliwość otrzymania odpowiedzi na dodatkowe pytania dotyczy głównie wywiadu bezpośredniego, który został przeprowadzony w 15 spośród 72 badanych przedsiębiorstw (15 przedsiębiorstw – wywiad osobisty; 57 przedsiębiorstw – wywiad telefoniczny).

Tab. 9.3. Wyniki weryfikacji proponowanych scenariuszy finansowania

Pytanie	Uzyskane odpowiedzi		
Czy dla realizacji celu długookresowej działalności międzynarodowej przedsiębiorstwo jest w stanie dokonać zmian w obrębie realizowanej strategii finansowania?	<p style="text-align: center;">TAK</p> <p style="text-align: center;">59 przedsiębiorstw (81,94%)</p> <p style="text-align: center;"><i>Odpowiedzi wg wielkości przedsiębiorstw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>mikro</u> – 19 - <u>małe</u> – 23 - <u>średnie</u> – 17 		<p style="text-align: center;">NIE</p> <p style="text-align: center;">11 przedsiębiorstw (15,27%)</p> <p style="text-align: center;"><i>Odpowiedzi wg wielkości przedsiębiorstw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>mikro</u> – 3 - <u>małe</u> – 1 - <u>średnie</u> – 7
			<p style="text-align: center;">NIE POTRAFIĘ W TEJ CHWILI ODPOWIEDZIEĆ</p> <p style="text-align: center;">2 przedsiębiorstwa (2,77%)</p> <p style="text-align: center;"><i>Odpowiedzi wg wielkości przedsiębiorstw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>mikro</u> – 2 - <u>małe</u> – 0 - <u>średnie</u> – 0
Jeśli <u>tak</u> , czy przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć działania obciążone większym ryzykiem (np. utraty płynności finansowej) i zwiększyć udział finansowania obcego w strukturze finansowania (zwłaszcza krótkoterminowego finansowania obcego)?	<p style="text-align: center;">TAK</p> <p style="text-align: center;">26 przedsiębiorstw (44,07%)</p> <p style="text-align: center;"><i>Odpowiedzi wg wielkości przedsiębiorstw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>mikro</u> – 6 - <u>małe</u> – 12 - <u>średnie</u> – 8 	<p style="text-align: center;">NIE</p> <p style="text-align: center;">33 przedsiębiorstwa (55,93%)</p> <p style="text-align: center;"><i>Odpowiedzi wg wielkości przedsiębiorstw:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>mikro</u> – 13 - <u>małe</u> – 11 - <u>średnie</u> – 9 	-----
Jakie w ocenie przedsiębiorstwa są inne, poza kredytem bankowym, możliwości finansowania działalności (takie, które umożliwią zwiększenie sprzedaży na rynkach zagranicznych, penetrację kolejnych rynków zagranicznych, lub co najmniej utrzymanie aktualnej pozycji na zagranicznym rynku)?	<p><i>Najczęściej powtarzające się odpowiedzi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - sprzedaż z odroczonym terminem płatności (kredyt kupiecki), - środki finansowe dostępne w ramach programów rozwojowych Unii Europejskiej, - mikropożyczki, środki z funduszy pożyczkowych, 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań weryfikacyjnych.

Wśród przedsiębiorstw deklarujących możliwość dokonania zmian strategii finansowania dominowały przedsiębiorstwa małe (23 odpowiedzi – 38,98%), na

drugim miejscu uplasowały się przedsiębiorstwa mikro (19 odpowiedzi – 32,21%), a następnie średnie (17 odpowiedzi – 28,81%). W grupie przedsiębiorstw „otwartych na zmiany strategii finansowania” dominowały przedsiębiorstwa z województw: zachodniopomorskiego oraz dolnośląskiego.

Grupę przedsiębiorstw przeciwnych zmianom w obrębie strategii finansowania zdominowały przedsiębiorstwa średnie (7 odpowiedzi – 63,64%), następnie mikro (3 odpowiedzi – 27,27%) i małe (1 odpowiedź – 9,09%).

Spśród 59 przedsiębiorstw, które zadeklarowały możliwość zmian w celu realizacji długookresowego celu działalności międzynarodowej, 26 podmiotów (44,07%) wskazało na **możliwość podjęcia zwiększonego ryzyka i zwiększenia zakresu wykorzystania kapitału obcego**. Pozostałe 33 przedsiębiorstwa (55,93%) pomimo uprzednio wyrażonej chęci zmian, pozostają pasywne w działaniu.

Wśród przedsiębiorstw aktywnych, skłonnych do ryzyka ponownie dominowały przedsiębiorstwa małe (12 odpowiedzi – 46,15%), następnie średnie (8 odpowiedzi – 30,77%) oraz przedsiębiorstwa mikro (6 odpowiedzi – 23,08%).

Przedsiębiorstwa pasywne, z wyraźną awersją do ryzyka to: przedsiębiorstwa mikro (13 odpowiedzi – 39,39%), małe (11 odpowiedzi – 33,34%) oraz średnie (9 odpowiedzi – 27,27%).

Przedsiębiorstwa zapytane o inne możliwości finansowania działalności międzynarodowej (pozwalające na jej rozwój) najczęściej wskazywały instrumenty finansowania o charakterze środków obejmujących programy rozwojowe Unii Europejskiej, ale również na instrument polityki kredytowej, jakim jest odroczenie terminu zapłaty za dostarczone/zakupione towary lub usługi (kredyt dostawcy/kredyt odbiorcy).

9.7. Kategorie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – warunki wdrożenia zmian w obrębie struktury finansowania działalności umiędzynarodowionej

Badanie empiryczne – weryfikacyjne przeprowadzone w formie wywiadu telefonicznego i bezpośredniego (osobistego) umożliwiło stworzenie trzech sylwetek przedsiębiorstw: *przedsiębiorstwa aktywne*, *przedsiębiorstwa aktywno-pasywne*, *przedsiębiorstwa pasywne*; będących jednocześnie odpowiedzią na pytanie:

W jakich warunkach stworzone scenariusze finansowania mają szansę realnego wykorzystania?

W tabeli 9.4 zaprezentowano podstawowe cechy charakteryzujące stworzone sylwetki (kategorie) przedsiębiorstw. Wskazane cechy stanowią jednocześnie warunki funkcjonowania w/w przedsiębiorstw i determinanty wpływające na możliwość

przyjęcia (lub nie przyjęcia) proponowanych scenariuszy finansowania zinternacjonalizowanej działalności, opartych na zmianie strategii finansowania dla realizacji długookresowych aktywnych celów międzynarodowej działalności.

Tab. 9.4. Warunki praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania umiędzynarodowionej działalności MSP (kategorie przedsiębiorstw)

	Sylwetka przedsiębiorstwa		
	Przedsiębiorstwo:		
	Aktywne	Aktywno – pasywne	Pasywne
Wielkość przedsiębiorstwa	najczęściej małe lub średnie	najczęściej mikro lub małe	najczęściej średnie lub mikro
Etap (instrument) internacjonalizacji	zaawansowany eksport, filia, oddział (rozwinęta internacjonalizacja)	początkujący eksport (rozpoczęcie internacjonalizacji)	początkujący eksport (rozpoczęcie internacjonalizacji) lub dojrzała internacjonalizacja (gwarantująca stabilność)
Postawa wobec zmian w strategii finansowania	czynna (przedsiębiorstwo chętne do zmiany strategii)	czynna (przedsiębiorstwo chętne do zmiany strategii)	bierna (przedsiębiorstwo przeciwne zmianie strategii)
Awersja wobec ryzyka	brak lub niewielka	duża	bardzo duża
Możliwy scenariusz finansowania	możliwość realizacji proponowanego scenariusza – przyjęcie umiarkowanie agresywnej (do agresywnej) strategii finansowania (zmiana strategii umiarkowanej/ umiarkowanie konserwatywnej)	ograniczone możliwości realizacji proponowanego scenariusza (trudności przekierowania strategii umiarkowanej/umiarkowanie konserwatywnej na strategię agresywną); realizacja strategii umiarkowanej/umiarkowanie konserwatywnej ukształtowanej przez sam proces internacjonalizacji	brak realnych możliwości zmiany strategii finansowania
Finansowanie dodatkowego zapotrzebowania na kapitał	instrumenty finansowania obcego (w tym krótkoterminowego), kredyt kupiecki, wypracowane zyski	środki własne, nieformalne źródła finansowania, mikro-pożyczki	środki własne, nieformalne źródła finansowania, mikro-pożyczki, wybrane instrumenty kapitału obcego

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa pasywne (sylwetka pasywna) to najczęściej przedsiębiorstwa średnie, mające stabilną pozycję na rynku zagranicznym oraz bezpieczną sytuację finansową (stąd niechęć do dokonywania zmian w obrębie strategii finansowania), lub przedsiębiorstwa mikro, usytuowane w początkowych etapach internacjonalizacji (pierwsze transakcje eksportowe). Wobec powyższego przedsiębiorstwa

pasywne charakteryzują się bardzo dużą awersją do ryzyka (zwłaszcza w przedsiębiorstwach mikro w odniesieniu do nowej kategorii ryzyka działalności zagranicznej) i reprezentują niechęć do wszelkich zmian mogących wpłynąć niekorzystnie na ich aktualną, nierzadko stabilną, sytuację. Finansowanie dodatkowych potrzeb wynikających z umiędzynarodowienia działalności odbywa się najczęściej przy wykorzystaniu środków własnych, nieformalnych źródeł finansowania, mikropożyczek, lub w przypadku średnich przedsiębiorstw reprezentujących „dojrzałą” internacjonalizację - przy zaangażowaniu instrumentów kapitału obcego.

Przedsiębiorstwa aktywno-pasywne (sylwetka aktywno-pasywna) to najczęściej przedsiębiorstwa mikro i małe, rozpoczynające internacjonalizację, jednak charakteryzujące się mniejszą awersją do ryzyka niż przedsiębiorstwa pasywne. Przedsiębiorstwa reprezentujące sylwetkę aktywno-pasywną są w stanie dokonać zmian w obrębie strategii finansowania umiędzynarodowionej działalności, dopuszczają więc możliwość podjęcia ryzyka, pod warunkiem, że poziom ryzyka nie będzie wysoki. Ponieważ ryzyko utraty płynności finansowej i ryzyko wynikające ze zwiększenia udziału kapitału obcego (zwłaszcza krótkoterminowego) w strukturze finansowania niosą dla przedsiębiorstw aktywno-pasywnych zbyt dużą niepewność, proponowany scenariusz zmian w kierunku strategii agresywnej ma bardzo ograniczone możliwości realnego zastosowania. Finansowanie dodatkowych potrzeb wynikających z umiędzynarodowienia działalności odbywa się najczęściej przy wykorzystaniu środków własnych, nieformalnych źródeł finansowania, mikropożyczek.

Przedsiębiorstwa aktywne (sylwetka aktywna) to najczęściej przedsiębiorstwa małe i średnie, reprezentujące rozwinięte etapy internacjonalizacji (zaawansowane transakcje eksportowe, posiadanie filii czy oddziału za granicą), charakteryzujące się niewielką awersją do ryzyka (lub niekiedy jej brakiem). Przedsiębiorstwa reprezentujące sylwetkę aktywną są w stanie dokonać zmian w obrębie strategii finansowania umiędzynarodowionej działalności, nawet w sytuacji, kiedy zmiana struktury kapitałowo-majątkowej będzie związana z podjęciem zwiększonego ryzyka (w tym, ryzyka utraty płynności finansowej i ryzyka wynikające ze zwiększenia udziału kapitału obcego, zwłaszcza krótkoterminowego, w strukturze finansowania). Wobec powyższego proponowany scenariusz finansowania umiędzynarodowionej działalności oparty na zmianie umiarkowanej (umiarkowanie konserwatywnej) strategii finansowania na strategię umiarkowanie agresywną (agresywną) charakteryzuje się możliwością praktycznego zastosowania. W finansowaniu dodatkowych potrzeb wynikających z umiędzynarodowienia działalności mogą być wykorzystane m.in. instrumenty finansowania obcego (w tym krótkoterminowego), kredyt kupiecki i wypracowane zyski.

9.8. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na zmiany w strukturze kapitałowo – majątkowej zinternacjonalizowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, będące następstwem realizacji procesu umiędzynarodowienia. Dla prawidłowego funkcjonowania MŚP na rynkach zagranicznych, w tym dla realizacji długookresowych, aktywnych celów takich jak: zwiększenie sprzedaży czy ekspansja na kolejne rynki charakteryzujące się większym „dystansem psychicznym”, niezbędnym wydaje się dokonanie modyfikacji w obrębie ukształtowanych i dotychczas realizowanych strategii finansowania działalności.

Proponowane scenariusze finansowania bazujące na konieczności zmian umiarkowanych (umiarkowanie pasywnych) strategii finansowania na strategię nacechowane agresywnie mają szansę realnego wykorzystania przez przedsiębiorstwa reprezentujące sylwetkę aktywną (26 na 72 przedsiębiorstwa poddane badaniu weryfikacyjnemu – 36,11%), które cechują się niewielką awersją do ryzyka lub jej brakiem, charakteryzujące się najczęściej rozwiniętą internacjonalizacją.

Warto również zauważyć, że przyjęcie proponowanego scenariusza finansowania i wdrożenie zmian w realizowanej strategii finansowania działalności zależy od indywidualnych cech danego przedsiębiorstwa i jego obecnej sytuacji.

ROZDZIAŁ 10

UWARUNKOWANIA I MODELE PROCESÓW INTERNACJONALIZACJI DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO- ROZWOJOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

10.1. Wprowadzenie

W poszukiwaniu nowej wiedzy, technologii i innowacji korporacje transnarodowe przenoszą (lokują) swoje działy badawczo-rozwojowe poza granicami macierzystego kraju, w różnych miejscach świata. Proces ten nosi nazwę internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) działalności badawczo-rozwojowej (B+R). Zjawisko internacjonalizacji działalności B + R nie jest nowe, ale w ostatnich latach bardzo wzrosło jej znaczenie i sam proces przeszedł ewolucję. Zmienił się zakres oddziaływania – w ujęciu tradycyjnym był stosowany między krajami rozwiniętymi, obecnie w proces ten włączono kraje rozwijające się i Europy Środkowo-Wschodniej.

Celem rozdziału jest przedstawienie wybranych uwarunkowań, form i modeli procesów internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach w Polsce. Rozdział składa się z części teoretycznej, w której przedstawiono definicję zjawiska internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej: istotę, płaszczyzny, kategorie i formy oraz części empirycznej, w której zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczące uwarunkowań i modeli procesów internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach w Polsce. Badania uwarunkowań, form i modeli w tym obszarze przeprowadzono w dwóch grupach: w polskich przedsiębiorstwach i korporacjach transnarodowych.

10.2. Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (b+r) – definicja zjawiska

Analizując zjawisko internacjonalizacji działalności B+R można wyróżnić najogólniej dwa podejścia: wąskie i szerokie. W ujęciu wąskim internacjonalizacja B+R polega na przeniesieniu działalności B+R poza granice macierzystego kraju.

W szerokim ujęciu proces internacjonalizacji działalności B + R obejmuje nie tylko utworzenia ośrodka B+R poza granicami kraju, ale również międzynarodową współpracę w badaniach w sieci badawczej, alianse technologiczne, kontrakty i umowy na prowadzenie badań, *open innovation* z partnerem zagranicznym, międzynarodową mobilność naukowców, międzynarodowe patenty. Na proces ten można spojrzeć jak na uzupełniające się obszary:

- a) międzynarodowa współpraca w obszarze B + R między przynajmniej dwoma państwami;
- b) tworzenie sieci centrów badawczo-rozwojowych (CBR) przez korporacje transnarodowe w różnych częściach świata (zakładanie nowych ośrodków lub/i przejęcie zagranicznych CBR);
- c) system międzynarodowych grantów, obrót licencjami i patentami (ochrona własności intelektualnej);
- d) *open innovation*, *open source*.



Rys. 10.1. Płaszczyzny internacjonalizacji działalności badawczej i rozwojowej

Źródło: opracowanie własne.

Należy przyjąć, że internacjonalizacja B + R jest częścią szerszego procesu internacjonalizacji, wręcz globalizacji całego procesu innowacyjnego. Proces internacjonalizacji działalności B + R można rozpatrywać w dwóch kategoriach: internacjonalizacji B + R zaawansowanej (czynnej, aktywnej) i podstawowej (biernej, pasywnej). Internacjonalizacja B + R bierna polega przede wszystkim na nawiązywaniu kontaktów i zawieraniu umów z partnerami zagranicznymi dotyczących działalności badawczej, uczestnictwa w międzynarodowych programach

badawczych, zdobywania międzynarodowych patentów, ale bez prowadzenia działalności badawczej poza granicami kraju macierzystego. Internacjonalizacja B + R czynna oznacza zaś wszelkie formy umiędzynarodowienia działalności B+R, włącznie z tworzeniem centrów badawczo--rozwojowych poza granicami kraju macierzystego. Może to oznaczać, że internacjonalizacja B + R bierna może poprzedzać ekspansję B + R przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne (internacjonalizację B + R czynną). Bierny (pasywny) sposób umiędzynarodowienia oznacza, że firma zdobywa wiedzę, doświadczenie, nowe umiejętności, rozwija swoje zasoby, ale nie przekracza granic kraju.

Znaczenie internacjonalizacji działalności B+R bardzo wzrosło w ostatnich latach, szczególnie w kontekście strategii *open innovation* i globalizacji.

Sięgając genezy tego zjawiska można zauważyć, że IBM utrzymuje laboratorium badawcze w Szwajcarii od 1956 r., ale raczej w tamtym okresie nie była to tendencja popularna. Królował model innowacji ciągniętej przez naukę, co oznaczało że działalność innowacyjną prowadzono w działach B + R przedsiębiorstw, gdzie była właściwie izolowana od procesów biznesowych. Lata 70. XX wieku nazywano „złotą erą” korporacyjnych laboratoriów badawczych. Według badań (FIRMA) w tym okresie tylko około 3% prac badawczych kupowano poza firmą. Od lat 80. XX wieku firmy rozpoczęły przekazywać działalność B + R poza przedsiębiorstwo (*outsourcing*), a potem poza granice kraju (*offshoring*). Pod wpływem decentralizacji tej działalności nawiązały się relacje między sferą B + R jako dostawcą a biznesem jako klientem. Wiek XXI pogłębił postępujące zmiany na rynku, co wymagało od przedsiębiorstw zmian w modelach innowacyjnych. Globalna konkurencja, krótki cykl życia produktów, postęp technologiczny spowodowały, że proces innowacyjny stał się kosztowniejszy i ryzykowniejszy. Przedsiębiorstwa zaczęły się więc dzielić tym ryzykiem z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami. Według badań z 2000 roku przeprowadzonych wśród największych inwestorów w sferę B + R na świecie 9 na 10 przedsiębiorstw przekazało 15% swoich prac na zewnątrz, 2/3 innym przedsiębiorstwom, a 1/3 – publicznym organizacjom badawczym (AnnualDigest of IndustrialResearch, 2005).

Z przeglądu literatury zagranicznej wynika (Dunning, Narula, 1995; Kuemmerle, 1997; Zedtwitz, Gassmann, 2002, s. 569-588; Kumar, 2001:159–174; Hedge, Hicks, 2008, s. 390–406) że w ostatnich dwóch dekadach nastąpiła zmiana (mówi się o nowym paradygmacie) w strategii internacjonalizacji B + R korporacji transnarodowych i motywach podejmowania działalności. Zmiana na ogół polega na przejściu od modelu „wyzysku”, drenażu mózgów, do współpracy w generowaniu wiedzy i umiejętności. W latach 70. i 80. XX wieku głównym powodem lokowania oddziału B + R w innym kraju rozwiniętym było dostosowanie produktu

i usług do warunków panujących na danym rynku. Przykładowo, Nestle otworzyła ośrodek badawczo-rozwojowy w Singapurze w 1982 roku, aby dostosować swoje produkty do preferowanych przez Azjatów smaków. Pomysły na nowe produkty i usługi tworzone w dziale badawczo-rozwojowym w kraju macierzystym, które następnie powielano w CBR na innych terenach. Tradycyjny paradygmat charakteryzował się więc jednostronnym transferem technologii.

Od lat 90. ubiegłego wieku internacjonalizacja jest konsekwencją globalizacji produkcji i sprzedaży, a jej głównym celem – dostęp do nowej wiedzy. Dzięki wyrównywaniu się poziomu technologicznego w krajach rozwiniętych poszczególne korporacje coraz częściej podejmują zadania B + R na zasadzie normalnej specjalizacji międzynarodowej, a zamiast jednostronnego przepływu technologii między centralą a filiami pojawiają się przepływy wielokierunkowe. Transfer wiedzy może przebiegać w następujących kierunkach:

- przepływ wiedzy z firmy macierzystej do ośrodków poza granicami kraju,
- przepływ wiedzy z zagranicznych CBR do firmy macierzystej,
- przepływ wiedzy z CBR do lokalnego środowiska,
- przepływ wiedzy z lokalnego środowiska do CBR,
- przepływ wiedzy między CBR (globalna sieć badawcza).

10.3. Formy umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej

O. Gassmann i M. von Zedtwitz (Gassmann, von Zedtwitz, 1999, s. 235-243) zaobserwowali pięć charakterystycznych form organizacji umiędzynarodowienia B+R:

- etnocentrycznie scentralizowane B + R,
- geocentrycznie scentralizowane B + R,
- policentrycznie zdecentralizowane B + R,
- hub model B + R
- zintegrowana sieć B + R.

Główne różnice w wyodrębnieniu tych form organizacji B+R tkwią w strukturze organizacyjnej i przyjętej orientacji. Struktura organizacyjna może wykazywać cechy scentralizowanej lub rozproszonej o różnym natężeniu tych cech. B + R mogą różnić się między sobą także przyjętą orientacją.

Tab. 10.1. Formy umiędzynarodowienia działalności B+R

Typ	Struktura organizacyjna	Orientacja
Etnocentryczna scentralizowana organizacja B+R	<ul style="list-style-type: none"> – scentralizowane B + R w kraju macierzystym; – ścisła koordynacja i kontrola nad programami badawczo-rozwojowymi 	<ul style="list-style-type: none"> – narodowa wewnętrzna orientacja; – ochrona kluczowych kompetencji przed konkurencją; – homogeniczna kultura B+R
Geocentryczna scentralizowana organizacja B+R	<ul style="list-style-type: none"> – scentralizowane B + R w kraju macierzystym; – bliski kontakt z międzynarodowymi oddziałami; – międzynarodowe oddelegowanie pracowników i rekrutacja 	<ul style="list-style-type: none"> – międzynarodowa kooperacja; – geocentryczna zewnętrzna orientacja; – niekontrolowany przepływ informacji
Policentryczna zdecentralizowana organizacja B+R	<ul style="list-style-type: none"> – silnie rozproszone B + R, – słabe centrum; 	<ul style="list-style-type: none"> – policentryczna orientacja, – konkurencja między niezależnymi ośrodkami B + R; – lokalna efektywność przed globalną efektywnością
Hub model B+R	<ul style="list-style-type: none"> – struktura węzła z wyraźną dominacją centrali; – rozproszone B + R, – silne centrum; 	<ul style="list-style-type: none"> – zdecentralizowane działy B+R silnie kontrolowane przez centralę B+R; – pomocnicza rola zagranicznych jednostek B + R
Sieć zintegrowana B+R	<ul style="list-style-type: none"> – silnie rozproszone B + R, – kilka centrów kompetencji; – wysoka internacjonalizacja B+R 	<ul style="list-style-type: none"> – synergiczna integracja międzynarodowych jednostek B + R; – niekontrolowany przepływ informacji; – partnerstwo pomiędzy wszystkimi centrami kompetencji

Źródło: O. Gassmann, M. von Zedtwitz (1999, s. 235-243).

10.4. Metodyka badań

Badania uwarunkowań internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej i modeli internacjonalizacji działalności B+R przeprowadzono w dwóch grupach: w polskich przedsiębiorstwach i przedsiębiorstwach zagranicznych (korporacjach transnarodowych).²¹ Celem badania było poznanie motywów i barier internacjonalizacji działalności B+R oraz wyróżnienie modeli prowadzenia

²¹ Całościowe wyniki badań w Kozioł-Nadolna (2013, s. 165-223).

tej działalności. Narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankietowy. Badania ankietowe przeprowadzono w okresie 11.2011 - 02.2012.²²

Badanie objęło 40 przedsiębiorstw polskich, z dziewięciu sektorów gospodarki, zatrudniających ponad 31 000 pracowników i przeznaczających na działalność B+R w kraju i zagranicą łącznie ponad 126 mln zł.²³ Grupa korporacji transnarodowych liczyła 33 organizacje, także z dziewięciu sektorów gospodarki. Korporacje zatrudniały na całym świecie ponad 474 000 pracowników i przeznaczały na działalność B+R w kraju macierzystym i zagranicą ponad 6 900 mln EUR.²⁴

Badaniami objęto lata 2000-2011 (w niektórych przypadkach z przyczyn obiektywnych był on krótszy, np. z powodu krótszego okresu funkcjonowania działu badawczo-rozwojowego w Polsce).

10.5. Uwarunkowania i modele procesów internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach w Polsce – wyniki badań

Z badań przeprowadzonych w korporacjach transnarodowych wynika, że czynnikiem decydującym o przeniesieniu działalności B + R do Polski były korzyści kosztowe. Odpowiedzi takiej udzieliło 54% ankietowanych. Jest to jeden z czynników (Thursby, Thursby, 2006), który ma wpływ na decyzję o rozpoczęciu działalności w kraju rozwijającym się, natomiast w krajach rozwiniętych głównymi determinantami są na przykład jakość kadry badawczej i współpraca z uniwersytetami. Można to wyjaśnić jednak nadal dużą różnicą w kosztach pracy – w 2010 roku w Polsce były około 2,8-krotnie niższe niż w innych państwach UE (Raport Polska, 2011, s. 35). Ważne jest jednak, że o zakładaniu i rozbudowie centrów w naszym kraju decydują już nie tylko koszty pracy, niższe niż na przykład w Niemczech czy USA, ale zaczęły się również liczyć rezultaty ich działalności.

Z badań (Herstatt i in., 2008, s. 22) przeprowadzonych w Indiach wynika, że korzyści kosztowe były motywem przeniesienia działalności badawczej do tego kraju dla 50% ankietowanych, natomiast na pierwszym miejscu wymieniano potencjał wewnętrznego rynku²⁵. Spośród badanych korporacji transnarodowych 48% uznało dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników w Polsce za determinantę umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej.

²² Kwestionariusz ankietowy składał się z 28 pytań, zgrupowanych w cztery kategorie tematyczne. Ankietę badawczą skierowano drogą elektroniczną do 94 korporacji transnarodowych oraz 102 przedsiębiorstw polskich. W wyniku podjętych działań uzyskano odpowiedzi z 33 korporacji transnarodowych (tj. 35% wytypowanych firm) oraz z 40 polskich przedsiębiorstw, co stanowi 39% wytypowanych firm.

²³ Dane za 2011 r.

²⁴ Dane za 2011 r.

²⁵ Liczba ludności w Indiach to 1 155 mld osób, www.worldbank.org, (03.2012).

Dla 45% firm ważna była współpraca ze sferą B + R, a dla 48% ankietowanych korporacji – bliskość rynku zbytu. Mogło mieć to największe znaczenie dla firm prowadzących prace badawcze i produkcyjne pod kątem rynków, na których działają.

Badane zagraniczne przedsiębiorstwa za nieistotne determinanty uznały następujące:

- dostęp do nowej technologii,
- stabilność makroekonomiczną i polityczną kraju.

W grupie badanych polskich przedsiębiorstw jedno otworzyło centra B + R poza granicami Polski. Wynika to z faktu, że nie muszą one przenosić działalności B + R poza granice kraju w poszukiwaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników lub niższych kosztów pracy (jak to robią KTN), gdyż warunki te mają w kraju. Z badań wynika także, że w ciągu najbliższych 3-5 lat żadna firma nie zamierza przenieść zaplecza B + R do innego kraju.

Dla polskich przedsiębiorstw za barierę internacjonalizacji czynnej o największym znaczeniu uznano brak środków finansowych na operację przeniesienia działu B + R poza granice kraju (65% wskazań), ryzyko wycieku informacji oraz brak nadzoru nad pracami B + R (po 50% wskazań), a za bariery ważne – wysokie koszty koordynacji i komunikacji (45%) oraz to, że strategia firmy nie uwzględnia lokowania CBR poza granicami kraju (60%). Za nieistotny uznano brak dostatecznej ochrony własności przemysłowej w danym kraju (48%).

Bariery internacjonalizacji czynnej można najogólniej podzielić na:

- bariery kraju-biorcy inwestycji B + R (wewnętrzne),
- bariery przedsiębiorstwa-dawcy B + R (zewnętrzne).

Tab. 10.2. Bariery internacjonalizacji B + R w polskich przedsiębiorstwach (%)

Bariera internacjonalizacji B + R	Nieistotna	Ważna	Najważniejsza
Bariery leżące po stronie kraju-biorcy inwestycji B + R			
Brak dostatecznej ochrony własności przemysłowej w danym kraju	48	42	10
Ryzyko wycieku informacji	18	32	50
Bariery leżące po stronie przedsiębiorstwa-dawcy B + R			
Strategia firmy nie uwzględnia lokowania CBR poza granicami kraju	20	60	20
Brak nadzoru nad pracami B + R	12	38	50
Brak środków finansowych na operację	3	32	65
Wysokie koszty koordynacji i komunikacji między oddziałem a centralą	15	45	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z analizy barier przeprowadzonej w korporacjach transnarodowych w Polsce wynika przede wszystkim, że bariery leżące po stronie kraju-biorcy inwestycji miały mniejsze znaczenie (nieistotne lub ważne) niż bariery przedsiębiorstwa-dawcy inwestycji B + R. Bariery te przedstawiono w tabeli 10.3.

Tab. 10.3. Bariery internacjonalizacji B + R w korporacjach transnarodowych w Polsce (%)

Bariera internacjonalizacji B + R	Nieistotna	Ważna	Najważniejsza
Bariery leżące po stronie kraju-biorcy inwestycji B + R			
Różnice językowe	85	15	0
Brak wykwalifikowanej kadry	79	21	0
Ryzyko wycieku informacji	85	15	0
Brak dostatecznej ochrony własności przemysłowej w Polsce	73	27	0
Różnice kulturowe między krajami	55	45	0
Bariery leżące po stronie przedsiębiorstwa-dawcy B + R			
Strategia firmy nie uwzględnia lokowania CBR poza granicami kraju	75	25	0
Brak nadzoru nad pracami B + R	61	30	9
Brak środków finansowych na operację	30	33	37
Wysokie koszty koordynacji i komunikacji między oddziałem a centralą	48	52	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Bariera o największym znaczeniu, która może decydować o braku umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa polskie i KTN, wynikała z braku środków finansowych na tę operację (65% przedsiębiorstw polskich i 37% KTN).

Ryzyko wycieku informacji czy brak nadzoru nad pracami B + R uznano w KTN za nieistotne bariery internacjonalizacji B + R. Oznacza to, że prace badawczo-rozwojowe były traktowane przez KTN jako zasób cenny, unikatowy, ukształtowany w wyniku wieloletniego doświadczenia oraz zdobytych umiejętności i kompetencji pracowników, ale nie postrzegano ich już jako sfery tajnej i silnie chronionej. Przeniesienie oddziału do innego kraju wraz z konsekwencjami (np. ryzykiem wycieku danych) nie musi zatem grozić utratą przewagi konkurencyjnej.

Mniej niż jedna trzecia badanych KTN za ważną barierą internacjonalizacji B + R uznała brak dostatecznej ochrony własności przemysłowej w Polsce. Po wejściu do Unii Europejskiej i przystosowaniu swojego prawa do światowych standardów Polska zyskała na wiarygodności w oczach inwestorów.

Dla 85% badanych KTN nieistotne znaczenie miała bariera językowa, dla ponad połowy – różnice kulturowe między krajami. Przykładem bariery kulturowej

jest różne podejście do czasu pracy w Polsce i Korei Południowej. W przedsiębiorstwach koreańskich 8-godzinny dzień pracy jest zbyt krótki, wymaga się bowiem od pracowników 10–12-godzinne zaangażowania, co rodzi sprzeciw polskiego personelu. W zdecydowanej większości przypadków CBR lokują w Polsce KTN z USA i Europy Zachodniej, dlatego różnice kulturowe są niezbyt duże.

Proces internacjonalizacji działalności B + R odbywa się za pomocą różnych modeli i na różnych płaszczyznach. Z badań, które miały na celu ustalenie modeli i form internacjonalizacji działalności B + R, wynika, że CBR korporacji transnarodowych w Polsce działały w czterech modelach internacjonalizacji działalności B+R. Na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniono cztery modele:

- lokalny adaptator,
- wewnętrzny wykonawca,
- lokalny konstruktor,
- globalny konstruktor.

Lokalny adaptator to najniższa jednostka w korporacyjnej strukturze B + R. Produkty (na rynki lokalny i globalny) są wymyślane i rozwijane koncepcyjnie poza jednostką (w centrali bądź w innych centrach badawczo-rozwojowych o wyższym statusie). Drobne zmiany (najczęściej o charakterze niskobudżetowym) w celu dostosowania produktu do potrzeb lokalnych konsumentów mogą być wprowadzane lokalnie. Jednostka ta nie może zbyt mocno zmieniać produktu, lecz na ogół wykorzystuje rozwiązania pochodzące z innych oddziałów B + R.

Następnym modelem jest wewnętrzny wykonawca. Funkcję tę często pełnią jednostki, które świetnie odgrywały rolę lokalnego adaptatora. Wewnętrzny wykonawca jest włączany w eksperymentalną fazę rozwoju produktu, na przykład w budowę i testowanie prototypów zgodnie z wymaganiami głównej jednostki badawczej. Na rosnącym i obiecującym rynku zagraniczne centra B + R mogą być odpowiedzialne za rozwijanie produktów na lokalny rynek. Są one wtedy wymyślane i rozwijane lokalnie, chociaż może być konieczna wcześniejsza akceptacja przez centralę pewnych etapów B + R i produkcji. Lokalnymi konstruktorami są zazwyczaj oddziały, które sprawdziły się jako wewnętrzni wykonawcy.

Odnoszący sukces lokalni konstruktorzy, którzy mają odpowiedni potencjał badawczy, mogą uczestniczyć w korporacyjnej strategii B + R na najwyższym poziomie. Możliwy jest wówczas awans na globalnego konstruktora niektórych produktów, dzięki czemu stają się odpowiedzialni za badania i rozwijanie produktów na globalny rynek²⁶. Jest to najwyższa forma prowadzenia prac B + R – na

²⁶ W niektórych przypadkach odpowiedzialność taka może być ograniczona do dużych regionalnych rynków, np. Azji Południowej w przypadku oddziału B + R w Indiach. W większości przypadków bliska współpraca i koordynacja z centralą jest konieczna. Czasami jednak zagraniczne oddziały obciążone są całą odpowiedzialnością operacyjną. Por. Herstatt, Tiwari, Ernst, Buse (2008).

poziomie odpowiadającym głównemu laboratorium badawczemu korporacji (najczęściej w centrali firmy).

Przedstawione role mogą być odgrywane niezależnie od siebie, co oznacza, że dana jednostka może jednocześnie występować w każdej z ról w różnych projektach, dziedzinach, w zależności od potrzeb centrali. Z analizy wynika, że CBR korporacji transnarodowych w Polsce działały we wszystkich wymienionych modelach. Dla przykładu, centrum badawczo-rozwojowe ABB o charakterze globalnym, pracowało wyłącznie na potrzeby Grupy ABB (a nie na potrzeby lokalne). Podobny model działania – globalnego konstruktora – miał CBR Avio Polska, którego prace badawczo-rozwojowe dotyczyły zespołu łopatek dyszowych turbin niskiego ciśnienia do silnika GEnx-2B. Jest to napęd przeznaczony do konkretnego samolotu – Boeinga 747-8 (www.aviopolska.pl, dostęp luty 2012).

Działalność badawcza korporacji transnarodowych prowadzona w kraju w latach 2000–2011 miała postać wszystkich czterech modeli, lecz najwięcej korporacji transnarodowych rozwijało produkty i usługi na rynek globalny (rys. 10.2).

Wewnętrzny wykonawca (7 korporacji)	Lokalny adaptator (8 korporacji)
Lokalny konstruktor (8 korporacji)	Globalny konstruktor (10 korporacji)

Rys. 10.2. Modele internacjonalizacji działalności B + R w korporacjach transnarodowych w Polsce w latach 2000-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Bosch-Siemens Sprzęt Gospodarstwa Domowego (BSH) w swojej strategii badawczej Centrum Badań i Rozwoju Suszarek w Łodzi umiejscowił jako lokalne centrum (lokalny konstruktor), w którym w ścisłej współpracy z konstruktorami z Niemiec projektowano urządzenia odpowiadające wymaganiom konkretnych rynków regionalnych.

Proces internacjonalizacji działalności B + R można rozpatrywać w dwóch kategoriach: internacjonalizacji B + R zaawansowanej (czynnej, aktywnej) i podstawowej (biernej, pasywnej).

Na podstawie badań w dwóch grupach przedsiębiorstw zaobserwowano, że internacjonalizacja działalności B + R w korporacjach transnarodowych ma formę zaawansowaną (czynną), gdyż polegała na utworzeniu CBR w Polsce, natomiast internacjonalizacja działalności B + R w zdecydowanej większości przedsiębiorstw

polskich formę podstawową (bierną), bez przeniesienia działu B + R poza granice kraju.

Przeniesienie działu badawczo-rozwojowego za granicę (internacjonalizacja zaawansowana) jest trudna i ryzykowna, gdyż nakłady na tę operację są bardzo wysokie, a na efekty trzeba czekać długo²⁷. Proces ten wymaga spełnienia szczególnych warunków, na przykład znalezienia odpowiedniego kapitału ludzkiego, infrastruktury technicznej i klimatu inwestycyjnego w kraju przyjmującym inwestycje.

10.6. Podsumowanie

Badania dotyczące uwarunkowań, form i modeli internacjonalizacji działalności B+R przeprowadzono w dwóch grupach: w polskich przedsiębiorstwach i korporacjach transnarodowych. Badania ankietowe przeprowadzono w okresie 11.2011-02.2012. Badanie objęło 40 polskich przedsiębiorstw i 33 korporacje transnarodowe.

Główne wnioski płynące z badań są następujące:

1. Najważniejszymi czynnikami, decydującymi o internacjonalizacji B + R i przeniesieniu jej do Polski, były korzyści kosztowe i dostęp do wykwalifikowanych pracowników (źródło nowej wiedzy i technologii). Tradycyjnie przenoszenie działalności B + R poza granice macierzystego kraju miało na celu adaptowanie produktów i usług do potrzeb kraju goszczącego i lokalnych warunków. Obecnie korporacje transnarodowe szukają poza granicami kraju źródeł nowej wiedzy i technologii i dostosowują modele internacjonalizacji działalności B + R do kraju, w którym lokują centra badawczo-rozwojowe. Powoduje to uzyskanie przewagi konkurencyjnej poza centralą firmy przez uczestnictwo w globalnych sieciach badawczych i dzięki efektowi synergii.
2. Internacjonalizacja działalności badawczej i rozwojowej może napotykać bariery. Wyróżniono bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Bariery leżące po stronie Polski (kraju będącego biorcą inwestycji) miały mniejsze znaczenie niż bariery przedsiębiorstwa, będącego dawcą inwestycji B + R.
3. Wyniki badań dowodzą, że internacjonalizacja działalności B + R w Polsce odbywa się za pomocą różnych modeli i na różnych płaszczyznach. Można tu wyróżnić cztery modele internacjonalizacji działalności B+R:

²⁷ Według szefa ośrodka B + R Samsunga w Warszawie, YongGu Kima, stworzenie miejsca pracy w takim centrum kosztuje 60–70 tys. USD, a roczny koszt utrzymania pracownika – 30-35 tys. USD.

- lokalny adaptator,
 - wewnętrzny wykonawca,
 - lokalny konstruktor,
 - globalny konstruktor.
4. W latach 2000-2011 działalność badawczo-rozwojową korporacje transnarodowe prowadziły według wszystkich czterech modeli, lecz najwięcej z nich rozwijało produkty i usługi na rynek globalny.
 5. Proces internacjonalizacji działalności B + R w przedsiębiorstwach w Polsce miał dwie formy przenoszenia tej działalności: korporacje transnarodowe stosowały formę zaawansowanej (czynnej) internacjonalizacji B + R, a polskie przedsiębiorstwa internacjonalizację B + R podstawową (bierną).

ROZDZIAŁ 11

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE POWIĘKSZANIE RYNKÓW ZBYTU PRZEZ POLSKIE MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

11.1. Wprowadzenie

We współczesnych gospodarkach rynkowych mikroprzedsiębiorstwa dominują liczebnie nad pozostałymi grupami przedsiębiorstw wyodrębnionymi ze względu na wielkość (Kushnir i in. 2010, s. 2). Szacuje się, że w Unii Europejskiej podmioty te stanowią około 92% wszystkich przedsiębiorstw (Vetter, Köhler, 2014, s. 2). W Polsce ich odsetek jest natomiast nieco większy i sięga aż 96% (Eurostat, 2015; Ministerstwo Gospodarki, 2014, s. 7).

Polskie mikroprzedsiębiorstwa rzadziej, niż ich unijne odpowiedniki, przekształcają się w większe przedsiębiorstwa. Przyczyn takiego stanu rzeczy najczęściej upatruje się w barierach ograniczających działalność tych podmiotów. W Polsce, mimo pozytywnych zmian, jakie w ciągu ostatnich lat miały miejsce na tej płaszczyźnie, takich barier jest wciąż dużo. Ich liczba z roku na rok maleje, o czym świadczą kolejne raporty Banku Światowego „Doing Business” badających przyjazność otoczenia dla przedsiębiorczości. Polska zajmuje w nich w ostatnich latach coraz wyższe pozycje (World Bank, 2014, s. 4)²⁸. Niemniej jednak wciąż wiele barier pozostaje aktualnych lub ulega jedynie niewielkiemu ograniczeniu.

Badania Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych wskazują, że polskie przedsiębiorstwa nie dysponują takimi kapitałami, technologiami i sieciami zbytu jak ich konkurenci z Europy Zachodniej (Lewiatan, 2013, s. 3). Możliwości oszczędzania i inwestowania polskich przedsiębiorstw ograniczają w dużym stopniu podatki, które kształtują się na poziomie zbliżonym do średniej Unii Europejskiej. Ze względu na duże potrzeby inwestycyjne polskich przedsiębiorstw powinny być one jednak niższe (Lewiatan, 2014, s. 5; Ministerstwo Gospodarki, 2014, s. 32).

²⁸ W 2011 roku Polska zajmowała 70 pozycję (na 183 państwa), a obecnie 32.

Bariery prowadzenia działalności gospodarczej są silniej, niż przedsiębiorstwach innej wielkości, odczuwalne w mikroprzedsiębiorstwach (Ministerstwo Gospodarki 2010, s. 3). Na rozwój tych podmiotów od wielu lat szczególnie negatywnie wpływają niedobory kapitałowe (Ministerstwo Gospodarki 2014, s. 133; Kiczek 2011, s.11). Mimo wielu programów rządowych i unijnych skierowanych do mikroprzedsiębiorstw ich dostęp do zasobów finansowych jest bowiem cały czas gorszy, niż dostęp większych przedsiębiorstw.

Bariery finansowe wraz z innymi barierami oddziałują ograniczająco na przekształcanie się mikroprzedsiębiorstw w większe przedsiębiorstwa. Niemniej jednak nie wszystkie czynniki ograniczające wzrost mikroprzedsiębiorstw tkwią w otoczeniu. Część z nich tkwi w samych przedsiębiorstwach, w przyjętych przez nie strategiach. Badania prowadzone na tej płaszczyźnie wskazują, że rozwój przedsiębiorstw w istotnym stopniu zależy od kreatywności przedsiębiorców i ich innowacyjności oraz zdolności w dostrzeganiu nisz rynkowych i szans pojawiających się w otoczeniu (Perren, 1999, s. 365-385; Smallbone i in., 1995, s. 44-62; Gibb, 1996, s. 309-321).

Niezwykle ważne znaczenie dla wzrostu mikroprzedsiębiorstw wydają się te ich działania, które są ukierunkowane na poszukiwanie nowych rynków. Rynki te mogą bowiem umożliwić im wzrost wielkości produkcji, a także przyczynić się do uzyskiwania przez nie korzyści skali oraz do dywersyfikacji ich ryzyka. Tym samym mogą zatem przyczynić się do wzrostu mikroprzedsiębiorstw i ich przekształcania się w większe przedsiębiorstwa.

Za podstawowe działania, które mogą być podjęte w przedsiębiorstwach w celu wejścia na nowe rynki można uznać rozszerzanie oferty o nowe produkty oraz podnoszenie jakości oferowanych produktów. Ponadto, mając na względzie potencjalny wzrost przedsiębiorstwa, istotne wydaje się dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego.

W bieżącym badaniu podjęto się rozpoznania wpływu wszystkich tych czynników na pozyskiwanie przez polskie mikroprzedsiębiorstwa nowych rynków. Przyjęto tezę, zgodnie z którą poprawa jakości oferowanych produktów oraz wprowadzanie do istniejącej oferty nowych produktów ma istotny wpływ na rozszerzenie dotychczasowych rynków zbytu mikroprzedsiębiorstw. Weryfikacji tak postawionej tezy dokonano na podstawie badania pierwotnego przeprowadzonego na polskim rynku.

Podjęta problematyka została rozwinięta w czterech kolejnych częściach niniejszego rozdziału. Po wprowadzeniu zwięźle przedstawiono pojęcie i sposób wyodrębnienia mikroprzedsiębiorstw. Przedmiotem kolejnej części jest charakterystyka mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku. W trzeciej części rozdziału, opierając się na

badaniu pierwotnym, zaprezentowano wybrane czynniki determinujące wkraczanie polskich mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki zbytu. Całość kończą konkluzje z podjętych badań oraz podsumowanie.

11.2. Pojęcie i wyodrębnienie mikroprzedsiębiorstw

Jednym z podstawowych, powszechnie stosowanych współcześnie podziałów przedsiębiorstw jest ich systematyzacja ze względu na wielkość. Prowadzi ona do wyodrębnienia mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Podstawą tej klasyfikacji są zazwyczaj kryteria ilościowe, które stosuje się oddzielnie lub łącznie z wybranymi zmiennymi o charakterze jakościowym. Kryteria te jak dotąd nie zostały jeszcze ujednoczone ze względu na liczne problemy metodologiczne, jakie wiążą się z ich zastosowaniem.

Ze względu na łatwość w użyciu, jak i małą zmienność, w praktyce do najczęściej stosowanych kryteriów stanowiących podstawę klasyfikacji należy jednakże wielkość zatrudnienia (The World Bank Group 2010, s. 37). Niemniej jednak także w obrębie badań wykorzystujących to kryterium pojawiają się rozbieżności. Nie zawsze przyjmuje się te same wartości progowe. Nie zawsze również wyodrębnia się cztery, wymienione powyżej, kategorie wielkościowe przedsiębiorstw.

W krajach Unii Europejskiej, od czasu wejścia w życie zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 roku, w którym dokonano zdefiniowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, większość badaczy wykorzystuje wskazane tam wartości progowe. Należy jednakże podkreślić, że w definicji zaproponowanej przez Komisję Europejską zaleca się stosowanie nie tylko kryterium zatrudnienia, lecz również wielkości obrotów i/lub wysokości całkowitego rocznego bilansu. Ponadto, pod uwagę jest brana niezależność przedsiębiorstwa, rozumiana jako stopień jego powiązania z innymi podmiotami gospodarczymi w zakresie własności kapitału, prawa głosu lub prawa do wywierania decydującego wpływu na przedsiębiorstwo.

W swoim zaleceniu Komisja Europejska definiuje mikroprzedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa (Komisja Europejska, 2003, s. 36-41):

- zatrudniające mniej niż 10 pracowników,
- których roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów EUR.

Jako małe definiuje się przedsiębiorstwa:

- zatrudniające mniej niż 50 pracowników,
- którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR.

Natomiast za średnie uważa się przedsiębiorstwa:

- zatrudniające mniej niż 250 pracowników,
- którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EUR.²⁹

Ponadto, stosownie do wytycznych unijnych, aby przedsiębiorstwo mogło być zakwalifikowane do poszczególnej kategorii musi być ono podmiotem samodzielnym – nie może być powiązane kapitałowo lub osobowo z innymi podmiotami (Komisja Europejska, 2003, s. 36-41).

Wartości progowe zastosowane przez Komisję Europejską w zakresie ilości zatrudnionych osób stanowią podstawę do wyodrębnienia mikroprzedsiębiorstw w bieżącym badaniu. W badaniu tym przez mikroprzedsiębiorstwa rozumie się zatem przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 pracowników.

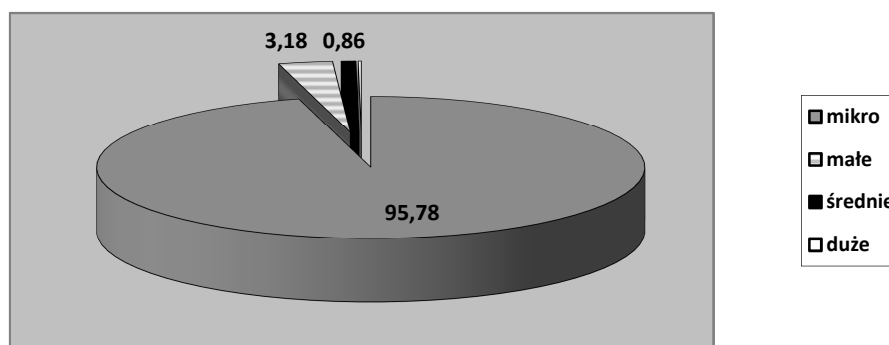
11.3. Charakterystyka mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce

Po zmianach gospodarczo-ustrojowych, do jakich doszło w Polsce po 1989 roku mikroprzedsiębiorstwa stały się najliczniejszą grupą przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Obecnie podmioty te stanowią niespełna 96% wśród przedsiębiorstw pozostałej wielkości (rys. 11.1) i generują w przybliżeniu jedną trzecią część PKB wytworzonego przez grupę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a ich udział w tworzeniu wartości dodanej sięga 16% (Eurostat 2014; Tarnawa i Zadura-Lichota 2013, s. 15). Pod tym względem polskie mikroprzedsiębiorstwa różnią się od ich europejskich odpowiedników, których udział w tworzeniu wartości dodanej sięga 21-22% (Eurostat, 2014, Tarnawa, Zadura-Lichota, 2012, s. 17).

Wśród polskich mikroprzedsiębiorstw największy odsetek stanowią firmy osób samodzielnie prowadzących działalność gospodarczą. Dlatego też statystycznie na jedno mikroprzedsiębiorstwo przypadają tylko dwie osoby pracujące (Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, s. 33-37). Niemniej jednak udział mikroprzedsiębiorstw w całkowitym zatrudnieniu wynosi obecnie około 36% (Eurostat, 2014).

Innowacyjność polskich mikroprzedsiębiorstw ocenia się jako niską. Badania wskazują, że wśród innowacji wdrażanych przez te podmioty dominują innowacje produktowe, organizacyjne i procesowe, przy czym innowacje te charakteryzuje niski stopień nowości (Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 9).

²⁹ Tak rozumiane mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są obecnie nieodłącznym elementem wszystkich gospodarek rynkowych na całym świecie (Halabi i in., 2010, s. 162; Zoysa i in., 2007, s. 652; Street, Meister, 2004, s. 473) i stanowią około 90% z działających współcześnie w gospodarce światowej przedsiębiorstw (Jamali i in., 2009, s. 355).



Rys. 11.1. Struktura polskich przedsiębiorstw w oparciu o kryterium wielkości

Źródło: opracowanie własne.

Niskiej innowacyjności polskich mikroprzedsiębiorstw towarzyszy niska produktywność przypadająca na przeciętnego pracującego. W porównaniu z małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest ona dwa razy niższa. Natomiast w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami – prawie trzy razy niższa (Tarnawa, Zadur-Lichota, 2013, s. 33-37).

Na wdrażanie innowacji polskim mikroprzedsiębiorstwom w znamienitej większości brakuje środków finansowych. Często nie posiadają one takich zabezpieczeń, które umożliwiłyby im wykorzystanie na ten cel zewnętrznego finansowania. Z tego powodu podstawowym źródłem ich finansowania są środki własne (Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 9).

Niedobory kapitałowe mikroprzedsiębiorstw nie wynikają jedynie z ich ograniczonego dostępu do zewnętrznych zasobów finansowych. Mikroprzedsiębiorstwom trudno również kumulować kapitał własny z powodu wysokich, ich zdaniem, podatków oraz wysokich pozapłacowych kosztów zatrudnienia.

Do najbardziej uciążliwych barier ograniczających prowadzenie działalności gospodarczej polscy mikroprzedsiębiorcy zaliczają obecnie również korespondujące z wysokimi podatkami nieprecyzyjne i skomplikowane przepisy podatkowe. Przepisy te wraz z biurokracją, zdaniem mikroprzedsiębiorców, znacznie podnoszą ryzyko prowadzenia przez nich działalności gospodarczej (Siwek i in., 2013, s. 4).

W znamienitej większości polskich mikroprzedsiębiorstw rzadko dokonuje się świadomego wyboru strategii funkcjonowania. Działania w tych podmiotach podejmowane są natomiast głównie w reakcji na pojawiające się bodźce, zazwyczaj zewnętrzne. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują, że taki stan rzeczy wynika przede wszystkim z postaw mikroprzedsiębiorców, w których opinii utrzymanie lub zwiększenie konkurencyjności ich przedsiębiorstw

na rynku nie zależy od faktu posiadania strategii działania spisanej w formie dokumentu. Preferują oni intuicyjny sposób podejmowania decyzji opierający się na ich własnej wiedzy i doświadczeniu. Dlatego też większość z nich w planach ma jedynie spontanicznie działania, a prawie 20% mikroprzedsiębiorstw w ogóle nie stosuje żadnego planowania (Juchniewicz, 2010, s. 6-7).

11.4. Czynniki determinujące wkraczanie polskich mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki zbytu

Ograniczone możliwości inwestycyjne polskich mikroprzedsiębiorstw nie sprzyjają ich wkraczaniu na nowe rynki. Z tej perspektywy nie jest również korzystne, że podmioty te rzadko formułują strategie i planują podejmowane działania. Jak bowiem wskazują badania, pozostawanie na etapie przedsiębiorczości i sporadycznego korzystania z planowania może być działaniem racjonalnym tylko w fazie zakładania firmy. Natomiast w dłuższej perspektywie postawa taka może utrudnić lub nawet zahamować rozwój firmy (Juchniewicz 2010, s. 27).

Wśród planowanych działań, które mogą być podjęte w mikroprzedsiębiorstwach w celu wejścia na nowe rynki za podstawowe można uznać rozszerzanie oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty oraz podnoszenie jakości oferowanych produktów. Ponadto, mając na względzie potencjalny wzrost przedsiębiorstwa, istotne wydaje się dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego.

W celu rozpoznania determinującego wpływu tych trzech czynników na wkraczanie polskich mikroprzedsiębiorstwa nowych rynków przeprowadzono analizę wyników badania bezpośredniego zrealizowanego w ostatniej dekadzie 2010 roku. Badaną populację w tym badaniu stanowiły polskie przedsiębiorstwa zarówno mikro, małe, średnie, jak i duże. Operatem badanej populacji była baza przedsiębiorstw „Firmy Polskie EMAIL 2010” Instytutu Promocji i Eksportu i Kooperacji *NETEX-STERLING*. Badanie to zostało przeprowadzone w formie ankiety e-mailowej. Instrumentem pomiaru był przygotowany na potrzeby badań zestandaryzowany kwestionariusz ankietowy. Kwestionariusz ten skierowano do osób zarządzających przedsiębiorstwami. Wysłano 2 000 000 e-maili z zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniu. Zwrotnie otrzymano 1 250 kwestionariuszy. Po weryfikacji pod względem poprawności i reprezentatywności wyeliminowano 12 kwestionariuszy.

Jednostkę próby w bieżącym badaniu określono jako aktywne mikroprzedsiębiorstwa. Do wyselekcjonowania jednostki próby zastosowano kryterium wielkości zatrudnienia, które stanowi podstawę klasyfikacji przedsiębiorstw według

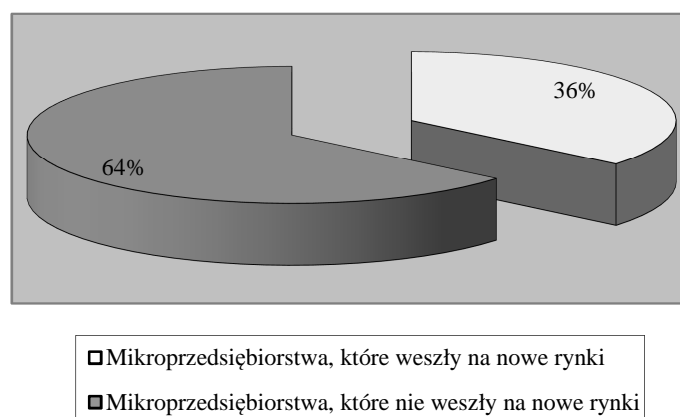
wielkości. Wartości progowe przyjęto z zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 roku. W konsekwencji dla celów bieżącego badania wybrano 770 kwestionariuszy.

Zakres przedmiotowy bieżącego badania stanowiło oddziaływanie trzech następujących czynników na wkraczanie polskich mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki:

- podnoszenie jakości oferowanych produktów,
- rozszerzanie dotychczasowej oferty o nowe produkty,
- dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego.

Jako zakres czasowy badania przyjęto 2010 rok. W analizie otrzymanych wyników zastosowano regresję logistyczną.

Badane mikroprzedsiębiorstwa reprezentowały wszystkie województwa i specjalizowały się w działalności usługowej, handlowej, produkcyjnej, budowlanej, jak również prowadziły działalność mieszaną. W wybranym okresie 277 z nich weszło na nowe rynki. Rynki pozostałych 493 nie uległy natomiast powiększeniu (rys. 11.2).

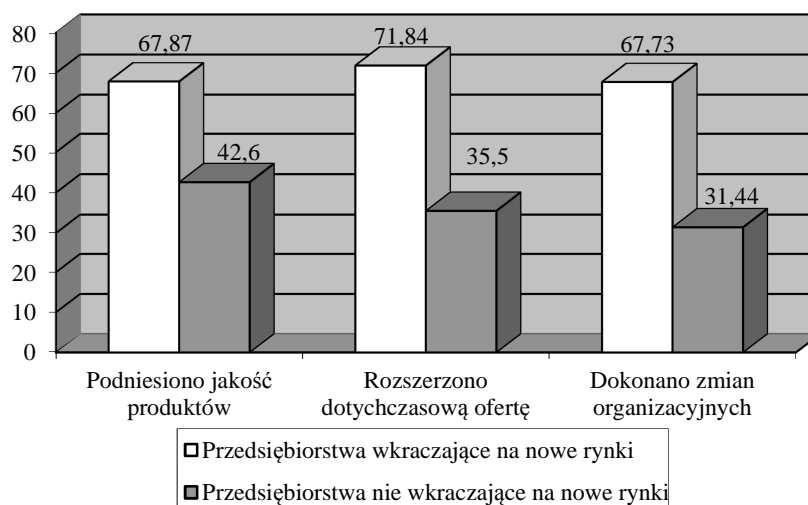


Rys. 11.2. Badane mikroprzedsiębiorstwa sklasyfikowane według kryterium wejścia na nowe rynki (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Mając na względzie rozpoznanie determinującego oddziaływania rozszerzenia oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, podnoszenia jakości oferowanych produktów oraz dokonywania zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego na wkraczanie mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki respondenci zostali zapytani czy w badanym wskazane zmiany miały miejsce w ich przedsiębiorstwach. Z otrzymanych odpowiedzi wynikało, że

wśród badanych mikroprzedsiębiorstw, które weszły na nowe rynki 67,87% podniosło jakość oferowanych produktów, 71,84% rozszerzyło dotychczasową ofertę o nowe produkty i 61,73% dokonało zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego. Natomiast wśród badanych mikroprzedsiębiorstw, które we wskazanym okresie nie weszły na nowe rynki 42,60% podniosło jakość oferowanych produktów, 35,50% rozszerzyło dotychczasową ofertę o nowe produkty, 31,44% dokonało zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego (rys. 11.3).



Rys. 11.3. Wybrane zmiany wprowadzane w badanych mikroprzedsiębiorstwach (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Porównując odpowiedzi udzielone w obu, wyróżnionych na potrzeby bieżącego badania, grupach można zauważyć, że we wszystkich wybranych obszarach znacznie większą aktywność wykazywały przedsiębiorstwa, które weszły na nowe rynki. W obrębie tej grupy podmiotów rozszerzenia oferty o nowe produkty oraz wprowadzenia zmian organizacyjnych dokonało ponad dwukrotnie więcej mikroprzedsiębiorstw, niż w obrębie grupy mikroprzedsiębiorstw pozostających na dotychczasowych rynkach. Pomiedzy obiema grupami respondentów duża różnica wystąpiła również w przypadku podnoszenia jakości oferowanych produktów. Niemniej jednak była ona nieco mniejsza (niespełna dwukrotna).

Na podstawie modelu regresji logistycznej stworzonego w oparciu o uzyskane odpowiedzi można stwierdzić, że wszystkie wybrane zmienne wpływają istotnie na wkraczanie mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki (tab. 11.1). Z wykonanych

obliczeń wynika, że poszerzanie oferty o nowe produkty zwiększa aż 3,6 razy szansę wejścia na nowe rynki. Dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego około 2,6 razy. Natomiast podnoszenie jakości oferowanych produktów – 1,8 razy (tab. 11.1).

Tab. 11.1. Model regresji logistycznej do próby badawczej*

N=770	Stała BO	Wprowadzono nowe produkty	Poprawiono jakość produktów	Dokonano zmian organizacyjnych
Ocena	-2,2295	1,29099	0,95451	0,61550
Błąd standard.	0,1847	0,17134	0,16940	0,17345
t(765)	-12,0685	7,53475	5,63480	3,54868
poziom p	0,0000	0,0000	0,0000	0,00041
-95% CL	-2,5921	0,95464	0,62198	0,27502
+95% CL	-1,8668	1,62734	1,28705	0,95599
Chi-kwadrat Walda	145,6490	59,77242	31,75094	12,59314
Poziom p	0,0000	0,00000	0,00000	0,00039
Iloraz szans z. jedn.	0,1076	3,63639	2,59740	1,85058
-95% CL	0,0749	2,59774	1,86260	1,31655
+95% CL	0,1546	5,09031	3,622208	2,60123
Iloraz szans zakr.		3,63639	2,59740	1,850558
-95% CL		2,59774	1,86260	1,31655
+95%		5,09031	3,62208	2,60123

* Chi2(4)=159,12; p=0,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

11.5. Konkluzje z podjętych badań

Analiza otrzymanych wyników wskazuje jednoznacznie, że rozszerzanie oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, podnoszenie jakości oferowanych produktów, jak i dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego wpływają pozytywnie na wkraczanie mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki. Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw, które weszły na nowe rynki każda z tych aktywności była podejmowana istotnie częściej, niż wśród mikroprzedsiębiorstw, których rynki nie uległy zmianie.

Wykonane obliczenia wykazały, że spośród wybranych zmiennych szanse ekspansji rynkowej mikroprzedsiębiorstw w największym stopniu zwiększa poszerzanie oferty o nowe produkty (ponad trzykrotnie). Taki stan rzeczy wydaje się w pełni uzasadniony. Wprowadzanie nowych produktów umożliwia bowiem dotarcie do nowych grup klientów, których dotychczasowa oferta przedsiębiorstwa mogła nie interesować. Z tej perspektywy uzasadnione wydaje się również,

że podnoszenie jakości oferowanych produktów także sprzyja wkraczaniu mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki. Wspomnieć należy jednak, że według uzyskanych wyników działania podejmowane przez mikroprzedsiębiorstwa w tym obszarze zwiększają szanse tych podmiotów na ekspansję rynkową w dwukrotnie mniejszym stopniu.

Dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego okazało się zwiększać szanse wejścia mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki w nieco mniejszym stopniu, niż wprowadzanie nowych produktów, lecz w większym, niż podnoszenie jakości oferowanych produktów. Tak duże znaczenie modyfikacji organizacyjnych w rynkowej ekspansji mikroprzedsiębiorstw wynika najprawdopodobniej ze zwiększonego popytu, którego zazwyczaj doświadczają przedsiębiorstwa wkraczające na nowe rynki. Wzrastający popyt wymaga od takich przedsiębiorstw rozszerzenia procesu produkcyjnego, a także podjęcia działań dążących do usprawnienia tego procesu.

Uzyskane wyniki dają zatem podstawę do pozytywnej weryfikacji przyjętej hipotezy zgodnej z którą poprawa jakości oferowanych produktów oraz wprowadzanie do istniejącej oferty nowych produktów ma istotny wpływ na rozszerzenie dotychczasowych rynków zbytu mikroprzedsiębiorstw. Można zatem domniemać, że podejmowanie tego typu działań przez mikroprzedsiębiorstwa będzie sprzyjało ich wzrostowi i przeobrażaniu się w większe przedsiębiorstwa.

Z tej perspektywy zasadnicza staje się odpowiedź na pytanie: czy polskie mikroprzedsiębiorstwa nie wykazują zbyt niskiej aktywności w tych obszarach? Być może nie podejmują one wystarczających działań, aby wkraczać na nowe rynki i dlatego tak mało z nich przeobraża się w większe przedsiębiorstwa. Być może dlatego też udział mikroprzedsiębiorstw wśród wszystkich przedsiębiorstw w Polsce jest większy, niż w Unii Europejskiej.

Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw w wytypowanym okresie 48% wprowadziło nowe produkty, 51% rozszerzyło dotychczasową ofertę o nowe produkty, a 42% dokonało zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego. Wszystkie te aktywności były zatem podejmowane w połowie lub blisko połowie przedsiębiorstw. Nie wydaje się, żeby było to mało biorąc pod uwagę, że wyniki badań prowadzonych wśród polskich mikroprzedsiębiorstw wskazują, w większości z nich działania podejmowane są spontanicznie, a formułowanie formalnych planów strategicznych należy do rzadkości (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010, s. 6-7). Mając na względzie taki stan rzeczy można jednakże przypuszczać, że gdyby planowanie było bardziej rozpowszechnione wśród polskich mikroprzedsiębiorstw większa byłaby też ich aktywność we wszystkich wytypowanych obszarach zwiększających ich szanse na wejście na nowe rynki. Planowanie należy bowiem do głównych

czynników sprzyjających rozwojowi polskich mikroprzedsiębiorstw (Fundacja Kronenberga, 2010, s. 7).

Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego wśród polskich, rozwojowych mikroprzedsiębiorstw, biorących udział w konkursie „Mikroprzedsiębiorca Roku”, sukces badanych mikroprzedsiębiorstw, w dużej mierze był związany z prowadzeniem działalności w sposób uporządkowany.³⁰ Przedsiębiorstwa te posiadały wizję i plany strategiczne uwzględniające aktualne warunki rynkowe, dokonywały oceny możliwości rozwoju na poszczególnych stadiach działalności firmy, kalkulowały spodziewane zyski i straty. Dzięki temu mogły podejmować docelowe działania unikając zbędnych nakładów na aktywności nie przynoszące im długoterminowych korzyści (Fundacja Kronenberga, 2010, s. 7).

W badaniu, którego rezultaty zaprezentowano w niniejszym rozdziale nie dokonano bezpośredniej weryfikacji czy działania ankietowanych mikroprzedsiębiorstw były zaplanowane. Niemniej jednak można przyjąć, że wszystkie z wytypowanych w bieżącym badaniu działań (tj.: wprowadzanie do oferty przedsiębiorstwa nowych produktów, podnoszenie jakości dotychczasowych produktów i wprowadzanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego) wymagały planowania. Rzadko kiedy działania tego typu są bowiem spontaniczne i nie są związane z realizacją konkretnego celu. Dwukrotnie większą aktywność w badanych obszarach mikroprzedsiębiorstw, które weszły na nowe rynki, od aktywności pozostałych mikroprzedsiębiorstw, można zatem uznać za przesłankę ku temu aby przyjąć, że planowanie było częściej wdrażane w mikroprzedsiębiorstwach rozwijających swoją działalność na nowe rynki. W takiej interpretacji bieżące badanie wspiera wyniki przytoczonego wcześniej badania ukazując zasadność planowania w rozwoju przedsiębiorstwa. Rezultatem działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa był ich rozwój przejawiający się w poszerzeniu ich rynków zbytu.

Traktując natomiast za zbyt daleko idące założenie o planowym podejmowaniu przez badane mikroprzedsiębiorstwa wytypowanych działań i tak bieżące badanie można uznać za wspierające przytoczone powyżej badanie. Oba badania pokazują bowiem, że większe szanse na zdobywanie nowych rynków mają te mikroprzedsiębiorstwa, które nie pozostają bierne wobec otoczenia i aktywnie się do niego ustosunkowują.

³⁰ Badanie zostało przeprowadzone przez Pentor R.I. na zlecenie Fundacji Centrum Organizacji Pożyczkowych (Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States) oraz Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy wśród mikroprzedsiębiorstw, które brały udział w konkursie „Mikroprzedsiębiorca Roku” w latach 2006-2009. Wśród respondentów badania byli nagrodzeni (zwycięzcy, nagrody główne, nagrody dla mikro i beginners), firmy uhonorowane wyróżnieniami dodatkowymi oraz finaliści (firmy, które przeszły do finału, ale nie otrzymały nagrody ani wyróżnienia (Fundacja Kronenberga, 2010, s. 3-4).

11.6. Podsumowanie

Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw jest zdeterminowane przez wiele czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i o charakterze zewnętrznym. W bieżącym badaniu skoncentrowano uwagę na oddziaływaniu wybranych czynników wewnętrznych na pozyskiwanie nowych rynków zbytu przez te podmioty. Jego wyniki wskazują, że aktywność mikroprzedsiębiorstw w trzech analizowanych obszarach (rozszerzanie oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, podnoszenie jakości oferowanych produktów, dokonywanie zmian organizacyjnych mających na celu szybkość i sprawność realizowanego procesu produkcyjnego) zwiększa szanse wejścia mikroprzedsiębiorstw na nowe rynki. Tym samym można konstatować, że działania podejmowane przez mikroprzedsiębiorstwa w tych obszarach zwiększają szanse na ich wzrost i przekształcanie się w większe przedsiębiorstwa.

CZEŚĆ 4

BARIERY I SZANSE ROZWOJU MSP

ROZDZIAŁ 12

ROZWÓJ I KOSZTY ZATRUDNIANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH A PRAWNE FORMY ZATRUDNIENIA

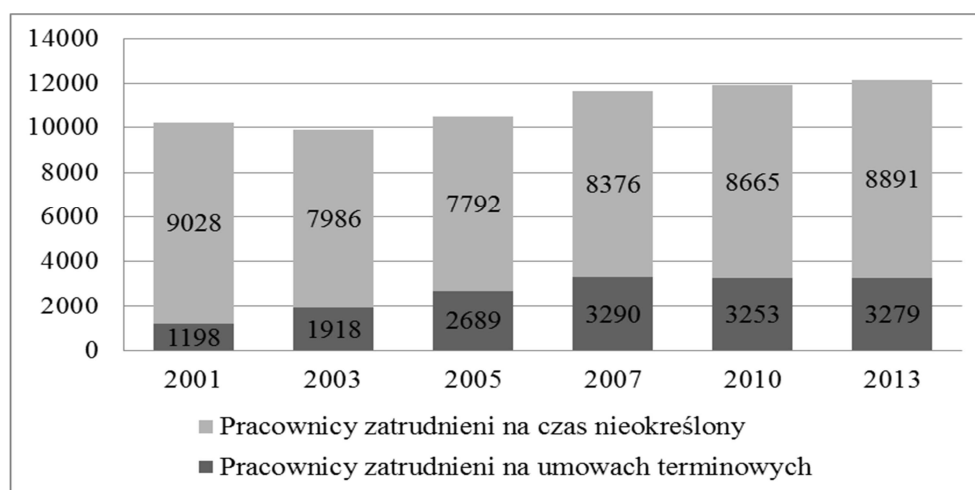
12.1. Wprowadzenie

Powstanie organizacji rozpoczyna się od „pomysłu na biznes”. Jednakże dobry pomysł nie jest gwarantem sukcesu, choć to od niego wszystko się zaczyna. Zarówno ciężka praca pomysłodawcy, jak i zatrudnionych przez niego pracowników w głównym stopniu przyczynia się do powodzenia przedsięwzięcia. Jak to zostało przedstawione przez Petera F. Druckera (2010) pracownik jest bogactwem dla firmy, a zatrudniając go trzeba pamiętać, że zatrudnia się całego człowieka. Z drugiej jednak strony, dla samej organizacji, pracownik to koszt, w dodatku niejednokrotnie wysoki. Przedsiębiorcy działając racjonalnie, starają się obniżyć koszty funkcjonowania, w tym także te związane z zatrudnianiem pracowników. Nie oznacza to jednak spadku wysokości wynagrodzenia. Jedną z możliwości poszukiwania oszczędności jest zmiana sposobu zatrudnienia wybranej osoby na konkretnym stanowisku.

Autorzy, postawili sobie za cel, zweryfikowanie różnic zarówno w odniesieniu do kosztów, jak i uwarunkowań formalno-prawnych wynikających ze stosowania podstawowych form zatrudniania stosowanych przez pracodawców w Polsce. Informacje te, zostały przedstawione w pierwszej części niniejszego opracowania. W kolejnej części zaprezentowane zostały wyniki badań pilotażowych, dotyczących zatrudniania pracowników w różnych pod względem wielkości, sektora działalności, regionu, a także czasu istnienia na polskim rynku przedsiębiorstw. W efekcie określono inne możliwe determinanty wyboru stosowanych form zatrudnienia w Polsce oraz wyznaczono kierunki przyszłych badań.

12.2. Ogólna charakterystyka form zatrudnienia stosowanych w Polsce

Polski rynek pracy w ciągu ostatnich kilkunastu lat dynamicznie zmienia się. Jak wskazują dane OECD od 2001 roku niemalże trzykrotnie wzrosła liczba osób zatrudnionych na kontraktach tymczasowych (por. rys. 12.1). Obecnie Polska w Unii Europejskiej jest liderem pod względem udziału osób zatrudnionych na podstawie umów czasowych, a wśród krajów OECD wyższy wskaźnik odnotowano wyłącznie w Chile (OECD, http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TEMP_I). Wskazuje to na stosunkowo wysoką skłonność polskich pracodawców do elastycznych form zatrudnienia. W celu lepszego zrozumienia tego zjawiska należy przyjrzeć się prawnym aspektom stosowanych w Polsce typów zatrudnienia.



Rys. 12.1. Liczba zatrudnionych w tys. według typu zatrudnienia

Źródło: OECD http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TEMP_D#.

Umowa o pracę na czas nieokreślony

Zatrudnienie pracownicze na czas nieokreślony (zazwyczaj na podstawie umowy o pracę) jest w praktyce jedyną formą zatrudnienia mającą cechę zatrudnienia stałego (ang. *Permanent employment*), którą można stosować w Polsce. Zdecydowana większość przepisów regulująca tę umowę znajduje się w Ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm.)³¹, gdzie w art. 22 ustawodawca określił podstawowe cechy konstrukcyjne stosunku pracy. Najważniejszą z nich jest wykonywanie pracy pod kierownictwem pracodawcy. Znaczenie tego wymogu w ciągu ostatnich kilkunastu lat uległo znaczącej

³¹ Dalej: Kodeks pracy.

ewolucji. Obecnie zarówno orzecznictwo jak i doktryna dopuszcza tzw. autonomiczne podporządkowanie pracownika pracodawcy, które polega wyłącznie na wyznaczaniu pracownikowi zadań, bez wpływania na sposób realizacji (Raczkowski, 2011, s. 131-137; Gersdorf, 2013, s. 39-42).

Wśród pozostałych cech umowy o pracę należy wyróżnić odpłatność, a więc otrzymywanie wynagrodzenia za świadczoną pracę. Ponadto istotne jest – choć Kodeks Pracy nie wspomina o tym wprost – aby praca była wykonywana osobiście przez pracownika. Ostatnim elementem stosunku pracy jest obarczenie pracodawcy ryzykiem osobowym, technicznym i gospodarczym (Gersdorf, 2013, s. 43). W praktyce przejawia się to tym, iż to przedsiębiorca ponosi konsekwencje wielu zdarzeń, które pozostają poza jego wpływem – np. choroby pracownika.

Powyższe cechy konstrukcyjne stosunku pracy w praktyce są bardzo istotne, ponieważ każde zatrudnienie, które je posiada będzie w świetle prawa uznawane za stosunek pracy – niezależnie od woli stron czy nazwy umowy. Fakt ten naraża pracodawcę chcącego zastosować inną formę zatrudnienia (np. o charakterze cywilnoprawnym) na ryzyko roszczeń ze strony pracownika. Niebezpieczeństwo to jest dodatkowo potęgowane tym, że dominująca obecnie linia orzecznicza coraz szerzej definiuje stosunek pracy.

Z perspektywy tematu niniejszego rozdziału bardzo istotne są obowiązki jakie prawo nakłada na pracodawcę w związku z wyborem stosunku pracy jako formy zatrudnienia. Najłatwiej dostrzegalnym obciążeniem są wysokie koszty poza-płacowe związane z ubezpieczeniem społecznym i innymi parapodatkami. Dodatkowo na pracodawcy ciążyą liczne obowiązki administracyjne, które także należy uwzględnić. Wśród nich możemy wymienić szereg obowiązków informacyjnych (por. Maniewska, 2013), prowadzenie dokumentacji pracowniczej, przygotowywanie rozkładów czasu pracy, wydanie świadectwa pracy po zakończeniu współpracy itp. Ponadto, gdy liczba pracowników (zatrudnionych na podstawie stosunku pracy) osiągnie lub przekroczy 20 osób to pracodawca jest zobowiązany do wydania regulaminu pracy oraz regulaminu wynagradzania. Dodatkowo, gdy zatrudnienie wyniesie co najmniej 20 pracowników w przeliczeniu na etaty to pracodawca jest zobowiązany utworzyć (i prowadzić) zakładowy fundusz socjalny. Zadanie to pracodawca musi wykonać sam, powierzyć osobie lub osobom zatrudnionym u niego lub kupić odpowiednią usługę na rynku. Niezależnie od wybranej opcji stosunkowo łatwo oszacować koszt tych obowiązków.

Kolejnymi stosunkowo łatwo wymiernymi w pieniądzu kosztami związanymi z umowami o pracę są dopuszczone przez prawo dni wolne od pracy, za które pracownikowi należy się wynagrodzenie. Wśród przykładów warto wymienić urlop wypoczynkowy, tzw. urlop okolicznościowy (np. z tytułu ślubu dziecka pracownika) czy okres pobierania wynagrodzenia chorobowego (przez pierwsze

33 dni choroby w danym roku kalendarzowym to pracodawca wypłaca pracownikowi 80% lub 100% wynagrodzenia; dopiero po tym okresie świadczenie wypłaca ZUS). Finansowy wymiar ma także ustawowe zobligowanie pracodawców do wypłaty wynagrodzenia za pracę najpóźniej 10. dnia następnego miesiąca kalendarzowego.

Bardzo istotny, szczególnie w mniej rozwiniętych obszarach Polski, jest obowiązek wypłacania minimalnego wynagrodzenia za pracę określonego w przepisach. Jest to kolejny wyjątek od zasady swobody umów, który dotyczy stosunku pracy.

Ponadto pracodawca jest zobowiązany do przestrzegania przepisów o czasie pracy. Oznacza to znaczne ograniczenie swobody korzystania z pracy wykonywanej przez pracownika. Przekroczenie norm czasu pracy (np. przeciętnie 40 godzin tygodniowo w okresie rozliczeniowym) wiąże się dla pracodawcy z koniecznością wypłaty dodatku za nadgodziny. Co więcej, niekiedy praca będzie w ogóle zakazana (np. w przypadku przekroczenia rocznego lub tygodniowego limitu nadgodzin). Wszystkie te rozwiązania wiążą się ze znacznymi kosztami po stronie pracodawcy.

Zdecydowanie trudniej wycenić natomiast koszty związane z ochroną trwałości zatrudnienia, która ogranicza pracodawcy swobodę rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę. Kodeks pracy wymaga na przykład, by zachować odpowiednie okresy wypowiedzenia (nawet do trzech miesięcy). Należy jednak zauważyć, że okres wypowiedzenia jest co do zasady symetryczny, a więc pracownik także nie może nagle zrezygnować ze swojej pracy, co w pewnym stopniu zabezpiecza interesy pracodawcy. Dodatkowo, aby wypowiedzieć umowę na czas nieokreślony konieczna jest konsultacja ze związkiem zawodowym³² oraz podanie rzeczywistej przyczyny zwolnienia w wypowiedzeniu. Co istotne przyczyna ta może zostać zweryfikowana przez sąd pracy, który w praktyce często podważa zasadność dokonanego zwolnienia przyznając pracownikowi odszkodowanie lub nawet przywracając go do pracy (szerzej: Rycak, 2013). Ponadto jeżeli pracownik jest zwalniany z przyczyn, które go nie dotyczą to należy mu się odprawa w wysokości zależnej od stażu pracy. Natomiast przy zwolnieniu większej liczby pracowników pracodawca będzie zobowiązany do zastosowania się do skomplikowanej procedury zwolnień grupowych. Należy również wspomnieć o szczególnej ochronie trwałości zatrudnienia, którą objęte są niektóre grupy pracowników (np. osoby w wieku przedemerytalnym, kobiety w ciąży). Przepisy prawa pracy uniemożliwiają wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy o pracę pracownikowi należącej do jednej ze specjalnie chronionych grup.

Kolejnym obciążeniem charakterystycznym dla stosunku pracy są ograniczenia odpowiedzialności pracownika. Przykładowo pracownik nie odpowiada za

³² Tylko w przypadkach, gdy pracownik jest reprezentowany przez związek zawodowy.

szkodę wyrządzonej osobie trzeciej przy wykonywaniu pracy (art. 120 Kodeksu pracy). Ponadto przy winie nieumyślnej pracownik odpowiada za szkodę wyrządzoną pracodawcy jedynie do wysokości trzech swoich wynagrodzeń.

Niektóre z przedstawionych powyżej kosztów są wymierne w pieniądzu, inne mają charakter kosztów transakcyjnych i w związku z tym trudniej przypisać im określoną wartość. Niezależnie jednak od tego należy ocenić, że suma obciążeń pracodawców przy umowach o pracę na czas nieokreślony jest znacząca.

Umowy terminowe

Pomimo faktu, iż umowa o pracę na czas nieokreślony jest preferowaną formą zatrudnienia to ustawodawca przewidział wiele innych, mniej stabilnych podstaw zatrudnienia. Niektóre z nich regulowane są przez prawo pracy, dzięki czemu interesy pracownika są specjalnie chronione. Pozostałe natomiast wywodzą się z klasycznego prawa cywilnego, którego zasadą jest równość stron.

Umowy o pracę o charakterze terminowym

Umowy o pracę zawierane na określony okres czasu (umowa na czas określony, na okres próby, na zastępstwo, w celu przygotowania zawodowego oraz na czas wykonania określonej pracy) również wiążą się z większością obowiązków opisanych w poprzednim podrozdziale. Co jednak warte zaznaczenia większość z nich charakteryzuje się znacznie łatwiejszym rozwiązaniem stosunku pracy niż w przypadku umów na czas nieokreślony. Okresy wypowiedzenia są krótsze³³, nie ma obowiązku konsultacji związkowej ani podania przyczyny wypowiedzenia. Oznacza to, że ta forma jest co do zasady bardziej elastyczna dla pracodawcy. Z drugiej jednak strony ustawodawca preferuje zatrudnienie na czas nieokreślony, dlatego Kodeks pracy zezwala na zawarcie maksymalnie dwóch umów na czas określony pod rząd³⁴.

Umowa zlecenie

Umowa zlecenie jest umową starannego działania, która została uregulowana w Ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 2014 r. poz. 121 ze zm.)³⁵. Z tego też względu w znacznie szerszym zakresie niż przy umowach o pracę zastosowanie znajdzie zasada swobody umów. Pod względem kosztów pozapłacowych umowa zlecenie może być pod pewnymi warunkami korzystniejsza od umów o pracę, wymaga to jednak stosunkowo dużo pracy (np. zawieranie kilku umów z tą samą osobą). Od 1 stycznia 2016 zostaną wprowadzone nowe przepisy,

³³ Warto zauważyć, że obecnie konsultowany jest projekt nowelizacji, według którego okres wypowiedzenia umowy terminowej będzie taki sam jak przy umowie na czas nieokreślony.

³⁴ We wspomnianym projekcie zamiast tego ograniczenia ma zostać wprowadzony maksymalny czas pracy u jednego pracodawcy na podstawie umów na czas określony – ma on wynieść 33 miesiące.

³⁵ Dalej: Kodeks cywilny

które w pewnym stopniu mogą zwiększyć pozapłacowe koszty umów zleceń, jednakże ciągle będzie istniała możliwość oszczędzania na ubezpieczeniu społecznym osób zarabiających powyżej minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Jednakże podstawową zaletą umowy zlecenia jest ograniczenie do minimum obciążeń opisanych w podrozdziale 12.1. Brak jest ograniczeń dotyczących sposobu rozwiązania umowy, obowiązki administracyjne poza stosunkowo prostymi kwestiami księgowymi ograniczają się w praktyce tylko do BHP. Zatrudniony na tej podstawie nie musi zarabiać minimalnego wynagrodzenia, nie musi także przestrzegać norm czasu pracy narzucanych przez kodeks pracy, nie otrzymuje dodatków za pracę w nadgodzinach, ani nie przysługuje mu płatny urlop³⁶. Dodatkowo zleceniobiorca co do zasady odpowiada za wyrządzone szkody w pełnej wysokości (odpowiedzialność kontraktowa).

Najważniejszą wadą umów cywilnoprawnych dla pracodawców jest możliwość ich podważenia przez pracownika w sądzie pracy (lub przez PIP). Ryzyko jest szczególnie wysokie jeżeli zleceniobiorca pracuje przy prostych pracach wymagających nadzoru. Dla pracodawcy problematyczne jest też to, że nie ma jasnych wytycznych, których spełnienie gwarantowałoby, że sąd nie uzna podpisanej umowy za umowę o pracę. Dzieje się tak, ponieważ sam proces sądowego rozróżnienia zatrudnienia pracowniczego od cywilnoprawnego jest bardzo skomplikowany (Prusinowski, 2011). Dodatkowo problemy przy organizacji pracy może stwarzać łatwość z jaką pracownik może rozwiązać swoją umowę (szczególnie jeśli rotacja personelu jest znacząca).

Umowa o dzieło

Umowa o dzieło również została uregulowana w Kodeksie cywilnym. Jest to umowa rezultatu, co oznacza, że zamawiający może rozliczyć wykonawcę tylko z efektów jego pracy, niezależnie od ilości wykonanej przez niego pracy. W ten sposób na wykonawcę przeniesione zostaje ryzyko niewykonania zadania z przyczyn obiektywnych. Dodatkową zaletą umów o dzieło są korzystne sposoby rozliczeń podatku dochodowego (pod pewnymi warunkami nawet 50% koszty uzyskania przychodu³⁷) i brak obowiązku płacenia składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.

Wadą tego rozwiązania jest ograniczony zakres jego stosowania. Trudno wyobrazić sobie, aby np. recepcjonistka mogła być zatrudniona na takiej podstawie, ponieważ niezmiernie trudno będzie ustalić konkretny rezultat jej pracy. Ponadto umowę o dzieło w wielu przypadkach może także zostać uznana za zatrudnienie pracownicze, czego ryzyko ponosi pracodawca.

³⁶ Oczywiście w umowie można zastrzec inaczej.

³⁷ Przywilej ten został ograniczony dla osób zarabiających.

Zatrudnienie tymczasowe

Z punktu widzenia pracodawcy jest to najmniej wymagająca, choć niekoniernie najtańsza forma zatrudnienia. W praktyce w tym przypadku pracodawcę nie łączy żaden stosunek prawny z osobami zatrudnionymi. Zamiast tego pracodawca-użytkownik podpisuje umowę z agencją pracy tymczasowej, która zatrudnia te osoby. Dzięki temu liczba obowiązków administracyjnych jest stosunkowo niska, ponadto istnieje możliwość przerzucenia na agencję ryzyka fluktuacji czy sezonowości popytu. Należy jednak pamiętać, że pracodawca-użytkownik nie może pracowników tymczasowych traktować gorzej niż inne osoby zatrudnione.

Pozostałe typy zatrudnienia

Jedną z bardziej popularnych typów zatrudnienia jest tzw. własna działalność gospodarcza. W praktyce wygląda to tak, że pracownik zakłada działalność gospodarczą i świadczy na rzecz (byłego) pracodawcy usługi, które wcześniej wykonywał w ramach innej podstawy prawnej. Wśród zalet należy wymienić – podobnie jak przy agencji pracy tymczasowej – przeniesienie poza przedsiębiorstwo pracodawcy wielu obowiązków administracyjnych i innych obciążeń. Należy jednak pamiętać, że także ta forma może zostać uznana przez sąd pracy za zatrudnienie pracownicze.

Ostatnio na popularności zyskują także staże finansowane ze środków publicznych. Mechanizm ich działania jest bardzo podobny do agencji pracy tymczasowej, ponieważ w tym przypadku pracodawca podpisuje umowę z instytucją publiczną organizującą staż. Wadą tego rozwiązania jest w praktyce brak odpowiedzialności za nieumyślną szkodę wyrządzoną pracodawcy. Dzieje się tak ponieważ organizator stażu zazwyczaj w umowie wyłącza swoją odpowiedzialność, a stażysta nie może odpowiadać za szkodę nieumyślną, ponieważ nie łączy go z „pracodawcą” żaden stosunek prawny.

W praktyce stosowane są także praktyki bądź staże opierające się o ustawę z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich (Dz.U. 2009 nr 127 poz. 1052 ze zm.). W tym przypadku należy mieć na uwadze, że ustawa przewiduje maksymalny czas takiej umowy (3 miesiące). Ponadto istnieje również ryzyko uznania takiej praktyki jako zatrudnienia pracowniczego.

12.3. Koszty a typy zatrudnienia

Niezaprzeczalnie, polski rynek pracy w ostatnich latach przechodził liczne zmiany. Kryzys, wejście na rynek pracy ostatnich roczników wyżu demograficznego, to jedynie przykłady zmian, które ostatnio miały miejsce. Jednakże nie jest celem niniejszego rozdziału analiza przyczyn wskazywanych zmian na poziomie

makroekonomicznych, lecz bezpośrednio funkcjonowania przedsiębiorstw i ich polityki zatrudnienia.

Jak zostało opisane w literaturze przez Stachowiaka i Kłodzińskiego (2004) zatrudnienie jest działaniem organizacyjno-kadrowym mającym na celu obsadzenie wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie. W kontekście rozdziału, niezwykle istotne stają się opisywane przez Michaela Armstronga (2010) planowanie wymagań, analiza stanowiska pracy, roli pracownika, stworzenie odpowiedniego opisu, jak i zarządzanie strukturami, formami zatrudnienia oraz samym wynagrodzeniem. Ponadto istotną determinantą zatrudnienia są koszt, czy też chęć ich minimalizowania, co jednocześnie przekłada się na niższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej. W tym przypadku nie jest to tylko kwestia obniżania poziomu wynagrodzeń, ale także wybór formy zatrudnienia, która wpływa na koszty ponoszone przez pracodawcę. Koszty te są najwyższe w przypadku gdy pracodawca ma do czynienia z klasycznym zatrudnieniem, tj. umową o pracę na czas nieokreślony, gdzie pracodawca ponosi wszystkie możliwe koszty związane z zatrudnieniem pracownika (Patulski, 2007, s. 11). Wskazane obciążenia dla pracodawcy, do których zaliczyć należy składki na ubezpieczenia społeczne, fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, stanowią koszty pozapłacowe. Jak wykazały badania zaprezentowane przez Dagmarę Zuzek (2011) w artykule poświęconym barierom rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, to pozapłacowe koszty pracy stanowią główną barierę w rozwoju małych i średnich firm. W tym przypadku 80% właścicieli przebadanych firm wskazywało na zbyt wysoki ich poziom. W związku z powyższym, zatrudnienie w niniejszym opracowaniu, definiowane będzie jako działanie organizacyjno-kadrowe mające na celu obsadzenie niezbędnych, opisanych i scharakteryzowanych stanowisk pracy, gwarantujące możliwie niskie koszty związane z ich funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie.

W poniższej części zaprezentowane zostaną koszty związane z zatrudnieniem pracowników odpowiednio na podstawie umowy o pracę, umowy zlecenia, umowy o dzieło. Dla zwiększenia porównywalności zaprezentowane wyniki będą odnosiły się do średniego wynagrodzenia brutto w Polsce z grudnia 2014, tj. 4379,26 zł³⁸.

Umowa o pracę

Jak zostało przedstawione w pierwszej części opracowania, umowa o pracę jest najbardziej obciążającą kosztowo formą zatrudnienia dla pracodawcy. W tym przypadku nie tylko wynika to z kosztów pozapłacowych, ale także ze względu na obowiązki nałożone na pracodawcę.

Podstawami prawnymi regulującymi sposób właściwego obliczania wynagrodzenia i sporządzania listy płac znaleźć można odpowiednio w ustawach:

³⁸ Dane Główny Urząd Statystyczny www.stat.gov.pl.

- a) ustawa z 26.7.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2010 r. Nr 51, poz. 307 ze zm.)
- b) ustawa z 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 205, poz. 1585 ze zm.),
- c) ustawa z 27.8.2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2008 r. Nr 164, poz. 1027 ze zm.).

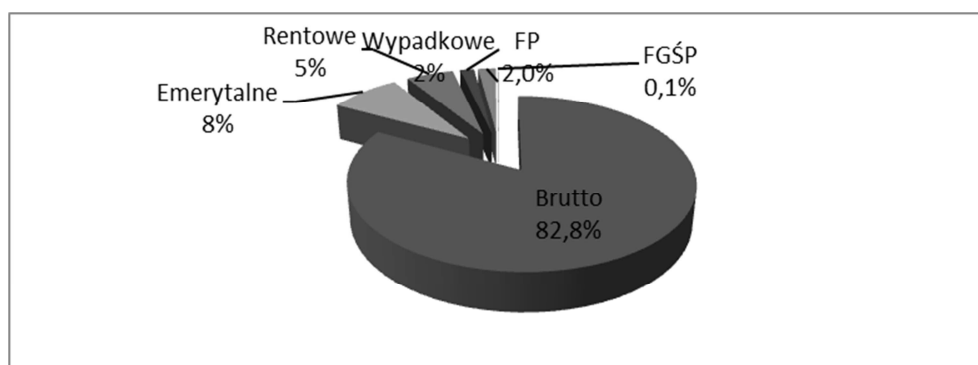
W przypadku umów o pracę, odliczane są składki emerytalne oraz rentowe, które dzielone są pomiędzy pracodawcę i pracowników. Ponadto pracownik, od wynagrodzenia brutto odliczaną ma także składkę chorobową, zdrowotną oraz zaliczkę na podatek dochodowy. Pracodawca natomiast, poza wcześniej wskazanymi jest zobowiązany do odliczenia składki w na fundusz pracy (FP) oraz fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych (FGŚP). W tabeli 12.1 przedstawione zostały koszty po stronie pracodawcy, związane z zatrudnieniem osoby na podstawie umowy o pracę z płacą w wysokości 4379,26 zł brutto.

Tab. 12.1. Koszty pracodawcy – umowa o pracę

Pracownik		Pracodawca					
Netto	Brutto	Ubezpieczenie			FP	FGŚP	Łączny koszt wynagrodzenia
		emerytalne	rentowe	wypadkowe			
3117,77 zł	4379,26 zł	427,42 zł	284,65 zł	84,52 zł	107,29 zł	4,38 zł	5287,52 zł

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy przykład obrazuje faktyczną wysokość kosztów pracodawcy związanej z zatrudnieniem pracownika na podstawie umowy o pracę. W przypadku określenie wysokości wynagrodzenia brutto na poziomie przeciętnego z grudnia 2014 roku, przedsiębiorca dodatkowo ponosi koszty w wysokości 908,26 zł.



Rys. 12.2. Koszty wynagrodzenia – umowa o pracę

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 12.2 przedstawia, jaki procent kosztu zatrudnienia pracownika stanowią wcześniej wymieniane koszty pozapłacowe (17,2%). Najwyższe, ponoszone są w związku z ubezpieczeniem pracownika – 15%. Najniższe natomiast są związane z funduszem gwarantowanych świadczeń pracowniczych, stanowiąc zaledwie 0,1%. Sumarycznie jednak, podnoszą koszt zatrudnienia pracownika w przypadku umowy o pracę o 21%.

Umowa zlecenia

Umowa zlecenia, dająca większą swobodę pracodawcy, jest jednocześnie tańsza. Warunki jej zawierania i sposób rozliczania zawarty został w Kodeksie Cywilnym w rozdziałach od 734 do 751 oraz w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych. Przy założeniu stosowania wobec pracownika tylko jednej takiej umowy, pracodawca ponosi analogiczne koszty jak w przypadku umowy o pracę związane z ubezpieczeniem emerytalnym, rentowym oraz wypadkowym. Jednakże nie jest on zobowiązany do wpłacania dodatkowych środków na fundusz pracowniczy oraz gwarantowanych świadczeń pracowniczych. Dodatkowo w przypadku zatrudnienia osoby uczącej się, poniżej 26 roku życia, pracodawca nie ponosi także żadnych kosztów z tytułu ubezpieczeń.

Tab. 12.2. Koszty pracodawcy – umowa zlecenie

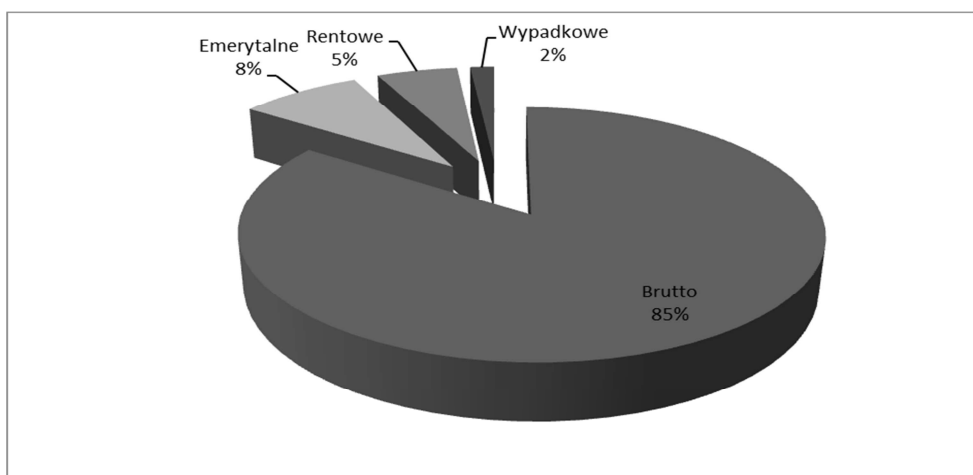
Pracownik			Pracodawca			
Status pracownika	Netto	Brutto	Ubezpieczenie			Łączny koszt wynagrodzenia
			emerytalne	rentowe	wypadkowe	
>26 roku życia	3187,77 zł	4379,26 zł	427,42 zł	284,65 zł	84,52 zł ³⁹	5175,85 zł
Uczący się < 26 roku życia	3748,26 zł	4379,26 zł	0 zł	0 zł	0 zł	4379,26 zł

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tej samej kwoty wynagrodzenia brutto, pracodawca potencjalnie w przypadku osób powyżej 26 roku życia zyskuje zaledwie 111,67 zł. Jednakże gdy pracownik jest młodszy i w trakcie nauki, różnica ta zaczyna odgrywać znaczącą rolę – staje się on tańszy o 908,26 zł (równowartość kosztów ponoszonych w przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę).

Analogicznie jak w przypadku umowy o pracę, koszty związane z ubezpieczeniem społecznym stanowią niespełna 15% wszystkich ponoszonych w związku z zatrudnieniem pracownika w oparciu o umowę zlecenie. W związku z brakiem kosztów dodatkowych, jest ona tańszą od wcześniej omawianej, a wzrost kosztów względem stawki brutto wynosi 18%.

³⁹ Stopa procentowa składki na ubezpieczenie wypadkowe 1,93%.



Rys. 12.3. Koszty wynagrodzenia – umowa zlecenie

Źródło: opracowanie własne.

Umowa o dzieło

Umowa o dzieło, także określona w Kodeksie Cywilnym w art. 627-646 oraz ustawie o dochodach od osób fizycznych. Spośród wymienionych w niniejszej części rozdziału, jest ona umową najtańszą z perspektywy pracodawcy. Niezależnie od kosztów uzyskania przychodów, dotyczących pracownika, pracodawca ponosi jedynie koszt brutto, w omawianym przypadku 4379,26 zł. Ten rodzaj umowy nie jest obciążony żadnymi składkami na ubezpieczenia społeczne lub innego rodzaju fundusze.

Mimo najniższych kosztów, umowa ta nie jest stosowana tak często, co ma bezpośredni związek z ograniczenia co do możliwości jej zastosowania.

Różnice w kosztach, na poziomie jednostkowy umów, poza przypadkiem umowy zlecenia zawartej z osobą będącą poniżej 26 roku życia i jednocześnie kontynuującą naukę oraz umową o dzieło, nie są znaczące. Jednakże w przypadku zatrudniania większej liczby pracowników, stają się one dostrzegalne. Miesięczny koszt zatrudnienia 10 pracowników na podstawie umowy o pracę, przy założonych średnich zarobkach wyniesie 52 875,20 zł, podczas gdy koszt tych samych 10 pracowników zatrudnionych na podstawie umowy zlecenia wyniesie 51 758,50 zł, co przyniesie oszczędność firmie na poziomie 1 116,70 zł. W zależności od przychodów firmy, wskazana oszczędność, zwłaszcza na początku działalności, może mieć w skali roku istotne znaczenie dla przedsiębiorcy. Jednakże w przypadku, gdy różnica ta przestaje być odczuwalna, to stosowanie umów cywilnoprawnych ze względu na obniżanie kosztów traci swoją zasadność. Jednocześnie może mieć negatywny wpływ na motywację pracowników, związaną chociażby z mniejszą

pewnością zatrudnienia. Z drugiej jednak strony, dla pracodawcy stosowanie tych form to także inne oszczędności, niż tylko koszty wynagrodzeń.

Tab. 12.3. Koszty pracodawcy – umowa o dzieło

Pracownik		Pracodawca
Netto	Brutto	Łączny koszt wynagrodzenia
3748,26 zł	4379,26 zł	4379,26 zł

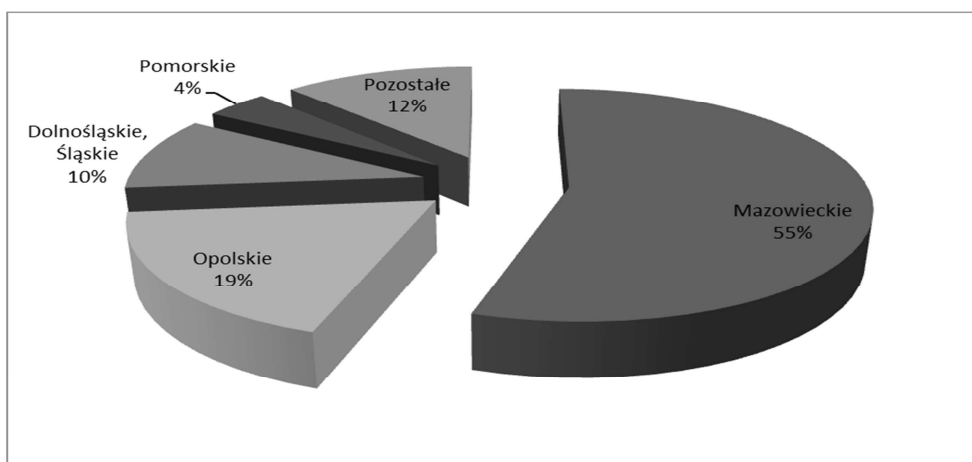
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione przykłady i obliczenia obejmują tylko najbardziej popularne typy zatrudnienia. Niemniej nawet ta uproszczona analiza wskazuje, że różnica w wysokości kosztów bezpośrednich może być znaczna. Jednak pomimo tego w gospodarce ciągle dominującą formą zatrudnienia są umowy o prace na czas nieokreślony.

12.4. Sposób prowadzenia badań, główne charakterystyki próby

W celu ustalenia możliwych czynników sprzyjających korzystaniu przez przedsiębiorcę z elastycznych form zatrudnienia przeprowadzono sondażowe badanie pilotażowe z wykorzystaniem, przygotowanego przez autorów, ogólnie udostępnianego w formie elektronicznej, kwestionariusza ankietowego (Babbie, 2009, s. 274-319). Badanie miało charakter dobrowolny, link do kwestionariusza został przesłany do grupy losowo wybranych przedsiębiorstw oraz jednocześnie zamieszczony na forach poświęconych tematyce przedsiębiorczości i zarządzania kadrami. Taka formuła prowadzenia badań umożliwiła dotarcie do szerokiego grona przedsiębiorstw, o różnych charakterystykach, w tym także z różnych regionów Polski. Jego uczestnikami byli przedsiębiorcy oraz osoby bezpośrednio odpowiedzialne za politykę kadrową w firmach, łącznie 49 respondentów. Kwestionariusz został zaprojektowany w celu opracowania ogólnych wyników i podstawowej analizy przedsiębiorstw w kontekście realizowanej polityki zatrudnienia i subiektywnej oceny kosztów pracowniczych. W oparciu o przygotowane narzędzie i przeprowadzone badania wstępne możliwe jest określenie kolejnych kierunków, badań pogłębionych w wyżej wskazanej materii.

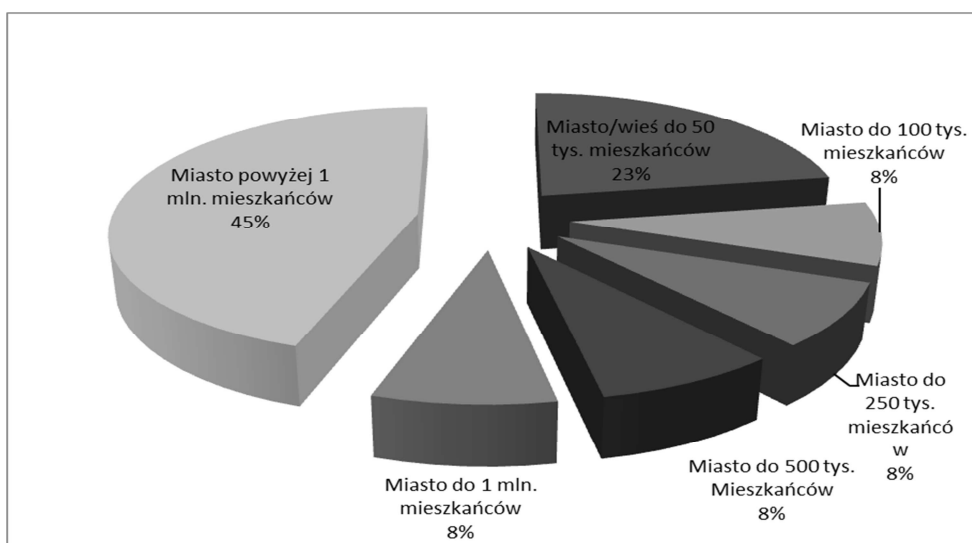
Spośród wszystkich respondentów większość – 55% – stanowiły przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego. Drugą, najliczniejszą grupą były firmy z województwa opolskiego stanowiące 19% wszystkich badanych.



Rys. 12.4. Respondenci – województwa

Źródło: opracowanie własne.

Przebadane firmy mają swoje siedziby w miejscowościach o różnej wielkości. W analizowanej próbie znamienita większość znajduje się w największych ośrodkach miejskich – 45% wszystkich badanych. Drugą najliczniejszą grupą były przedsiębiorstwa z wsi lub miast do 50 tysięcy mieszkańców, stanowiąc 23% grupy.

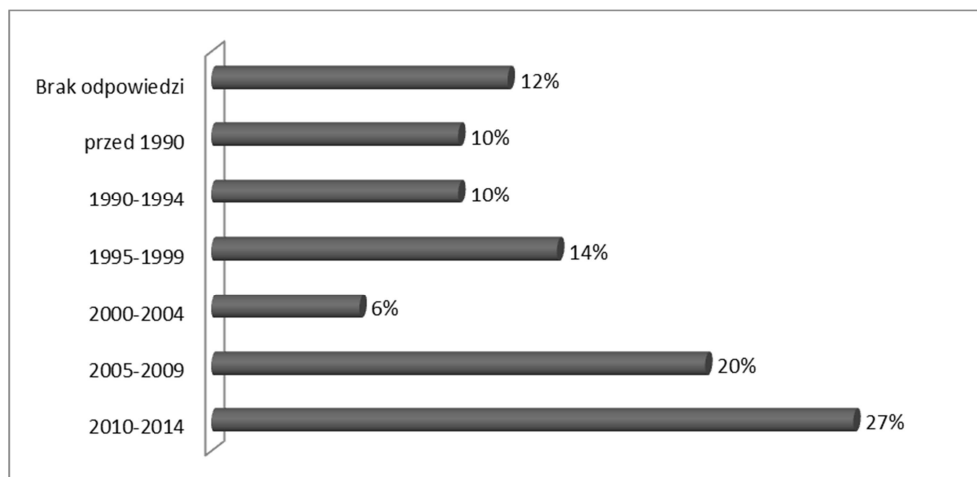


Rys. 12.5. Respondenci – wielkość miast

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wszystkich respondentów, najliczniejsi byli przedsiębiorcy, którzy rozpoczęli swoją działalność gospodarczą po 2004 roku stanowiąc łącznie 47%

wszystkich badanych. Najstarsze z analizowanych spółek natomiast, założone zostały jeszcze w latach 50 (6%).



Rys. 12.6. Respondenci – rok założenia

Źródło: opracowanie własne.

Analizując respondentów pod względem liczby zatrudnionych i formy prowadzenia działalności gospodarczej, do najliczniejszej grupy można zaliczyć firmy zatrudniające do 10 osób, będące jednoosobową działalnością gospodarczą lub spółką z ograniczoną odpowiedzialnością (18%). Drugą najliczniejszą grupą są spółki z o.o. zatrudniające ponad 10 pracowników (14%).

Na potrzeby niniejszego badania za główną cechę charakterystyczną stosowanej u danego pracodawcy polityki zatrudnienia przyjęto najczęściej stosowaną przez niego formę zatrudnienia. W badanej próbie to umowa o pracę (niezależnie od rodzaju) najczęściej stanowiła podstawową formę zatrudnienia (54,2%). Wśród pozostałych firm przeważało zatrudnienie cywilnoprawne, w pojedynczych przypadkach dominującą rolę pełniło zatrudnienie na zasadzie własnej działalności gospodarczej lub osoby pracowały bez umowy.

Analiza różnic pomiędzy grupami respondentów pod względem czasu ich powstania, pozwoliła na dokonanie pierwszego podziału. Zdecydowanie częściej umowy o pracę stanowią podstawową formę zatrudnienia w firmach powstałych przed wejściem Polski do Unii Europejskiej (79,0%). Wśród młodszych firm wskaźnik ten wyniósł zaledwie 34,8%⁴⁰. Data podziału została wybrana celowo, właśnie w tym okresie coraz większą popularność zyskiwały elastyczne formy

⁴⁰ Różnica okazała się istotna statystycznie, na podstawie testu istotności X^2 dla dwóch prób niezależnych.

zatrudniania. Zdaniem autorów, jednym z możliwych wytłumaczeń zaistniałych zmian jest chęć zatrzymania pracowników, którzy ze względu na długi staż pracy w firmie, posiadają cenny dla niej zakres wiedzy oraz umiejętności (w literaturze przedmiotu nazywany specyficznym kapitałem ludzkim). Ponadto otrzymane wyniki mogą sugerować istnienie znaczących kosztów zmiany polityki zatrudnienia, które skutkują inercją w starszych organizacjach. Z tego względu, pomimo rosnącej popularności elastycznych form zatrudnienia w starszych przedsiębiorstwach zarządzający nie decydują się na wprowadzenie ich u siebie. Hipoteza ta w badaniu wstępnym została częściowo potwierdzona. W ciągu ostatnich trzech lat zaledwie 35% organizacji założonych przed 2004 rokiem dokonało zmian w stosowanych formach zatrudnienia. Ponadto wyniki badania wskazują, że w firmach które w najbliższej przyszłości nie planują dokonywać zmian w poziomie zatrudnienia aż w 69,2% przypadków dominują umowy o pracę. Wśród firm planujących zmianę poziomu zatrudnienia wskaźnik ten wyniósł natomiast 42,3%. W tym kontekście w dalszych badaniach warto byłoby sprawdzić czy akceptacja zmian przez przedsiębiorcę wiąże się z częstszym stosowaniem elastycznych formy zatrudnienia.

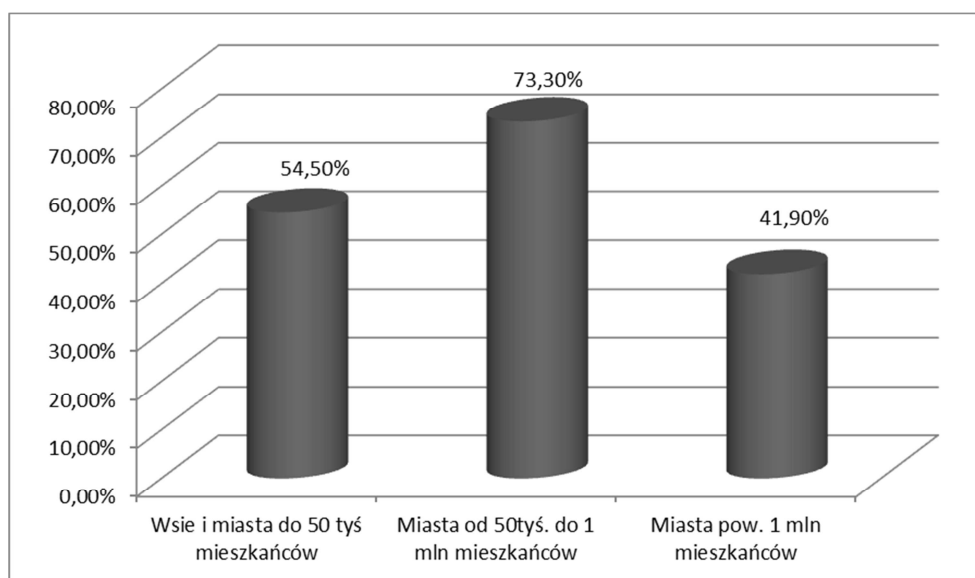
Tab. 12.4. Respondenci – Forma prawna przedsiębiorstw i liczba zatrudnionych

Forma prawna przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych pracowników:					Suma:
	do 10 osób	(10;50> osób	(100;150 > osób	(200;250 > osób	ponad 250 osób	
Fundacja	2%	2%	2%	0%	0%	6%
Instytut Polskiej Akademii Nauk	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Jednoosobowa działalność gospodarcza	18%	2%	0%	0%	0%	20%
Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej	0%	0%	0%	0%	2%	2%
Spółdzielnia Pracy	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Spółka akcyjna	0%	0%	0%	2%	6%	8%
Spółka cywilna	4%	2%	0%	0%	0%	6%
Spółka jawna	2%	2%	2%	0%	0%	6%
Spółka komandytowo-akcyjna	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (z o.o.)	18%	14%	8%	0%	4%	45%
Suma:	45%	29%	12%	2%	12%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Równie znaczącą różnicę zaobserwowano pomiędzy firmami mikro (do 10 zatrudnionych), a pozostałymi. W pierwszej ze wskazanych grup umowy o pracę stanowiły główną formę zatrudnienia tylko w 28,6% przypadków, podczas gdy u większych pracodawców odsetek ten wyniósł 74,1%. Częściowo zbieżność wyników według wieku firmy i jej wielkości może być wytłumaczona znaczną korelacją obu zmiennych⁴¹. Ponadto wynikać to może z większej elastyczności mniejszych przedsiębiorstw, w związku z ich większą wrażliwością na fluktuacje rynkowe.

Analiza zależności między wielkością miejscowości siedziby firmy, a rodzajem stosowanych form prawnych zatrudnienia umożliwiła sformułowanie kolejnych wniosków. W przypadku miejscowości poniżej 50 tys. mieszkańców umowa o pracę stanowiła podstawową formę zatrudnienia w 54,5%, dla miejscowości od 50 tys. do 1 mln mieszkańców przeciętna liczba umów wyniosła aż 73,3%. Natomiast w przypadku miast powyżej 1 mln udział procentowy wskazanych umów spadł do poziomu 41,9%. Można przypuszczać, że przyczyną zaistniałej sytuacji jest większa popularność elastycznych form zatrudnienia w największych miastach, podczas gdy w mniejszych miejscowościach większe znaczenie może mieć chęć utrzymania wykwalifikowanego pracownika. Z tego względu kwestia ta wymaga dalszego zbadania.



Rys. 12.7. Udział umów o pracę jako dominującej formy zatrudnienia w zależności od wielkości miejscowości siedziby firmy

Źródło: opracowanie własne.

⁴¹ Współczynnik Pearsona wyniósł -0,57.

Kolejnym interesującym wnioskiem jest dominacja elastycznych form zatrudnienia w fundacjach – u wszystkich respondentów z tej kategorii dominowały umowy cywilnoprawne. Ze względu na specyfikę fundacji ten wynik jest zgodny z oczekiwaniami. Odmienna sytuacja ma natomiast miejsce w spółkach akcyjnych, gdzie aż u 75% respondentów podstawową formą zatrudnienia jest umowa o pracę.

Wyniki badania wskazują także na to, że osoby korzystające głównie z elastycznych form zatrudnienia są skłonne częściej przyznać, że koszty prowadzenia działalności w Polsce nie są wysokie. W tej grupie respondentów umowa o pracę stanowiła podstawową formę zatrudnienia u 43,7% pracodawców. Natomiast wśród osób, które uznały, że koszty funkcjonowania firmy są wysokie lub bardzo wysokie aż 59,4% badanych korzystało przede wszystkim z umów o pracę.

Interesującą obserwacją jest również to, że zmiany w poziomie zatrudnienia w ciągu ostatnich trzech lat praktycznie nie mają wpływu na formy zatrudniania pracowników. Różnice pomiędzy pracodawcami, którzy w tym okresie zredukowali zatrudnienie, a tymi którzy je zwiększyli lub pozostawili na stałym poziomie jest niewielka (odpowiednio 50%, 55,2% i 54,6%).

Drugim istotnym czynnikiem analizowanym w niniejszym badaniu była subiektywna ocena kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników. Spośród wszystkich przebadanych przedsiębiorstw 57% ocenia, że koszty zatrudnienia w ich organizacji stanowią od 40% do 100% wszystkich kosztów. Pomimo wysokiego poziomu wskazywanych kosztów pracowniczych w niespełna 61% przypadków wskazanych firm, na przestrzeni ostatnich trzech lat zwiększono poziom zatrudnienia. Ponadto w tej samej grupie firm także prawie 61% planuje, na przestrzeni najbliższego roku, wzrost liczby pracowników.

Analizując próbę całościowo dostrzegalne jest, iż w 60% przypadków, w przeciągu ostatnich 3 lat wzrosło zatrudnienie w firmach. Przedsiębiorstwa te, w ponad połowie przypadku powiększyły skład osobowy oraz koszty zatrudnienia do 30% każde. W skrajnym przypadku (6%) firmy podniosły obie wartości o ponad 50%.

Powyższe badania, w związku z ich specyfiką, nie dają jednoznacznych odpowiedzi dotyczących kształtowania się polityki zatrudnienia i jej bezpośredniego wpływu na koszty funkcjonowania przedsiębiorstw i ich optymalizacji. Wskazania respondentów jednakże, blisko 60% zatrudniających przede wszystkim na podstawie umowy o pracę, ocenia koszty funkcjonowania firmy jak wysokie lub bardzo wysokie. Dlatego też są one podstawą do prowadzenia dalszych, pogłębionych badań we wskazanej wcześniej materii.

12.5. Podsumowanie

W powyższym rozdziale przedstawiono najbardziej popularne w Polsce typy zatrudnienia. Wskazano także ich podstawowe wady oraz zalety. Na określonym przykładzie, zaprezentowano koszty związane ze stosowaniem wybranych form zatrudnienia. Wyniki analiz potwierdziły możliwość podejmowania decyzji przez pracodawców na podstawie zarówno samych kosztów, jak i dodatkowych korzyści wynikających ze stosowania różnych formy zatrudnienia. W badaniu pilotażowym wskazano zależności między rodzajami stosowanych umów, a czasem powstania przedsiębiorstwa, podkreślając wzrastające znaczenie umów o charakterze cywilnoprawnym w przypadku organizacji powstałych po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Jednocześnie odniesiono się do częstotliwości ich stosowania w zależności od wielkości miejscowości w której znajduje się siedziba firmy. Przedstawione wyniki wskazały także na różnice w ocenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników badania pilotażowego sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Czas istnienia przedsiębiorstwa na rynku jest pozytywnie skorelowany z częstotliwością korzystania z umów o pracę w przedsiębiorstwie.
- H2: Zależność pomiędzy wielkością miasta siedziby przedsiębiorcy a stosowanym typem zatrudnienia ma charakter nieliniowy – elastyczne formy zatrudnienia są bardziej popularne w małych i dużych miejscowościach niż w miastach średnich.
- H3: Stosowanie elastycznych form zatrudnienia obniża subiektywną ocenę kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

W celu zweryfikowania powyższych hipotez, niezbędne jest przeprowadzenie badań pogłębionych. Obecnie autorzy są w trakcie opracowywania kolejnego etapu oraz narzędzi służących do dalszych, szczegółowych analiz opisywanych w rozdziale zagadnień, czyli determinant wyboru form zatrudnienia przez pracodawców.

ROZDZIAŁ 13

ZNACZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

13.1. Wprowadzenie

Rosnąca konkurencyjność współczesnych organizacji oraz wzrost zainteresowania ich niematerialnymi aspektami funkcjonowania spowodowały zwrócenie uwagi na zjawisko kapitału społecznego. Stąd coraz większe znaczenie przypisuje się zaufaniu i sieciom relacji między pracownikami, oraz między organizacją a jej otoczeniem. Prawidłowo ukształtowany kapitał społeczny organizacji redukuje koszty transakcji, usprawnia przepływ informacji, pozwala zdobywać i przechowywać wiedzę, zwiększa kreatywność, a także wpływa na relacje z otoczeniem (Arregle i in., 2007, s. 73). Szczególną rolę kapitału społecznego dostrzegli już klasyki ekonomii, bowiem został on uznany za jeden z czynników produkcji. Obok ziemi, pracy i kapitału finansowego liczy się również kapitał fizyczny (technologie) i kapitał ludzki, a kapitał społeczny stanowi uzupełnienie tego ostatniego (Woolcock, 1998, s. 5).

Szczególną formę kapitału społecznego można zaobserwować w przedsiębiorstwach rodzinnych. W firmie rodzinnej składającej się z dwóch podsystemów – rodziny i firmy – mamy do czynienia z kapitałem społecznym przejawiającym inne cechy niż jest to w przypadku pozostałych firm. Rodzina jest pierwszym miejscem występowania kapitału społecznego i w przypadku firm rodzinnych jest on przenoszony na obszar działalności gospodarczej. Kapitał społeczny w rodzinnym biznesie ma, więc inne źródła niż w firmach nierodzinnych, co powoduje, że posiada też inne dobre i złe strony. Nie ulega wątpliwości, że kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rodzinnych jest jego cennym i trudnym do skopiowania źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. R. Anderson i D. Reeb (2003, s. 1301-1328) w swoich badaniach wykazali, że przedsiębiorstwa rodzinne mają wyniki znacznie lepsze od firm nierodzinnych, na co w dużym stopniu wpływa ich kapitał społeczny.

Celem rozdziału jest wykazanie, że przedsiębiorstwo rodzinne może być źródłem specyficznego kapitału społecznego oraz identyfikacja tego w jaki sposób element rodzinności determinuje organizacyjny kapitał społeczny. Opracowanie prezentuje przegląd literatury i badań z obszaru organizacyjnego kapitału społecznego i przedsiębiorstw rodzinnych. Uzyskane wnioski świadczą o kluczowej roli, jaką pełni kapitał społeczny w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych.

13.2. Koncepcja kapitału społecznego

Po raz pierwszy pojęcie kapitału społecznego użyła L.J. Hanifan w 1916 r. (1916, s. 130-136), jednak dopiero w 1980 r. P. Bourdieu (1980, s. 2-3) wprowadził koncepcję kapitału społecznego do współczesnej nauki. Poza P. Bourdieu, za pionierów koncepcji kapitału społecznego uważa się J. Colemana, R. Putmana i F. Fukuyamę. Jednakże koncepcja P. Bourdieu, zazwyczaj nie jest uważana za pierwotną, ponieważ jej pierwsza wersja została opublikowana w języku francuskim, a dopiero później pojawiła się w wersji anglojęzycznej. Stąd niektórzy błędnie traktują J. Colemana jako pierwszego autora naukowego opracowania zagadnienia kapitału społecznego (Rymsza, 2007, s. 24).

Według P. Bourdieu (1986, s. 248) kapitał społeczny to *suma rzeczywistych oraz potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu*. Osoba, która jest członkiem sieci posiada dostęp do kapitału pozostałych osób związanych ze sobą wzajemnym zaufaniem. Zakres tego kapitału zależy od wielkości sieci i wielkości kapitału poszczególnych członków należących do społeczności. Kapitał społeczny w tym ujęciu składa się więc z dwóch elementów. Po pierwsze z relacji społecznych umożliwiających dostęp jednostki do zasobów osób powiązanych, a po drugie z ich ilości i jakości. Według P. Bourdieu posiadanie kapitału społecznego umożliwia dostęp do innych form kapitału np. ekonomicznego czy kulturowego (Bourdieu, 1986, s. 248).

J. Coleman (1988, s. 98) ujmuje kapitał społeczny jako *grupę podmiotów społecznych, które mają dwa wspólne elementy: są częścią jakiejś społecznej struktury i ułatwiają wspólne działania – zarówno jednostek jak i całych instytucji w ramach tej struktury. Tak jak inne formy kapitału, kapitał społeczny jest produktywny – umożliwia realizację pewnych celów, których osiągnięcie byłoby niemożliwe w sytuacji jego braku*. Według niego kapitał społeczny oparty na zaufaniu i zbudowany na wzajemnych relacjach oraz więziach pozwala na obniżenie kosztów transakcyjnych, a tym samym ułatwia wykonywanie zadań w prosty i wygodny sposób. Oznacza to, że im dana grupa posiada większe pokłady zaufania, tym

więcej potrafi osiągnąć. Grupa, która nie jest zbudowana na zaufaniu lub posiada go mniej będzie mniej efektywna. Niedobory w zakresie zaufania są więc bardzo kosztowne. J. Coleman zwrócił także uwagę na trudność w dostrzeganiu kapitału społecznego (Coleman, 1988, s. 99-100). Kapitał fizyczny jest łatwo zauważalny, ponieważ posiada swoją fizyczną formę. Kapitał ludzki można zaobserwować w zakresie umiejętności i zdolności do realizacji różnych zadań. Jest on mniej namacalny niż kapitał fizyczny. Najmniej widoczny jest kapitał społeczny, ponieważ może on dopiero zaistnieć w relacjach międzyludzkich. Każdy z wymienionych kapitałów podnosi produktywność.

R. Putman w swoim ujęciu kapitału społecznego podkreślał znaczenie takich cech organizacji społeczeństwa jak zaufanie, normy i powiązania, które pozwalają na zwiększanie jego sprawności i ułatwiają skoordynowane działania. Według niego *kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty* (za: Pogonowska, 2004, s. 16). Podobnie jak J. Coleman zwrócił uwagę na produktywność kapitału społecznego, ponieważ dzięki niemu są osiąganymi cele, które bez niego nie mogłyby być zrealizowane.

F. Fukuyama uważa, że główną funkcją kapitału społecznego jest tworzenie warunków do rozwoju. Według niego *kapitał społeczny jest uprzedmiotowioną nieformalną normą, która promuje kooperację między dwoma jednostkami lub większą ich liczbą (...). Kapitał społeczny jest istotny dla efektywnego funkcjonowania nowoczesnej gospodarki i jest warunkiem bez którego nie ma stabilnej demokracji liberalnej* (Fukuyama, 2001, s. 7-20). W ujęciu tym kapitał społeczny to dobro prywatne, które może mieć pozytywne i negatywne efekty. Kapitał społeczny jest przede wszystkim narzędziem do osiągnięcia egoistycznych celów.

Pomimo jednak tego, że koncepcja kapitału społecznego została już dawno włączona do nauk społecznych i jest szeroko opisana w literaturze naukowej, to jednak nie przez wszystkich jest ona uważana za dobrą koncepcję (Bjørnskov, Sønderskov, 2013, s. 1225-1242). Przeciwnicy zarzucają brak wewnętrznej spójności, niejednoznaczne definiowanie, brak jasnego wyodrębnienia spośród innych podobnych zjawisk oraz trudności w przeprowadzeniu empirycznych badań. Podkreślają jednak, że główna idea kapitału społecznego jest wartościowa, ale brak jej odpowiedniego usystematyzowania (Bjørnskov, Sønderskov, 2013, s. 1239-1240). Klasyczne koncepcje kapitału społecznego były początkowo poruszane przede wszystkim na gruncie nauki o społeczeństwie, dopiero z czasem wprowadzono je do ekonomii i wykazano produktywność tego zjawiska.

Ekonomiczna wartość kapitału społecznego polega na (Każmierczak, 2007, s. 50):

- 1) przepływie wiedzy i informacji, dzieleniu się nimi, zwłaszcza w sytuacji niepewności;
- 2) koordynacji działań, opartej przede wszystkim na zaufaniu;
- 3) kolektywnym podejmowaniu decyzji, w szczególności w odniesieniu do produkcji dóbr publicznych.

Kapitał społeczny w odniesieniu do organizacji pozwala łączyć i wykorzystywać w sposób bardziej efektywny inne typy kapitałów, wpływając tym samym na konkurencyjność uczestnika rynku. Przedsiębiorstwa posiadające rozwinięty kapitał społeczny dzięki sprawniejszemu przepływowi informacji, wiedzy i doświadczenia zdobywają przewagę konkurencyjną nad jednostkami o ograniczonym kapitale społecznym. Znaczenie kapitału społecznego jest tym większe, im mniejsza jest dostępność pozostałych rodzajów kapitału. Wprawdzie kapitał społeczny nie zastępuje niedoborów w pozostałych rodzajach kapitału, jednakże pozwala je efektywniej wykorzystywać, podnosi wewnętrzną koordynację, oraz ułatwia dostęp do zewnętrznych zasobów. Wiadomym jest, że firmy rzadko posiadają wszystkie zasoby, które są im potrzebne do konkurowania na rynku, dlatego muszą poszukiwać ich w otoczeniu. Rozwinięty kapitał społeczny ułatwia dostęp takich zasobów jak informacje, technologia, wiedza, kapitał finansowy, czy kontakty z kluczowymi interesariuszami, które to mają wpływ na wyniki firmy oraz jej innowacyjność.

Kapitał społeczny wpływa także na powiązania wewnątrz organizacji oraz na wykorzystywanie zasobów firmy. Dobrze ukształtowany kapitał społeczny zwiększa koordynację działania i planowania, wspiera proces efektywnego podejmowania decyzji oraz ułatwia wprowadzanie zmian.

Podsumowując należy stwierdzić, że kapitał społeczny może pozytywnie wpływać na wewnętrzne i zewnętrzne działania firmy, czego efektem może być wzrost konkurencyjności organizacji (Arregle i inni, 2007, s. 77-78).

13.3. Przedsiębiorstwa rodzinne

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najstarszą i najbardziej naturalną formę prowadzenia biznesu. Cieszą się one coraz większym zainteresowaniem ze strony badaczy ze względu na ich unikatowe cechy oraz z powodu ich znaczącego udziału w rynku.

W zależności od przyjętej definicji szacuje się, że w USA 90% przedsiębiorstw to firmy rodzinne (Tomski, 2011, s. 140). R. Anderson i D. Reeb (2003, s. 1301-1328) wykazali także, że firmy rodzinne stanowią 1/3 firm należących do indeksu S&P 500 w latach 1992-1999. Podobnie B. Villalonga i R. Amit (za: Anderson, Reeb, 2003, s. 1301-1328) obliczyli, że rodziny założycieli kontrolują ok.

40% firm z listy 500 czasopisma Fortune. Przyjmuje się również, że w UE udział przedsiębiorstw rodzinnych w rynku waha się od 25 (Nikodemka-Wołowik, 2008, s. 205-234) do 90% (Hadryś-Nowak, 2013, s. 78), w zależności od kraju.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce przed zmianą gospodarczą nie odgrywały istotnej roli. Ł. Sułkowski (2005, s. 219) ostrożnie szacuje, że w 2003 r. w Polsce działało ok. 50% rodzinnych firm. Z kolei według K. Safina (2007, s. 48) w latach 1992-2001 przedsiębiorstwa te liczyły od 20,36 do 27,53% ogółu działających w Polsce firm. Z badań przeprowadzonych przez PARP w latach 2007-2008 wynika, że wśród badanych 1610 przedsiębiorstw z sektora małych i średnich firm, przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły 36% rynku, z czego mikroprzedsiębiorstwa – 38%, przedsiębiorstwa małe – 28% i przedsiębiorstwa średnie – 14% (*Firmy rodzinne...*, 2009, s. 23). Z kolei według raportu sporządzonego przez Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym na zlecenie Komisji Europejskiej w 2008 r. firmy rodzinne stanowiły od 50 do 70-80% wszystkich polskich przedsiębiorstw (Żuromski, 2008, s. 4).

Udział przedsiębiorstw rodzinnych w rynku pokazuje ich znaczącą rolę w funkcjonowaniu gospodarki. Powyższe dane są jednak szacunkowe, ponieważ z jednej strony nie są prowadzone oficjalne statystyki dotyczące firm rodzinnych, z drugiej brak jest w literaturze jednej powszechnie zaakceptowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, co utrudnia badania w tym obszarze.

M. Bertnard i A. Schoar (2006, s. 73-96) podają, że cechą charakterystyczną firm rodzinnych jest koncentracja na własności, kontroli oraz utrzymaniu przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania, nawet w sytuacji, gdy założyciel firmy już się wycofał.

Z kolei w odniesieniu do badań rynkowych najczęściej przytacza się definicję opracowaną przez PriceWaterHouseCoopers, zgodnie z którą przedsiębiorstwo rodzinne to *firma gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych; członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się zarządzaniem* (*Skuteczne działanie...*, 2008, s. 9).

Według Ł. Sułkowskiego *przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostaje w rękach jednej rodziny* (Sułkowski, 2005, s. 219).

Warto tutaj zwrócić uwagę na to, że firma rodzinna posiada dwa wymiary – rodzinę i przedsiębiorstwo. Według J.L. Warda (za: Hadryś-Nowak, 2013, s. 22) można zaproponować typologię przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na siłę relacji rodzina-firma, od przedsiębiorstw rodzinnych ukierunkowanych na rodzinę po przedsiębiorstwa rodzinne ukierunkowane na przedsiębiorstwo.

Do opisu przedsiębiorstw rodzinnych stosuje się również teorię zasobową. Ujęcie przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat tego podejścia oznacza, że firmy rodzinne posiadają wartościowe i rzadkie zasoby, które nie mają substytutów, są trudne do skopiowania, stanowią więc źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Wyróżnia się trzy rodzaje zasobów rodziny mających związek i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego, są to: kapitał ludzki, społeczny i rzeczowo-finansowy (Hadryś-Nowak, 2013, s. 41).

13.4. Rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych

M. Bubolz (2001, s. 130) stwierdził, że *rodzina jest źródłem, budowniczym i użytkownikiem kapitału społecznego*. Kształtując zaufanie, rodzina daje podstawę moralnego zachowania będącego wskazówkami dla wspólnej kooperacji i koordynacji oraz zasady wzajemności i wymiany. Rodzina jest więc głównym źródłem specyfiki kapitału społecznego w firmach rodzinnych. Więzy rodzinne charakteryzują się najwyższym stopniem zaufania, jaki może wykształcić się w społeczeństwie (Sójka, Durzewska, 2005, s. 107).

Trudność skopiowania kapitału społecznego występującego w firmach rodzinnych wynika ze stabilności, wspólnych wartości, norm zachowania czy stylów poznawczych używanych i wspólnie wypracowanych przez członków rodziny. Wraz z rozwojem rodzinnych więzi, wzrasta współzależność i współdziałanie podwyższające poziom zaufania (za: Arregle i in., 2007, s. 77).

Przeciwnie do rodzin, członkowie przedsiębiorstw najczęściej nie mają silnie ukształtowanego poczucia stabilności, współzależności, współpracy i bliskości. Jednakże, przedsiębiorstwa nierodzinne potrzebują silnego kapitału społecznego, a nawet potrzebują go bardziej niż przedsiębiorstwa rodzinne z powodu ich złożoności i ryzyka, jakie niesie otoczenie. Kapitał społeczny odzwierciedla charakter relacji wewnątrz firmy, które są krytycznym czynnikiem dla jej prawidłowego funkcjonowania (Arregle i in., 2007, s. 77). Według T. Petzinger (1999, s. 218) firmy rodzinne mogą być traktowane jako modelowe wzory dla wszystkich rodzajów prowadzenia działalności. Wynika to z tego, że współczesne firmy bardziej niż kiedykolwiek oparte są o więzi – czyli o podstawowy element, z którego zbudowane są rodziny.

Rozwój i związany z nim wzrost firmy rodzinnej wpływa na zmianę jej orientacji na osi „orientacja rodzinna” – „orientacja biznesowa”. Według M. Leendersa i E. Waartsa (2003, s. 693) istnieje naturalna tendencja do zmniejszania orientacji rodzinnej w miarę wzrostu wielkości firmy. Wynika to z tego, że im większa firma tym mniejszy wpływ rodziny na jej funkcjonowanie. Mniejszy

udział rodziny w firmie oznacza również mniejsze znaczenie kapitału społecznego w rodzinnym biznesie.

Podobnie A. de Massis i inni (2013, s. 28) na podstawie przeprowadzonych badań zgodnie z wpływem społecznym występującym pomiędzy rodziną a firmą również wyróżnili dwie grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Pierwsze to firmy rodzinne, w których system rodziny i system biznesu jest ściśle współzależny i który przejawia się w oczekiwaniu rodziny na wewnętrzną sukcesję, nakładającą się na siebie rodzinną i biznesową wizję i tożsamością, i w których wymaga się od członków rodziny aktywnego uczestnictwa w działalności firmy. Drugim rodzajem firm rodzinnych są te, w których relacje między rodziną a firmą są słabsze, rodzina i firma są postrzegane jako prawie oddzielne jednostki, ich wzajemne relacje są bagatelizowane, a kierownicy wyższych szczebli przeważnie oczekują cynicznej opinii o możliwościach i potrzebach przekazania władzy pozostałym członkom rodziny.

13.5. Źródła kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych

J.L. Arregle i inni (2007, s. 79-82) analizując przedsiębiorstwa rodzinne określili źródła organizacyjnego kapitału społecznego firm rodzinnych, który ich zdaniem wynika z rodzinnego kapitału społecznego. Poprzez nałożenie się na siebie podsystemów, rodziny i firmy, dochodzi do przeniesienia kapitału społecznego rodziny na obszar przedsiębiorstwa. Wykazali oni następujące zależności charakterystyczne dla kapitału społecznego firm rodzinnych:

- 1) rodzinny kapitał społeczny wpływa na rozwój organizacyjnego kapitału społecznego poprzez nacisk o charakterze izomorficznym,
- 2) rodzinny kapitał społeczny wpływa na rozwój organizacyjnego kapitału społecznego poprzez organizacyjną tożsamość i racjonalność,
- 3) rodzinny kapitał społeczny wpływa na rozwój organizacyjnego kapitału społecznego poprzez podejście do zasobów ludzkich,
- 4) rodzinny kapitał społeczny wpływa na rozwój organizacyjnego kapitału społecznego poprzez nakładanie się sieci społecznych.

Izomorficzny nacisk wynika z przeniesienia rodzinnego kapitału społecznego do firmy. W związku z tym, że to rodzina stanowi podstawę rodzinnego biznesu, firma będzie podobna w swojej strukturze, atmosferze i zachowaniach do rodziny. Organizacyjny kapitał społeczny firmy jest odzwierciedleniem rodzinnego kapitału społecznego.

Tożsamość organizacyjna i racjonalność ma swoje źródło w tym, że członkowie rodziny będący jednocześnie pracownikami posiadają uprzywilejowaną pozycję w firmie i często podejmują najważniejsze decyzje kierownicze. Ulegają oni silnym wpływom rodzinnego kapitału społecznego i tym samym przekazują normy, wartości czy relacje do firmy budując organizacyjną tożsamość i racjonalność. Występowanie tych samych elementów rodzinnego kapitału społecznego w firmie powoduje utożsamianie się rodziny z prowadzonym biznesem. Podobny mechanizm działa w przypadku racjonalności menedżerów podejmujących decyzje strategiczne. Należący do rodziny pracownicy podejmując decyzje podzielają te same lub względnie podobne uzasadnienia, których źródłem jest rodzinny kapitał społeczny.

Podejście do zasobów ludzkich w firmach rodzinnych cechuje stabilność i długoterminowa orientacja w zatrudnieniu. Ważny wpływ na utrzymanie rozwoju kapitału społecznego ma selekcja i awans pracowników. W związku z tym, że w firmie rodzinnej decyzje są podejmowane przez kierowników wyższych szczebli (tj. członków rodziny w firmie) będą oni wybierali i awansowali tych pracowników, którzy wspierają i dzielą wyznawane w rodzinie wartości i cele. Będą tym samym wspierać rozwój organizacyjnego kapitału społecznego, który odzwierciedla wartości i normy rodzinnego kapitału społecznego. W ten sposób rodzinny kapitał społeczny decyduje o kształcie organizacyjnego kapitału społecznego w zakresie praktyk zatrudnienia.

Rodzinny kapitał społeczny wpływa także na organizacyjny kapitał społeczny poprzez nakładanie się sieci społecznych, ponieważ relacje w firmie bazują na relacjach występujących między członkami rodziny. Jednym z zadań rodziny jest zapewnienie jej przetrwania, a z drugiej konieczność mobilizacji do nowych działań, często obarczonych ryzykiem. Silne powiązania pomiędzy członkami rodziny, będące rezultatem rodzinnego kapitału społecznego mają kluczową rolę zarówno w bieżących jak i przyszłych działaniach firmy. W rezultacie nakładania się na siebie sieci społecznych rodzinnego i organizacyjnego kapitału społecznego powstaje nierozzerwalna więź.

13.6. Czynniki determinujące kapitał społeczny firm rodzinnych

J.L. Arregle i inni (2007, s. 82-85) określili także czynniki, które determinują wpływ rodzinnego kapitału społecznego na organizacyjny kapitał społeczny rodzinnej firmy. Wymienili oni tutaj stabilność, interakcje, współpracę i bliskość.

Stabilność jest niezbędnym warunkiem silnych relacji społecznych. W odniesieniu do firmy rodzinnej może być ona analizowana z dwóch perspektyw:

stabilności komórki rodzinnej zależnej od firmy i utrzymywania firmy przez rodzinną (dynastię). Utrzymywanie rodziny jako instytucji i funkcjonowanie jej przez kolejne pokolenia związane jest z pielęgnowaniem rodzinnych więzi. Stabilność jest budowana pomiędzy członkami rodziny dla zabezpieczenia rodzinnej spójności. Wychowanie i wspólna socjalizacja członków rodziny pozwala na zbliżone postrzeganie rzeczywistości, a wyznawanie tych samych norm jest niezwykle ważne w zachowaniach, które są oczekiwane przez pozostałych członków rodziny. Rodzinne normy mają także swoją historyczną podstawę, która jest źródłem stabilności dla rodzinnych wartości i więzi. Stabilność wzrasta również przez międzypokoleniową wzajemność. Zachowania poprzednich pokoleń wpływają na zachowania obowiązujące przyszłe pokolenia. Ponadto rodzinne grupy społeczne zmieniają się powoli poprzez małżeństwa, rozwody, narodziny i śmierć. Rodzina jest więc środowiskiem relatywnie stałym, co pozwala na rozwinięcie siły rodzinnego kapitału społecznego, który ma decydujący wpływ na organizacyjny kapitał społeczny.

Stabilność firmy rodzinnej jest też związana z jej prowadzeniem przez kolejne pokolenia, a więc przez dynastię. Nawet, jeżeli transfer pomiędzy pokoleniami będzie prowadził do problemów z sukcesją pomiędzy członkami rodziny, doprowadzi to do stabilności i trwałości kapitału społecznego rozwijanego i utrzymywanego w firmie. Komórka rodzinna i dynastia wpływają więc stabilizująco na rozwój organizacyjnego kapitału społecznego w firmach rodzinnych.

O organizacyjnym charakterze kapitału społecznego decydują także interakcje występujące pomiędzy członkami rodziny. Pracując w jednej firmie członkowie rodziny mają znacznie częstsze relacje społeczne poza miejscem pracy w porównaniu do pracowników firm nierodzinnych. Granice pomiędzy relacjami zawodowymi, a relacjami rodzinnymi zacierają się. Dodatkowo nakładanie się dwóch grup społecznych – członków rodziny i członków firmy, łączy w jedno złożone powiązania występujące w rodzinnym i organizacyjnym kapitale społecznym. Odpowiednio wykształcone interakcje pozwalają na funkcjonowanie w społecznej złożoności opartej o silnie egzekwowane normy czy wysoki poziom zaufania i zobowiązań. Poza wewnętrznymi interakcjami pomiędzy członkami rodziny, występują również relacje członków rodziny z zewnętrznymi partnerami. Dzięki rodzinnemu kapitałowi społecznemu są one często silne, intensywne i długookresowe. Dodatkowo proces sukcesji, który się dokonuje w firmach rodzinnych ułatwia utrzymanie tych relacji.

Współpraca i zaangażowanie członków rodziny w firmę wynika z tego, że jest ona częścią ich wspólnego dziedzictwa i jest często głównym źródłem utrzymania rodziny. Nawet, gdy członkowie rodziny mają odmienne poglądy na dalsze funkcjonowanie firmy, to wciąż dzielą rodzinne cele, a nie cele innych grup. Przedsiębiorstwa rodzinne, które są często jednym z głównych źródeł utrzymania

rodziny wymuszają konieczność międzypokoleniowego podejmowania decyzji i współzależności, ponieważ bieżący członkowie firmy podejmują decyzję i działania wpływając na zasoby przyszłych pokoleń. Ponadto członkowie rodziny, którzy dążą do podobnych celów są często bardziej od siebie współzależni, budując tym samym silny rodzinny kapitał społeczny. Dominacja wspólnego rodzinnego interesu rozwija integrację pomiędzy członkami rodziny preferując w zarządzaniu funkcje użyteczne. Rezultatem doświadczenia firm rodzinnych jest najczęściej wysoka współpraca pomiędzy rodzinnymi udziałowcami i menedżerami w porównaniu do firm nierodzinnych. Wzmocnienie rodzinnego kapitału społecznego pozytywnie przyczynia się do rozwoju organizacyjnego kapitału społecznego.

Ostatnim czynnikiem określającym wpływ rodzinnego kapitału społecznego na organizacyjny kapitał społeczny jest bliskość. Bliskość oznacza, że tylko członkowie rodziny mogą uczestniczyć w wewnętrznej sieci społecznej poprzez pokrewieństwo. Interakcje w rodzinie zależą od ilości jej członków oraz od wyznaczonych sobie granic. Poziom bliskości umacnia rodzinny kapitał społeczny, jak również organizacyjny kapitał społeczny.

Należy zwrócić uwagę, że stabilność, interakcje, współpraca i bliskość występująca pomiędzy członkami rodziny w firmie są od siebie silnie zależne, a także wzajemnie na siebie oddziałują. Większa stabilność powoduje częstsze interakcje, zacieśnienie współpracy i większą bliskość. Częstsze interakcje powodują wzrost stabilności, zwiększoną współpracę i bliższe relacje, itd.

13.7. Pozytywne i negatywne skutki kapitału społecznego w przedsiębiorstwie rodzinnym

Firmy rodzinne posiadają unikalny zbiór zasobów, będących rezultatem wzajemnych oddziaływań występujących pomiędzy rodziną, a biznesem. Efekty tych relacji mają charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny. Na zasoby te składają się społeczny, ludzki i finansowy kapitał. Kapitał społeczny wynika przede wszystkim z relacji występujących pomiędzy ludźmi. Występuje on zarówno wewnątrz organizacji oraz pomiędzy organizacją, a jego zewnętrznymi partnerami.

Pozytywne i negatywne efekty konkurencyjności kapitału społecznego firm rodzinnych badał A. de Massis i inni (2013, s. 15-41). Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z 20 kierownikami 7 firm rodzinnych określili wady i zalety wewnętrznego i zewnętrznego organizacyjnego kapitału społecznego firm rodzinnych (tab. 13.1).

Tab. 13.1. Wady i zalety związane z kapitałem społecznym w opinii kierowników wyższych szczebli przedsiębiorstw rodzinnych

Wewnętrzny kapitał społeczny		Przykłady opinii kierowników
Zalety	łatwiejsza wewnętrzna komunikacja i wymiana informacji	„Jestem pewien, że nasze silne relacje poprawiają przepływ informacji. Czuję, że dzięki sobie mamy przewagę w efektywnej komunikacji”.
	spójność pomiędzy członkami organizacji	„Postrzegam moją firmę jako utworzoną przez bliski zespół ludzi zaufania, myślę że wszyscy chcą dalej pracować razem i to wydaje mi się ważną przewagą nad konkurencją”.
Wady	rodzinne konflikty przenoszone na firmę	„Jestem często zatroskany o członków rodziny w firmie; myślę że nieporozumienia w rodzinie mogą degenerować miejsce pracy”.
	spory pomiędzy członkami rodziny, a pozostałymi pracownikami	„Czasami pracownicy z poza rodziny mogą czuć się wykluczeni z procesu podejmowania decyzji, myślę że może to być źródłem częstych napięć”.
	myślenie grupowe i niższa zdolność do tworzenia alternatywnych pomysłów	„Widzę wiele problemów pojawiających się podczas procesu podejmowania decyzji (...). Z mojego punktu widzenia jesteśmy często niezdolni do radzenia sobie z relacjami podczas spotkań, częściej złości i w pokonywaniu złośliwości w konstruktywnej dyskusji”.
Zewnętrzny kapitał społeczny		Przykłady opinii kierowników
Zalety	posiadanie zdolności do zawierania ustnych, nieformalnych i po uściśnieniu dłoni umów	„Widzę korzystny grunt w kontaktach z zewnętrznymi partnerami, ponieważ przypominają one wewnątrzorganizacyjne relacje, które są pełne przyjaźni i zaufania, dlatego też zawieranie umów wydaje się łatwiejsze”.
	zdolność do zawierania długoterminowych sojuszy i partnerstwa	„Kiedy rozmawiam z zewnętrznymi klientami lub partnerami, doświadczam nastawienie na długoterminową orientację, jestem całkiem pewien, że relacje nie zostaną zerwane ponieważ postrzegają nas jako rodzinę.”
	łatwiejsze poszukiwanie, mniejsze konflikty i mniejsze koszty monitoringu w odniesieniu do partnerów biznesowych	„Kiedy potrzebuję nowych partnerów czuję komfort polegania na moich rodzinnych kontaktach, ponieważ oznaczają one zaufanie i mniejsze koszty”.
	łatwa komunikacja wartości dodanej dla potencjalnych klientów	„Klient rozpoznaje nas jako rodzinę (...). Czuję, że jest to korzyść z używania nazwiska rodziny”.
Wady	ograniczona liczba sieci powiązań	„Myślę, że mamy typową zdolność do ograniczania siebie w istniejących relacjach, ponieważ jest bardziej bezpiecznie (...) ale szczególnie w napiętych niespokojnych czasach postrzegam to jako barierę kulturową”.
	narażenie na oportunistyczne zachowania przez partnerów biznesowych	„Czuję się niekomfortowo wprowadzając formalną kontrolę podczas kontaktów z partnerami (...). Mam tendencję do ufania ludziom, ale często zauważam, że wykorzystują to na swoją korzyść”.

Źródło: A. de Massis, J. Kotlar, F. Frattini (2013, s. 27).

Badania pokazują, że kapitał społeczny występujący w firmach rodzinnych ułatwia wewnętrzną komunikację i wymianę informacji, generuje wysoki poziom spójności i zdolność do rozwijania i podtrzymywania współpracy. Z drugiej strony

może on obniżać konkurencyjność przedsiębiorstwa poprzez przenoszone z rodziny na firmę osobiste konflikty, lub powodować spory pomiędzy rodziną, a pozostałymi pracownikami firmy. Zagrożenie stanowi również rodzinne, grupowe myślenie i związana z tym obniżona zdolność do opracowywania alternatywnych pomysłów, oraz myślenie kompromisowe.

Z kolei do zewnętrznych pozytywnych przejawów kapitału społecznego przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się zdolność do zawierania długotrwałych i nieformalnych relacji z uczestnikami zewnętrznego otoczenia organizacji, szybsze nawiązywanie z nimi relacji, niższe koszty kontaktów z partnerami oraz łatwość pokazywania wartości dodanej firmy rodzinnej potencjalnym klientom, którą jest kapitał społeczny z jego pozytywnymi efektami. Badani kierownicy firm rodzinnych stwierdzili, że negatywnymi przejawami kapitału społecznego jest ograniczona liczba powiązań z otoczeniem oraz oportunistyczne zachowania partnerów biznesowych (Massis de i in., 2013, s. 26) .

K.A. Eddleston i F.W. Kellermanns (2007, s. 558-559) badając wady i zalety relacji rodzinnych w 60 rodzinnych przedsiębiorstwach wykazali, że altruizm może zmniejszać występowanie liczby konfliktów w relacjach, a także może przyczyniać się do uczestniczenia w procesie określania strategii firm rodzinnych. Altruizm może również wyjaśniać, dlaczego niektórzy członkowie firm rodzinnych są zdolni do efektywnej pracy wspólnej i do prowadzenia biznesu, podczas gdy inni przejawiają niechęć, obniżając tym samym wydajność. Wykazali oni, że altruizm w firmie rodzinnej może stanowić ważny zasób i źródło przewagi konkurencyjnej. Związany z emocjonalnymi, poczuciem lojalności i odpowiedzialności altruizm zmniejsza ilość występujących w relacjach konfliktów, a także utrzymuje członków rodziny wokół dobrobytu wynikającego z biznesu.

Dodatkowo badania (Eddleston i Kellermanns, 2007, s. 559) pokazały, że konflikty w relacjach znacząco obniżają wydajność firmy rodzinnej. Potwierdzono, że uczestnictwo w procesie określania strategii jest pozytywnie skorelowane z wydajnością firmy. Podczas uczestniczenia w procesie określania strategii, informacja jest bardziej kompleksowo poszukiwana i wykorzystywana, czego efektem jest decyzja o wyższej jakości. Z drugiej strony niechęć kierowników firm rodzinnych do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami ogranicza wydajność i rozwój firmy rodzinnej. Okazuje się, że firmy rodzinne które zachęcają do dzielenia się mają skłonność do większej innowacyjności i efektywności. Badania jasno wykazały pozytywny wpływ uczestniczenia na proces formułowania strategii w firmie rodzinnej.

13.8. Podsumowanie

Kapitał społeczny występujący w przedsiębiorstwach rodzinnych niewątpliwie odróżnia je od pozostałych uczestników rynku. Stanowi on niezwykle trudny do skopiowania ważny element przewagi konkurencyjnej. Organizacyjny kapitał społeczny nie tylko podnosi produktywność przedsiębiorstwa rodzinnego, ale jest również niezwykle pożądanym przez otoczenie zewnętrzne. W dobie powszechnego kryzysu zaufania to właśnie firmy rodzinne mogą być odbierane jako te, z którymi warto nawiązywać biznesowe relacje.

Prezentowane w tym rozdziale wnioski z przeglądu badań dotyczyły cech specyficznych kapitału społecznego obecnego w firmach rodzinnych, wpływu rodzinnego kapitału społecznego na organizacyjny kapitał społeczny oraz jego głównych zalet i wad. Dodatkowo stwierdzić należy, że brak w literaturze jednej powszechnie zaakceptowanej definicji firmy rodzinnej znacząco utrudnia prowadzenie badań i porównywanie wyników. Z przeglądu literatury wynika, że wprawdzie dostrzega się znaczenie kapitału społecznego w firmach rodzinnych, jednak niewiele prowadzono badań w tej tematyce. W związku z tym można stwierdzić, że rola kapitału społecznego firm rodzinnych jest znacząca, dlatego też, konieczne jest większe zainteresowanie badaczy tym obszarem. Systematycznie rosnący udział i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w polskiej gospodarce dodatkowo pobudza potrzebę dalszych badań.

ROZDZIAŁ 14

BARIERY I SZANSE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW AGROTURYSTYCZNYCH W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM

14.1. Wprowadzenie

Agroturystyka stanowi ważną formę dywersyfikacji działalności gospodarstw rolnych (Kłodziński, 2001, s. 215-226). Odgrywa istotną rolę w aktywizacji gospodarczej obszarów wiejskich, wpływa na lokalne struktury gospodarcze i ich ożywienie, a w efekcie przyczynia się do wzrostu liczby miejsc pracy i pozyskiwania nowych źródeł dochodu. Ponadto rozwój agroturystyki może przyczynić się do zwiększenia poziomu bezpieczeństwa społecznego i zahamowania negatywnych procesów migracyjnych (Raźniak, 2012, s. 41-52).

Celem rozdziału jest identyfikacja barier oraz szans w rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych w województwie podlaskim oraz stworzenie rekomendacji dotyczących form wsparcia i ograniczania barier dla ich rozwoju.

14.2. Pojęcie i rozwój agroturystyki w Polsce

Pojęcie agroturystyka jest różnie rozumiane i interpretowane, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej. Często agroturystykę utożsamia się wprost z turystyką wiejską czy też turystyką na terenach wiejskich. Agroturystyka w swoich założeniach jest formą turystyki wiejskiej ściśle związaną z rolnictwem i funkcjonującym gospodarstwem rolnym, na co zwraca uwagę J. Majewski twierdząc, że „produkcja roślinna i hodowla zwierząt stanowią jedną z atrakcji pobytu turystów w gospodarstwie” (Majewski, 1994, s. 15), a także A. P. Wiatrak, który zauważa, iż ten rodzaj turystyki „obejmuje organizowanie pobytu turystów przez rodzinę rolniczą we własnym gospodarstwie rolnym” (Wiatrak, 1996, s. 35). M. Drzewiecki również akcentuje znaczenie gospodarstwa rolnego w agroturystyce, definiując ją jako „formę wypoczynku odbywającego się na

terenach wiejskich o charakterze rolniczym (...), opartą o bazę noclegową i aktywności rekreacyjne związane z gospodarstwem rolnym i jego otoczeniem (przyrodniczym, produkcyjnym, usługowym)” (Drzewiecki, 1995, s. 23). J. Sikora różnicuje zaś pojęcie turystyki wiejskiej i agroturystyki, która „związana z pobytem w gospodarstwie wiejskim dotyczy różnych form spędzania czasu wolnego i usług turystycznych świadczonych w obrębie gospodarstwa rolnego” (Sikora, 1999, s. 69). M. Sznajder i L. Przezbórska zauważają natomiast, że termin agroturystyka wprowadzony jest przez przedstawicieli strony podaźowej, reprezentujących interesy gospodarstw rolnych świadczących usługi turystyczne, co powoduje rozszerzenie pojęcia na wszelkie rodzaje działalności związane z obsługą nie tylko turystów ale i wczasowiczów. Stąd pojęcie *agroturystyka* jest często inaczej rozumiane przez turystów, a nieco inaczej przez świadczących usługi agroturystyczne. Dla turysty agroturystyka oznacza aktywność turystyczną człowieka, który zamierza poznać produkcję rolniczą i/lub wypoczywać w środowisku wiejskim i rolniczym. Natomiast podmioty świadczące usługi agroturystyczne w zakres pojęcia agroturystyka włączają różne formy usług noclegowych, gastronomii, rekreacji, wypoczynku, sportu, a nawet lecznictwa i rehabilitacji (Sznajder, Przezbórska, 2006, s. 15-18).

Pierwsze koncepcje wykorzystania terenów wiejskich dla celów wypoczynkowych mieszkańców miast pojawiły się w drugiej połowie XIX w. Obszary wiejskie znajdowały coraz więcej zwolenników za sprawą tzw. lekarzy społeczników, którzy propagowali między innymi wypoczynek na łonie natury. Znaczącym wydarzeniem w rozwoju turystyki wiejskiej było utworzenie w 1873 r. pierwszej polskiej organizacji turystycznej – Galicyjskiego Towarzystwa Tatrzańskiego, której jednym z zadań było propagowanie rozwoju turystyki na obszarach wiejskich. Działalność kolejnych towarzystw przyczyniła się do zaczątków zagospodarowania turystycznego (Wojciechowska, 2006, s. 103, 109). W okresie międzywojennym wzrastała liczba miejscowości wypoczynkowych z około 300 – na początku lat 20., do ponad 1000 – bezpośrednio przed II wojną światową) (Warszyńska, 1979, s. 178). Po wojnie, przyjęty ustrój społeczno-polityczny wywarł negatywny wpływ na rozwój turystyki na terenach wiejskich i dopiero pod koniec lat 50., pod patronatem Funduszu Wczasów Pracowniczych oraz reaktywowanej w 1957 r. Spółdzielni „Gromada”, zaczęto organizować wczasy letniskowe tzw. „wczasy pod gruszą.” Procedurę indywidualnego wynajmu kwater w budynkach prywatnych ułatwiła możliwość zaciągania korzystnych kredytów na początku lat sześćdziesiątych. Na początku lat 70. kwaterodawcy napotykali coraz większe trudności w prowadzeniu swej działalności. W roku 1975, wraz z reformą administracyjną, powstały Wojewódzkie Przedsiębiorstwa Turystyczne, których pośredniczenie w wynajmowaniu kwater prywatnych na terenach wiejskich spowodowało podwyższenie ceny najmu i w związku z tym zmniejszenie zainteresowania tą formą

wypoczynku. Początek lat 80. to wprowadzenie stanu wojennego i znaczne zaniechanie działalności turystycznej. Zmiany społeczno-gospodarcze i ustrojowe zapoczątkowane w 1989 roku spowodowały ubożenie ludności wiejskiej i brak zainteresowania turystyką wiejską.

Od początku lat 90. coraz częściej zaczęto podkreślać korzyści płynące z oferowanych przez mieszkańców wsi różnorodnych usług turystycznych. W tym czasie powstawały intensywnie regionalne stowarzyszenia agroturystyczne – w sumie w kraju działało ich w tym czasie ok. 2341. Znaczący wpływ na rozpoczynanie działalności agroturystycznej przez właścicieli gospodarstw rolnych miał unijny program PHARE – Tourin I oraz II. W 1997 roku w ramach strategii rozwoju „Krajowego produktu turystycznego”, opracowanej w ramach programu TOURIN I turystyka wiejska została określona jako jeden z pięciu markowych produktów (Wojciechowska, 2006, s. 103,109). Ważnym momentem w rozwoju agroturystyki było powstanie w 1996 r. Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, jako reprezentanta regionalnych stowarzyszeń na szczeblu krajowym. Okres ten charakteryzował się dalszym dynamicznym wzrostem liczby gospodarstw agroturystycznych i oferowanych miejsc noclegowych. Według danych Instytutu Turystyki w 2000 r. funkcjonowało w kraju 4,8 tys. gospodarstw agroturystycznych z ponad czterdziestoma tysiącami miejsc noclegowych (Legienis, 2002, s. 32).

Rok 2000 to początek następnego etapu w rozwoju agroturystyki. Zmieniła się wówczas organizacja turystyki w Polsce. Od 1 stycznia 2000 r. zaczęła funkcjonować Polska Organizacja Turystyczna. Następnie powołane zostały w formie stowarzyszeń regionalne i lokalne organizacje turystyczne (ROT i LOT). Na szczeblu właściwego ministerstwa powołano natomiast Departament Turystyki. Zmiany te przyczyniły się do rozbudowania struktury organizacyjnej agroturystyki. W 2004 r. powołano w województwie mazowieckim pierwszą izbę branżową – Polska Izbę Agroturystyki. Na tym etapie coraz częściej zaczęły pojawiać się pod szyldem „agroturystyka” również podmioty nie prowadzące produkcji rolniczej, działalności ekoagroturystycznej oraz specjalistyczne gospodarstwa agroturystyczne, np. nastawione na hodowlę koni i świadczenie usług jeździeckich czy usług w zakresie hipoterapii. Inną interesującą inicjatywą było pojawienie się tzw. gospodarstw edukacyjnych przyjmujących dzieci i młodzież w ramach „zielonych szkół.”

Początki kolejnego etapu w rozwoju agroturystyki w Polsce związane były z Działaniem 2.7 „Pilotażowego Programu Leader+” mającego na celu pobudzenie aktywności środowisk lokalnych i ich zaangażowanie w tworzenie oraz realizację lokalnych strategii rozwoju obszarów wiejskich. Wtedy to właśnie powstawać zaczęły lokalne grupy działania (LGD), tj. związki partnerów publicznych i prywatnych

tworzących wspólnie strategię i podejmujących nowatorskie działania na rzecz rozwoju lokalnego obszaru wiejskiego. Na początku roku 2010 działało w Polsce 149 lokalnych grup działania. Jednym z przejawów innowacyjności w zakresie organizacji turystyki wiejskiej były wioski tematyczne czy parki tematyczne. Pod koniec roku 2009 istniało w Polsce już kilkanaście tego typu wsi. Kolejną inicjatywą były klastry turystyczne, które stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych podmiotów.

Aktualne potrzeby i preferencje turystów, kształtują nowe trendy w strukturze motywacji i celów wyjazdów turystycznych, w tym również agroturystycznych. Następuje odwrót od turystyki masowej ku turystyce indywidualnej oraz niestandardowym imprezom.

14.3. Gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa

Gospodarstwa agroturystyczne są istotną gałęzią aktywności gospodarczej zarówno w skali lokalnej, krajowej, jak i międzynarodowej. Rozwój agroturystyki w Polsce uwarunkowany jest przede wszystkim występowaniem atrakcyjnych turystycznie obszarów wiejskich, dużą różnorodnością krajobrazu, tradycyjnymi metodami produkcji rolniczej oraz zasobami dziedzictwa kulturowego wsi. Gospodarstwa agroturystyczne zazwyczaj zlokalizowane są na terenach charakteryzujących się utrwalonymi tradycjami obsługi ruchu turystycznego (np. obszary nadmorskie, górskie, pojezierza). Z drugiej strony często są to także słabo zurbanizowane i nieuprzemysłowione obszary chronione lub charakteryzujące się niekorzystnymi warunkami gospodarowania (niska jakość gleb, niekorzystne ukształtowanie terenu itp.) (Sikora, 2012, s. 61).

Generalnie można przyjąć, że podmioty oferujące usługi agroturystyczne (gospodarstwa agroturystyczne) w Polsce funkcjonują w ramach gospodarstw rolnych lub też są indywidualną działalnością gospodarczą realizowaną na własny rachunek zgodnie z zapisami ustawy o swobodzie działalności gospodarczej i ustawy o podatku dochodowym i w różnych formach organizacyjno-prawnych. W drugim przypadku bez wątplenia możemy mówić o przedsiębiorstwie (Sznajder, Przezbórska, 2006, s. 18). Analiza genezy gospodarstw agroturystycznych, oparta na wynikach przeprowadzonych badań kwestionariuszowych na dobranej losowo próbie gospodarstw agroturystycznych funkcjonujących na terenie całej Polski (podstawę analiz stanowiły 1682 profile polskich gospodarstw agroturystycznych zrzeszonych i rekomendowanych przez Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwo Gościnne” oraz 64 profile gospodarstw agroturystycznych), wykazała, że ponad 67% badanych przedsiębiorstw agroturystycznych powstało z przekształcenia

gospodarstwa rolnego. W przypadku ponad 17% podmiotów prowadzona była wcześniej inna działalność pozarolnicza, zaś około 15% gospodarstw od początku działało jako gospodarstwa agroturystyczne (Dorocki i in., 2013, s. 43).

Za agroturystykę w ujęciu Głównego Urzędu Statystycznego uważana jest działalność polegająca na wynajmowaniu (z wyżywieniem lub bez) wypoczywającym osobom nie więcej niż pięciu pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwach rolnych, uzyskujących co najmniej 50% dochodów z działalności rolniczej. Z badań GUS wynika, że łączna liczba gospodarstw agroturystycznych w 2013 roku wynosiła 800 kwater (wzrost o 17,1 proc w stosunku do 683 kwater w 2012 r.).

Polska jest krajem bardzo zróżnicowanym, jeżeli chodzi o rozlokowanie liczby gospodarstw agroturystycznych w poszczególnych województwach. Agroturystyka koncentruje się w regionach turystycznych Polski (Sikora, 2012, s. 63), tj. z dostępem do szczególnych walorów przyrodniczych, jakimi są góry, morze i jeziora, a także walorów kulturowych. Prekursorami agroturystyki w Polsce były przede wszystkim województwa północnej i południowej części kraju i w zasadzie te województwa przodują w ogólnej statystyce liczby gospodarstw agroturystycznych. Powodem nierównomiernego rozwoju agroturystyki w regionach są między innymi: zróżnicowanie przyrodnicze kraju, nierównomierność ekonomiczna regionów, przeszłość historyczna, położenie geograficzne.

Najwyższa liczba gospodarstw agroturystycznych tj. 94 znajdowała się w 2013 roku w województwie pomorskim, następnie w małopolskim (90 kwater) i w warmińsko-mazurskim (78 kwater). Z kolei najmniej prężnie rozwija się agroturystyka w województwie opolskim (13 kwater), w województwie kujawsko-pomorskim (19 kwater) i w województwie łódzkim (21 kwater). W województwie podlaskim znajdowały się 62 kwatery.

Polskie gospodarstwa agroturystyczne oferują głównie (w 70-80%) zakwaterowanie w pokojach (kwaterach) gościnnych, w znacznie mniejszym stopniu w samodzielnych mieszkaniach i domach oraz na polach namiotowych. Średnio jeden obiekt agroturystyczny liczy 5 pokoi z 10 miejscami noclegowymi (5 pokoi dwuosobowych). W 2013 r. wraz ze wzrostem liczebności kwater wzrosła liczba miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych w kwaterach agroturystycznych. Największa ich liczba w roku 2013 znajduje się w województwach: pomorskim (1646), małopolskim (1423) czy warmińsko-mazurskim (1199). Najmniejsza zaś liczba miejsc noclegowych jest w województwach: opolskim (200), łódzkim (322) i kujawsko-pomorskim (367). W województwie podlaskim znajduje się 852 miejsc noclegowych w kwaterach agroturystycznych. Uzyskane dane wskazują, iż liczba miejsc noclegowych jest proporcjonalna do liczby kwater agroturystycznych. W województwach, w których z roku na rok jest więcej kwater agroturystycznych, również udostępnia się więcej miejsc noclegowych.

Tab. 14.1. Turystyczne obiekty noclegowe w 2013 roku

województwo	Turystyczne obiekty noclegowe		miejsca noclegowe w turystycznych obiektach noclegowych w kwaterach agroturystycznych	stopień wykorzystania miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych
	Ogółem	kwatery agroturystyczne		
dolnośląskie	909	70	1167	29,5
kujawsko-pomorskie	331	19	367	42,5
lubelskie	343	27	404	30,3
lubuskie	302	25	409	25,2
łódzkie	357	21	322	26,8
małopolskie	1397	90	1423	35,2
mazowieckie	483	45	715	39,8
opolskie	136	13	200	25,9
podkarpackie	498	73	1102	30,2
podlaskie	254	62	852	29,0
pomorskie	1437	94	1646	35,6
śląskie	621	44	876	30,7
świętokrzyskie	215	30	408	30,8
warmińsko-mazurskie	489	78	1199	28,0
wielkopolskie	710	72	1150	23,9
zachodniopomorskie	1293	37	531	44,4
razem		800		

Źródło: *Turystyka w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014 r.

14.4. Bariery i szanse w rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych w województwie podlaskim

Niewątpliwie szansą rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych w województwie podlaskim są obszary wiejskie, które dysponują dużym potencjałem do rozwoju turystyki i rekreacji, przede wszystkim wysoką jakością środowiska przyrodniczego, atrakcyjnością walorów przyrodniczych. W Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku jako silną stroną województwa akcentowano właśnie wysoki poziom czystości i naturalności środowiska przyrodniczego oraz jego atrakcyjność turystyczną (*Szanse i zagrożenia...*). Na terenie województwa podlaskiego znajdują się jedne z najcenniejszych przyrodniczych obszarów Europy, jak Puszcza Białowieska, a także Puszcza Augustowska, Puszcza Knyszyńska oraz biebrzańskie czy narwiańskie bagna. Podlaskie jest regionem o najwyższym wskaźniku udziału parków narodowych i drugim pod względem powierzchni

obszarów NATURA 2000 w ogólnej powierzchni województwa (powierzchnia parków narodowych w województwie podlaskim stanowi niemal 30% wszystkich terenów parków narodowych w Polsce). Ponadto, wysoka bioróżnorodność współwystępuje z bardzo niską emisją zanieczyszczeń (średnie zanieczyszczenia w Polsce są dziesięciokrotnie wyższe od występujących w województwie podlaskim).

Na terenie województwa podlaskiego na przestrzeni ostatnich lat powstały liczne gospodarstwa agroturystyczne w tym z profilowaną ofertą usług turystycznych, nastąpiła także wyraźna poprawa jakości świadczonych usług oraz standardu obiektów wiejskiej bazy noclegowej. Nadal jednak na tle innych województw w Polsce pod względem liczby miejsc noclegowych w kwaterach agroturystycznych (852 w porównaniu do województwa pomorskiego: 1646) podlaskie nie zajmuje wysokiej pozycji, przy jednocześnie dość niskim stopniu wykorzystania tych miejsc (29%).

Sytuacja społeczno-gospodarcza i rozwój infrastruktury turystycznej to istotne wskaźniki sprzyjające rozwojowi agroturystyki. Jak wskazuje tabela 14.2 pod względem walorów przyrodniczo-kulturowych województwo podlaskie zajmuje wysokie miejsce, ale już pod względem warunków ekonomicznych i infrastrukturalnych trzecie od końca.

Tab. 14.2. Potencjał turystyczny obszarów wiejskich według województw

Województwa	Wskaźniki		
	Walory przyrodniczo-kulturowe	Zagospodarowanie turystyczne	Warunki ekonomiczne i infrastrukturalne
dolnośląskie	0,369	0,498	0,624
kujawsko-pomorskie	0,363	0,250	0,368
lubelskie	0,343	0,309	0,036
lubuskie	0,394	0,294	0,464
łódzkie	0,328	0,141	0,279
małopolskie	0,685	0,987	0,450
mazowieckie	0,440	0,174	0,378
opolskie	0,295	0,150	0,364
podkarpackie	0,659	0,625	0,275
podlaskie	0,449	0,874	0,021
pomorskie	0,474	0,955	0,535
śląskie	0,369	0,355	0,549
świętokrzyskie	0,421	0,347	0,158
warmińsko-mazurskie	0,468	0,932	0,175
wielkopolskie	0,405	0,208	0,524
zachodniopomorskie	0,402	1,000	0,478

Źródło: *Turystyka w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.

W zakresie poziomu infrastruktury w województwie podlaskim występują znaczne różnice między obszarami wiejskimi i miejskimi. Z sieci wodociągowej i kanalizacyjnej korzysta odpowiednio około 88% z obszarów miejskich i 60% mieszkańców z obszarów wiejskich. Również udział ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków daje regionowi odległe miejsce 11., choć znacznie lepiej prezentuje się sytuacja w miastach (powyżej średniej krajowej) i zdecydowanie gorzej na terenach wiejskich (19% wobec 31% średnio w Polsce). Większy problem w województwie stanowią przede wszystkim odpady komunalne oraz nieefektywna i przestarzała gospodarka odpadami. Liczba osób objętych zorganizowaną zbiórką odpadów komunalnych w województwie podlaskim należy do najniższych w kraju (63% wobec średniej 79,8%). Większość wyprodukowanych odpadów trafia na składowiska (83% zebranych odpadów) i tylko ok. 4% zbieranych jest selektywnie (w Polsce wskaźnik ten sięga 9%, województwo podlaskie jest ostatnie w gronie szesnastu województw) (Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku).

Ograniczeniem dla rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych mogą być także zachodzące w ostatnim czasie zmiany wpływające na zasoby ludzkie. Przede wszystkim notowany ubytek ludności w wieku przedprodukcyjnym, który w perspektywie kilkunastu najbliższych lat wpłynie na zmniejszenie potencjalnych zasobów pracy, a także na wzrost udziału ludności w wieku poprodukcyjnym. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że końcu czerwca 2013 r. w woj. podlaskim mieszkało 1 196,5 tys. osób, oznacza to ubytek 2,2 tys. osób na przestrzeni dwóch kwartałów. Ubytkowi ludności towarzyszy także ujemny przyrost naturalny, który w przeliczeniu na 1000 mieszkańców województwa ukształtował się w tym okresie na poziomie minus 0,80 (Polska minus 0,41) (Biuletyn Statystyczny Województwa Podlaskiego). Inne niekorzystne zmiany to następujący zgodnie z prognozą demograficzną wzrost udziału osób starszych w ogólnej liczbie ludności Podlasia. Na obszarach wiejskich w województwie podlaskim największą grupą stanowią osoby będące w wieku poprodukcyjnym (46%), najmniejszą zaś – w wieku produkcyjnym (37,1%) Województwo podlaskie to także region o bardzo dużych tradycjach migracyjnych. Saldo migracji zarówno wewnętrznych, jak i zagranicznych na pobyt stały jest od lat ujemne. W 2010 r. w ramach migracji wewnętrznych w województwie podlaskim zameldowało się 11 731 osób, a wymeldowało się 13 347 osób, z czego 9 469 osób to ruch wewnątrz wojewódzki (zmiana miejsce zamieszkania w granicach województwa podlaskiego) (Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor rolnictwa).

Barierą w rozwoju przedsiębiorstw agroturystycznych jest także słabe zaangażowanie mieszkańców wsi w tworzenie działalności gospodarczej. Stopień rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich obrazuje wielkość wskaźnika

przedsiębiorczości, który w 2009 r. w dalszym ciągu był na poziomie 2-krotnie niższym niż w miastach (63 na wsi, 121 w miastach). Według danych BAEL, w 2010 r. działalność pozarolniczą na własny rachunek prowadziło na wsi ok. 460 tys. osób (w miastach 1,27 mln osób) (Hałasiewicz, 2011, s. 6). Na podstawie danych GUS za 2011 r. w województwie podlaskim na 10 tyś. ludności na wsi (Polska wieś=100 %) było wpisanych do rejestru REGON – **72,7 %** podmiotów i była to najniższa wartość tego wskaźnika w Polsce, dla porównania najwyższa wartość wystąpiła w województwie zachodniopomorskim – ponad 128,5% (<http://monitoruj.podkarpackie.pl>).

Niska przedsiębiorczość mieszkańców wsi wraz z niewielką ofertą rynku pracy, powoduje, że region charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem bezrobocia. W końcu 2013 r. w urzędach pracy zarejestrowanych było 24,8 tys. bezrobotnych zamieszkałych na wsi i stanowili oni 35,0% ogółu bezrobotnych (2012 r. – 34,6%). Mieszkańcy wsi, mimo, że są mniej licznie reprezentowani w populacji podlaskich bezrobotnych, znajdują się w gorszej sytuacji na rynku pracy. Mają mniejszy dostęp do oferowanych miejsc pracy niż mieszkańcy miast, dlatego też są bardziej zagrożeni bezrobociem strukturalnym – 59,4% z nich to osoby długotrwale bezrobotne. Nie bez znaczenia jest też poziom wykształcenia bezrobotnych mieszkańców wsi. Bez wykształcenia średniego było 56,0% z nich. Wyższy jest też w tej grupie procent osób bez kwalifikacji zawodowych – 35,8% (<http://www.up.podlasie.pl>). Ogólnie, wykształcenie ludności wiejskiej wypada niekorzystnie w porównaniu z poziomem wykształcenia mieszkańców miast. Znaczna liczba ludności mieszkającej na wsi posiada wykształcenie podstawowe lub zawodowe, podczas gdy w miastach dominuje wykształcenie średnie i policealne (Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor rolnictwa).

Szansą na rozwój przedsiębiorstw agroturystycznych jest coraz większa świadomość polskiego społeczeństwa dotycząca żywności ekologicznej i jej prozdrowotnego wpływu na życie człowieka i środowisko, co przekłada się bezpośrednio na zwiększenie zainteresowania ekoproduktami. Konsumentów nie odstrasza nawet wyższe ceny tego typu produktów. Szacuje się, że sprzedaż żywności ekologicznej wzrosła w 2012 roku nawet o 15-20% w ujęciu rocznym. Z drugiej jednak strony w województwie podlaskim brakuje spójnej koncepcji rozwoju turystyki. Na stronie Regionalnej Organizacji Turystycznej wymienionych jest 45 turystycznych produktów regionalnych Podlasia, ale nie są to jednak standardowe produkty turystyczne. Poza walorami przyrodniczymi region posiada bowiem też walory kulturowe, wynikające przede wszystkim z odrębności kulturowej, religijnej i narodowościowej, które są jednak bardzo słabo promowane na zewnątrz (brak konkretnych produktów w ofercie biur turystycznych) (Założenia wieloletniego planu województwa podlaskiego).

Szansą na rozwój przedsiębiorstw agroturystycznych jest również aplikowanie i wykorzystywanie środków unijnych. Integracja polskiego rolnictwa z unijnym oznacza skierowanie znaczących funduszy nie tylko do samego rolnictwa, ale też na obszary wiejskie, m.in. poprzez fundusze strukturalne.

14.5. Podsumowanie

Długofalowy rozwój obszarów wiejskich w Polsce jest możliwy wyłącznie poprzez różnicowanie ich struktury gospodarczej i rozwój wszelkich form przedsiębiorczości, w tym poprzez zakładanie przedsiębiorstw agroturystycznych.

Rozwój działalności przedsiębiorstw agroturystycznych jest efektem uwarunkowań zarówno o charakterze przyrodniczym, kulturowym, społecznym, ekonomicznym jak i organizacyjnym. Dzięki korzystnym warunkom przyrodniczo-kulturowym województwo podlaskie może zajmować istotną pozycję na krajowym rynku agroturystycznym. Osiągnięcie pełnych korzyści wynikających z rozwoju agroturystyki w regionie podlaskim wymaga jednak dobrej organizacji tej sfery działalności gospodarczej. Obszar województwa podlaskiego charakteryzuje się dużą powierzchnią terenów chronionych, które są istotne w kontekście rozwoju turystyki, ale sprawiają też określone problemy w zakresie nowych inwestycji (komunikacyjnych, mieszkaniowych, usługowych). Istnieje zatem potrzeba odpowiednich uregulowań prawnych w tym zakresie. Poprawa podstawowych usług na obszarach wiejskich, obejmujących elementy infrastruktury technicznej istotnie warunkowałoby rozwój społeczno-gospodarczy i rozwój infrastruktury turystycznej, a co za tym idzie rozwój agroturystyki. Rozwojowi agroturystyki sprzyjałaby spójna koncepcja rozwoju turystyki w województwie podlaskim, w tym wypromowanie produktów turystycznych. Szansą jest także wykorzystanie możliwości jakie dają fundusze z UE.

ROZDZIAŁ 15

WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI Z SEKTORA KREATYWNEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

15.1. Wprowadzenie

Rośnie znaczenie sektorów kreatywnych w rozwoju gospodarki kraju. Związane jest to z rozkwitem gospodarki opartej na innowacjach i kreatywności. Kreatywność staje się najważniejszym narzędziem w konkurowaniu z innymi podmiotami oraz wyznacza poziom rozwoju społeczeństw i gospodarek kraju. Jest wstępem do innowacyjności, ale jest też cechą ludzką. Jednym z najważniejszych zasobów mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa są jego pracownicy uznawani za najbardziej wartościowy zasób w który należy inwestować (Lewicka, 2010, s. 24). To w nich upatruje się rozwój i przyszłość przedsiębiorstwa. Coraz częściej w literaturze związanej z kapitałem ludzkim wspomina się o wykorzystywaniu kreatywności jako cechy ludzkiej do wzrostu przedsiębiorstwa.

Na przełomie maja i czerwca 2014 r. zostały przeprowadzone badania w 10 przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa podlaskiego. Badanie zostało wykonane metodą jakościową i ilościową. Został przeprowadzony zogniskowany wywiad grupowy (fokus) oraz badania ankietowe. Celem badania było uzyskanie informacji na temat wykorzystania potencjału kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach reprezentujących sektor kreatywny oraz jaki wpływ, na rozwój tych przedsiębiorstw, mają zatrudniani tam ludzie i ich umiejętności.

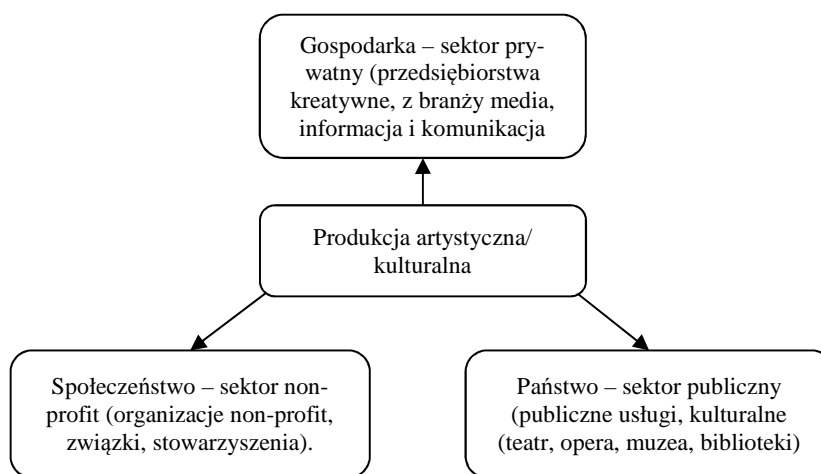
Rozdział prezentuje wyniki badań (tylko badanych przedsiębiorstw) nad wykorzystaniem kreatywności jako cechy ludzkiej w zarządzaniu przedsiębiorstwem kreatywnym. Autorka postawiła sobie za cel odpowiedź na pytania: Czym jest kreatywność dla badanych? Jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma kapitał kreatywności? Czy wprowadzane nowe produkty/usługi są wynikiem twórczego zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa? Jaki procent pomysłów

zgłoszonych przez pracowników zostało wdrożonych w przedsiębiorstwie na przestrzeni wymienionych lat? W jaki sposób następuje wymiana doświadczeń i zgłaszanie nowych pomysłów pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwem? Ustalono również czynniki hamujące kreatywność pracowników oraz cechy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa kreatywnego.

15.2. Charakterystyka sektora kreatywnego

Dwudziesty pierwszy wiek został nazwany wiekiem kreatywności, a rozwój sektorów kreatywnych jednym z najważniejszych wyzwań współczesnej gospodarki – **gospodarki kreatywnej**. Stanowi ona przykład odchodzenia od dotychczasowych filarów zarządzania z XX w. We wschodzącym nowym sektorze, organizacje mogą przetrwać tylko dzięki ciągłemu zaspokajaniu potrzeb klienta, szybkim dostosowywaniu się i elastyczności (Denning, 2013, s. 18-30). W listopadzie 2013 r. w Kapsztadzie odbyła się konferencja poświęcona gospodarkom kreatywnym, której wartość szacowano jest na około 440 mld dolarów (Anver, 2013, s. 15). Jej siłą są kreatywni ludzie, których kształtuje posiadany talent, intelekt, środowisko i kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie.

Gospodarkę kreatywną przedstawiono za pomocą trzech modeli. Przedstawia to rysunek 16.1.



Rys. 15.1. Model trzech sektorów gospodarki kreatywnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (DCMS, 2009, s. 5).

Przedstawiony model ukazuje wzajemne powiązania podmiotów sektora kultury i kreatywnego, a także rozprzestrzenianie się twórczości między różnymi

sektorami. Na potrzeby przeprowadzonego badania uwagę skupiono na jednym sektorze – prywatnym.

Sektory kreatywne mają wpływ na budowanie potencjału gospodarczego miast i regionów, a ich podstawę stanowi wielokulturowość, wysoki poziom kapitału ludzkiego i intelektualnego, otwartość na innowacje, rozwój sektora B+R, wielkość popytu na dobra i usługi, będące wytworem ludzkiej kreatywności, oraz kreowanie postaw prokonsumenckich i otoczenie gospodarcze (Knop, Macełko, 2011, s. 64).

Badania nad sektorem kreatywnym (*creative industries*) są prowadzone od niedawna. Są nową gałęzią nauki, która zaczęła się rozwijać dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w najbardziej zaawansowanych ośrodkach naukowych. Pierwsze próby zdefiniowania sektorów kreatywnych nastąpiły na początku lat 90-tych XX wieku w Australii. W 1997 r. w Wielkiej Brytanii w nowopowstałym DCMS (Departamencie Kultury Mediów i Sportu), sformułowano definicję najczęściej stosowaną i akceptowaną przez inne kraje.

„Działalność, która wywodzi się z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu, oraz która ma potencjał do tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez generowanie i wykorzystanie intelektualnej własności” (DCMS, 2009, s. 4).

W 2008 r. w raporcie wydanym przez UNCTAD (Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju) o stanie gospodarki kreatywnej pt. „Creative Economy” zaproponowano globalną definicję sektora kreatywnego:

„Płaszczyzna, na której stykają się kreatywność, kultura, ekonomia i technologia, charakteryzująca się zdolnością tworzenia i rozpowszechniania kapitału intelektualnego oraz możliwością generowania zysku, nowych miejsc pracy i dochodów z eksportu, a jednocześnie działająca na rzecz włączenia społecznego, różnorodności kulturowej i rozwoju człowieka” (*Analiza potrzeb...*, 2009, s. 4).

Również w 2008 r. w Niemczech, na Konferencji Niemieckich Ministrów Spraw Zagranicznych zaproponowano definicję:

„Sektor kreatywny jest szeroko rozumiany jako kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media” (*Analiza potrzeb...*, 2009, s. 7).

Zakres sektora kreatywnego według definicji DCMS (Departament Kultury, Mediów i Sportu) obejmuje następujące rodzaje działalności:

- reklama; architektura; sztuka i antyki;
- gry komputerowe; rękodzieło;
- projektowanie; projektowanie mody;
- film i wideo; muzyka; sztuka teatralna;
- publikacje; oprogramowanie; telewizja i radio (DCMS, 2009, s. 25).

Według raportu Deutche Bank Research, sektor kreatywny to jeden z najbardziej wydajnych sektorów gospodarki. Przewiduje się, że obroty firm kreatywnych w 2020 r. osiągną 175 mld euro (<http://di.com.pl> z dnia 30.01.2015).

15.3. Sektor kreatywny w Polsce

Sektor kreatywny w Polsce jest rozpoznawany dopiero od kilku lat. Problematyka ta zaczyna być przedmiotem analiz oraz badań. Udział sektora kreatywnego i kultury wykazuje tendencję wzrostową w wyniku czego zwiększa się dynamika powstających podmiotów gospodarczych. W Polsce sektory kreatywne koncentrują się wokół dużych aglomeracji. Przykładem dynamicznego rozwoju przemysłów kreatywnych w Polsce jest miasto Łódź, które posiada tradycje i ogromny potencjał. Przedsiębiorstwa kreatywne, aby rozwijać się muszą mieć odpowiednie środowisko. To właśnie duże miasta charakteryzują się przyjaznym otoczeniem i klimatem dla działalności kreatywnych. Są to miejsca, gdzie koncentruje się zamężniejsza część społeczeństwa – główni odbiorcy usług kreatywnych. Według raportu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z 2013 roku, najwięcej działalności kreatywnych skoncentrowanych jest w województwie mazowieckim oraz małopolskim. Natomiast najszybciej rozwijająca się branżą jest design oraz projektowanie mody. W tych branżach najwięcej powstaje nowych podmiotów gospodarczych. Według tego samego Instytutu, podmioty z sektora kultury i kreatywnego prowadzą sprzedaż swoich produktów i usług w 73% na rynku krajowym, w 68% na rynkach regionalnych, natomiast tylko 35% ma swoich odbiorców na rynku międzynarodowym (Krapiński, 2014, s. 93).

Głównymi barierami rozwoju działalności w sektorze kreatywnym w polskich warunkach funkcjonowania, wymienia się: niedostateczną dostępność kapitału finansowego, duże ryzyko wdrożenia nowego pomysłu, słaby popyt na tego typu produkty, usługi oraz uciążliwą biurokrację. Prawie 1/3 podmiotów podkreśla silną konkurencję na rynku. Innymi barierami są wysokie koszty pracy i prowadzenia działalności gospodarczej (Krapiński, 2014, s. 101).

15.4. Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach

W Polsce zauważalny jest wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, co spowodowane jest znaczną płynnością zatrudnienia. Niestabilność zatrudnienia powoduje, że firmy niechętnie rezygnują z kapitału ludzkiego, który posiada unikatowe dla firmy cechy. We współczesnych przedsiębiorstwach wzrasta

zapotrzebowanie na kreatywność kapitału ludzkiego, dlatego ważną rolę odgrywa polityka personalna każdego przedsiębiorstwa. Wyróżniamy dwa rodzaje modeli polityki personalnej, które różnią się od siebie podejściem do pracownika. Pierwszy z nich to Sita, drugi to model zarządzania kapitałem ludzkim. Kształtowanie kreatywności w każdym z modeli różni się do siebie. W modelu Sita przyjmuje się, że kandydat jest już w pełni wykształcony i gotowy do pracy, natomiast w założeniu modelu kapitału ludzkiego pracownik traktowany jest jak potencjał do rozwoju. W tym modelu sprzyja się kreatywności pracowników (Król, Lipka, 2012, s. 105-117). Ogromną rolę w osiąganiu kreatywności posiada menedżer. W 2011 roku w Harvard Business Review ukazał się artykuł T. Amabile i M. Khaire pt.: „Kreatywność a rola lidera”, który był wynikiem przeprowadzonego seminarium. Uczestniczyli w nim przedstawiciele biznesu z przedsiębiorstw, których sukces zależy od kreatywności. Został przyjęty pogląd, że menedżer nie zarządza kreatywnością a może jedynie zarządzać w taki sposób aby kreatywność osiągać, powinien:

1. Angażować do twórczej pracy odpowiednich ludzi, w określonym czasie i w odpowiednim stopniu oraz czerpać pomysły od pracowników różnych szczebli. „W tradycyjnym modelu zarządzania kapitałem ludzkim, menedżer określał zakres i cele do zrealizowania oraz wyznaczał ludzi do wykonania zadań. Obecnie menedżerowie coraz częściej nie są źródłem nowych pomysłów. Są nimi zespoły pracowników”.
2. Docenić różne rodzaje kreatywności swoich pracowników, a także zwrócić uwagę na predyspozycje poszczególnych pracowników do wykonywania konkretnych etapów prac.
3. Nadzorować początek procesu komercjalizacji projektu.
4. Wytyczać ścieżki w świecie biurokracji przedsiębiorstwa. Uważa się, że biurokracja tłamsi kreatywność.
5. Chronić osoby twórcze przed negatywnym wpływem otoczenia.
6. Budować kulturę przedsiębiorstwa stymulującą kreatywność.
7. Stworzyć mechanizm filtrujący powstające pomysły.
8. Wpływać na motywację pracowników twórczych. Jednym z motywatorów wewnętrznych jest stawianie pracownikom twórczym wyzwania intelektualnych. Innym motywatorem jest poczucie niezależności. Pracowników twórczych motywuje również wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe czy też bezpieczeństwo zatrudnienia. Jednak dla pracownika wykonującego pracę twórczą najsilniejszym motorem do działań jest pragnienie wyzwania intelektualnych.
9. Pozwalać pracownikom twórczym na realizację swoich pasji, wyznaczać procent czasu pracy na samodzielnie wybrane projekty.
10. Stworzyć otoczenie sprzyjające „dobrej pracy”. Jeden z twórców teorii twórczości M. Csikszentmihalyi wraz z innymi naukowcami przeprowadził badania

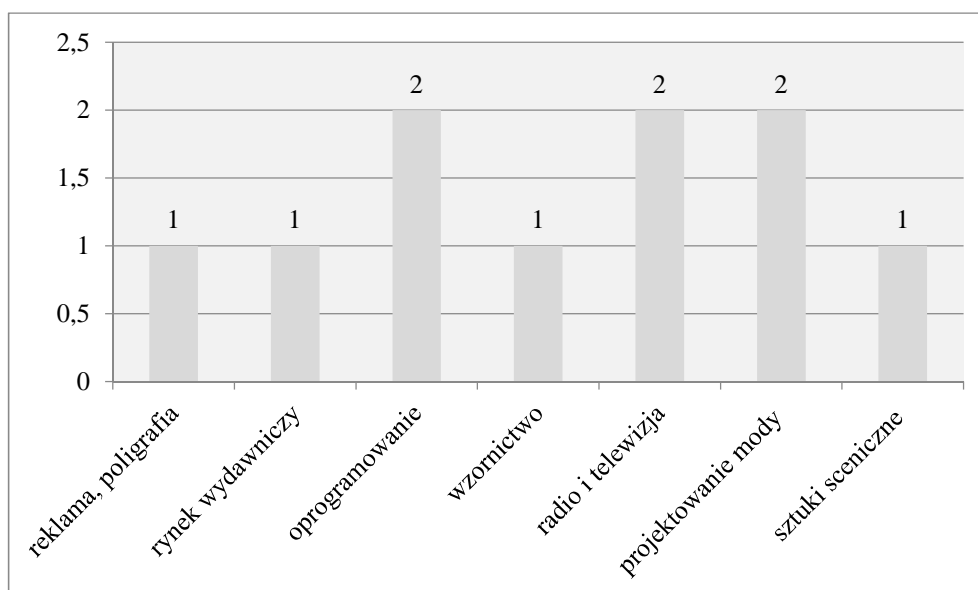
na temat „dobrej pracy”. Termin ten określili jako „pracę doskonałą pod względem technicznym, sensowną i angażującą pracownika, a ponadto wykonywaną w sposób etyczny” (Amabile, Khaire, 2011, s. 7-8).

Dzięki tym badaniom ukazał się nowy model przywództwa, a kreatywność ma szansę stać się jednym z najważniejszych zadań menedżera.

15.5. Metody badawcze i charakterystyka respondentów

Na przełomie maja i czerwca 2014r. przeprowadzone zostały badania jakościowe i ilościowe w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego, mających siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badanie jakościowe odbyło się metodą Focus Group Interviews -Zogniskowanego Wywiadu Grupowego (FGI), natomiast badanie ilościowe zostało wykonane przy pomocy kwestionariusza ankiety. W badaniu jakościowym wzięło udział 10 przedsiębiorców z branży kreatywnej, natomiast w badaniu ilościowym wzięło udział 8 przedsiębiorstw.

Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa średnie i duże zatrudniające od 50-250 pracowników i powyżej 250 pracowników.



Rys. 15.2. Branże biorące udział w badaniu jakościowym

Źródło: opracowanie własne.

Forma własności badanych przedsiębiorstw to w 75 % spółki z o.o., w 12,5% to spółki akcyjne i spółki komandytowe. Zasięg działania przedsiębiorstw

w 62,5% jest międzynarodowy i globalny, w 25% to zasięg krajowy i w 12,5% to zasięg regionalny i lokalny. Badani w 75% to mężczyźni a w 25% to kobiety. 75% osób badanych było w przedziale wiekowym od 36-50 lat, 12,5% (jedna osoba) będąca w wieku powyżej 50 lat oraz jedna osoba (12,5%) w wieku od 26-35 lat. Osoby biorące udział w badaniu to w 87,5% osoby z wyższym wykształceniem magisterskim i jedna osoba (12,5%) z wyższym zawodowym. W 62,5% zajmowały wysokie stanowiska kierownicze i zarządcze tylko jedna osoba była zatrudniona na stanowisku specjalisty. Na obecnym stanowisku pracy aż 50% ankietowanych pracuje od 7 lat i więcej, 12,5% respondentów pracuje 2-3 lata i dwie osoby (25%) od 4 do 6 lat.

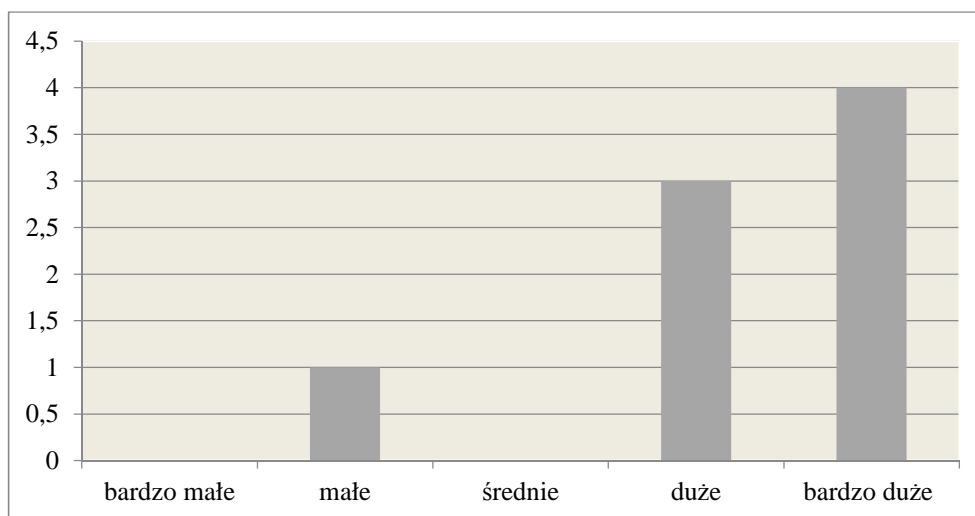
15.6. Wyniki badań ilościowych i jakościowych

Wyniki uzyskane z badań ilościowych z kwestionariusza ankiety oraz informacje z przeprowadzonego badania jakościowego miały na celu uzyskanie informacji na temat potencjału kreatywności pracowników w badanych przedsiębiorstwach sektora kreatywnego.

Jednym z pytań badawczych było pytanie związane z rozumieniem pojęcia kreatywności. Według badanych, **kreatywność** jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego, podejmowania działań wyznaczających nowe kierunki i trendy w sztuce/designie/usługach i zarządzaniu, wymyślania „nowych” rzeczy lub adaptowania twórczego rzeczy zastanych do nowych ról, pomysłowość, twórczość, ciekawość świata, odwaga, otwartość na zmiany, umiejętność znajdowania nowych idei, rozwiązań, również przy pomocy języka sztuki oraz opracowanie, wdrożenie nowych rozwiązań wspierających działalność firmy.

Dzięki odpowiedziom powstała nowa definicja kreatywności, stworzona dzięki ludziom patrzącym przez pryzmat przedsiębiorstwa, zarządzania i biznesu. Według S. Joba to właśnie kreatywność łączona z technologią w XXI wieku, będzie stanowiła podstawę do uzyskania przewagi na rynku. Dlatego też kreatywność zaczyna być badana nie tylko jako cecha ludzka w dyscyplinach związanych z psychologią, ale również łączona jest z innymi dyscyplinami nauki, z np. ekonomią – „ekonomia kreatywności”, zarządzaniem – creative management (Lipka, Waszczak, 2012, s. 7).

Badane przedsiębiorstwa w 50% wykazały bardzo duże znaczenie kapitału kreatywności pracowników dla wyników przedsiębiorstwa. Duże znaczenie określiło 37,5% badanych (3 przedsiębiorstwa) a 12,5% (jedno przedsiębiorstwo) stwierdziło, że kapitał kreatywności pracowników ma mały wpływ na wynik przedsiębiorstwa. Obraz ten przedstawia rysunek 15.3.



Rys. 15.3. Jakie znaczenie ma, Pani/a zdaniem, kapitał kreatywności pracowników dla wyniku Pani/Pana przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

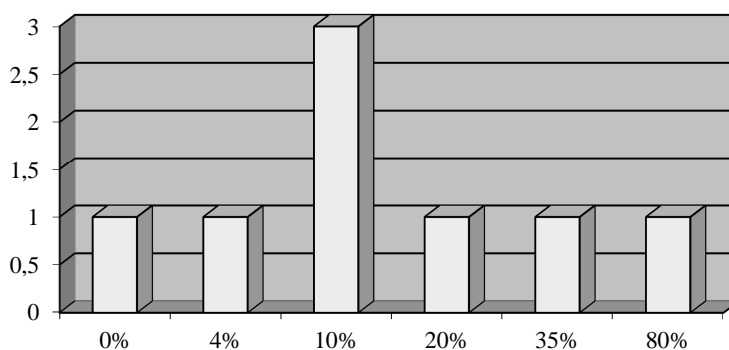
Kolejne pytanie zadane respondentom było związane z zachowaniem kreatywnym pracowników. Respondenci również wykazali się własną twórczością i podzielili się obserwacjami własnych pracowników. Wyniki tych odpowiedzi przedstawia tabela 15.1.

Tab. 15.1. Jakie zachowania pracowników uznaje się w Państwa przedsiębiorstwie za kreatywne?

Szybkie znalezienie rozwiązania problemu, wytworzenie nowego produktu, modyfikacja – udoskonalenie starego.
Takie zachowanie, które wykracza poza obowiązki pracownika, które podnoszą jakość naszej oferty lub usprawniają pracę zespołu.
Szukanie nowych funkcji zastosowań, które pozwalają na unowocześnienie towarów i usług jak również procesów.
Zaangażowanie, pomysły na obniżenie kosztów.
Nowe pomysły na promocję na sprzedaż, na technologie produkcji, na wzornictwo, na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
Pomysłowość, innowacyjność, znajdowanie nowych rozwiązań istniejących procesów, krytyczne ocenianie istniejących procesów.
Odwagę intelektualną, ciągła praca nad samodoskonaleniem, zdolność do podejmowania ryzyka oraz wyzwań.
Nowe pomysły, nowe (zmodyfikowane) produkty, szukanie nisz rynkowych i wykorzystywanie ich potencjału.

Źródło: opracowanie własne.

W kwestionariuszu ankiety poproszono o wskazanie procentowo, która część pracowników to osoby ponadprzeciętnie kreatywne, czyli posiadające umiejętności i cechy wybiegające poza ramy zachowań pracowników. Odpowiedź na to pytanie jest kompatybilne z pytaniem o zachowania kreatywne pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Procentowy udział pracowników ponadprzeciętnie kreatywnych przedstawia rysunek 15.4.



Rys. 15.4. Jaka część pracowników (w %) w Pani/a przedsiębiorstwie to osoby ponadprzeciętnie kreatywne?

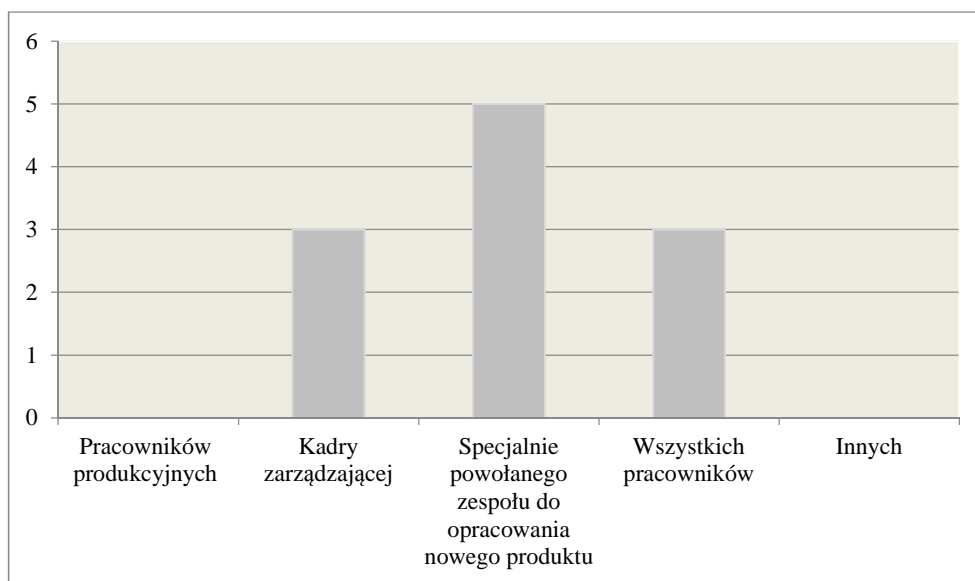
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują na bardzo niski poziom zatrudnienia pracowników kreatywnie ponadprzeciętnych w badanych przedsiębiorstwach. Tylko trzy przedsiębiorstwa wskazały 10% udział pracowników ponadprzeciętnie kreatywnych w przedsiębiorstwach. Natomiast tylko jedno przedsiębiorstwo (25%) wskazało na 80% udział pracowników ponadprzeciętnie kreatywnych wśród zatrudnionych. Jeden z badanych wskazał zerowe istnienie pracowników ponadprzeciętnych wśród zatrudnionych.

Kolejnym pytaniem badającym potencjał kreatywności pracowników w przedsiębiorstwie było zapytanie o nowe produkty/usługi. Czy były wynikiem pracy twórczej pracowników? Wyniki przedstawia rysunek 15.5.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że wprowadzane na rynek nowe produkty i usługi to wspólny sukces zespołu, część zapytanych uważa, że kadry zarządzającej lub wszystkich pracowników.

Wyniki badań są bardzo skrajne. Jedno z przedsiębiorstw wskazuje na 100% wdrożenie pomysłów zgłoszonych przez pracowników, inne wskazuje na „zerowe” wdrożenie zgłaszanych pomysłów. Pozostałe przedsiębiorstwa uważają że pomysły były zgłaszane przez pracowników i zostały wdrożone w przedziale od 10% do 60%.



Rys. 15.5. Czy wprowadzane nowe produkty/usługi są wynikiem twórczego zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa? Jeśli tak, to których?

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 15.2. Jaki procent pomysłów zgłoszonych przez pracowników zostało wdrożonych w Państwa przedsiębiorstwie na przestrzeni wymienionych lat?

Rok	Badane przedsięw. 1	Badane przedsięw. 2	Badane przedsięw. 3	Badane przedsięw. 4	Badane przedsięw. 5	Badane przedsięw. 6	Badane przedsięw. 7	Badane przedsięw. 8
2011	50%	10%	0%	40%	100%	30%	20%	20%
2012	50%	10%	0%	50%	100%	50%	20%	20%
2013	50%	30%	0%	60%	100%	60%	20%	20%

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach wymiana doświadczeń i zgłaszanie nowych pomysłów pomiędzy pracownikami odbywa się za pomocą:

- bezpośrednich rozmów z prezesem;
- spotkań, zgłoszeń za pomocą firmowego portalu wymiany wiedzy;
- spotkań roboczych kadry zarządzającej i pracowników;
- spotkań z wybraną grupą pracowników;
- spotkań codziennych;
- spotkań w poszczególnych działach (branżowa burza mózgów);
- wymiany doświadczeń między działami (współpraca).

Podkreślano również fakt braku struktury pionowej, która blokowałaby przepływ informacji. Każdy pracownik może komunikować się z każdym.

Badane przedsiębiorstwa **najczęściej** wskazywały na cechy, które charakteryzują **kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa**:

- otwarty stosunek do eksperymentów i nowych doświadczeń;
- otwarte, odformalizowane, oparte na zaufaniu i autorytecie relacje między przełożonym a podwładnym;
- prawo do różnicy poglądów;
- efektywność działania, a nie zgodność działania z procedurami jako kryterium oceny;
- otwartość na odmienne sposoby myślenia i działania.

Najrzadziej wskazywane były cechy:

- opracowany system doskonalenia twórczych kompetencji pracowników;
- sprzyjający kreatywności klimat organizacyjny (pozytywna wymiana interpersonalna, stymulacja intelektualna, nastawienie na wyzwania, szybkość w podejmowaniu decyzji i podejmowaniu ryzyka, wsparcie kadry zarządzającej);
- istotne znaczenie pracy w hierarchii wartości pracownika, praca jako naturalna potrzeba człowieka, ujęcie twórczej aktywności, miara wartości i godności życia;
- promocja kreatywności poprzez współpracę w małych zespołach;
- zachęcanie pracowników do rozwijania wiedzy, fachowości, odpowiedzialności;
- określone wymogi zachowania (postawa, ubiór itp.).

W badanych przedsiębiorstwach zapytano również o **czynniki hamujące kreatywność pracowników**. Najwięcej odpowiedzi dotyczyło następujących czynników:

- poddawanie pomysłów bardzo czasochłonnej analizie;
- ogólny strach wynikający z niepewności rezultatu, niechęci do ryzyka, strach przed popełnieniem błędu;
- przesadne współzawodnictwo wewnątrz przedsiębiorstwa;
- brak narzędzi motywowania pracowników do zachowań kreatywnych;
- uciążliwa atmosfera w pracy wywołująca stres, monotonię.

15.7. Podsumowanie

Przez wiele lat przedsiębiorstwa kreatywne kojarzone były z kulturą i sztuką. Obecnie moda, projektowanie, programowanie itp. należą również do przedsiębiorstw,

z którymi kojarzona jest kreacja jako dominująca cecha tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego skupiają się wokół dużych miast. Jednym z nich jest stolica województwa podlaskiego – Białystok. To przedsiębiorstwa skupione w tym mieście i wokół niego były przedmiotem badań nad wykorzystaniem potencjału kreatywności pracowników. Czy potencjał ten jest w pełni wykorzystywany? Wyniki badań jakościowych i ilościowych wskazują na niski poziom wykorzystania potencjału. Tylko 50% badanych wskazuje że kapitał kreatywności ma dla wyników jego przedsiębiorstwa duże znaczenie i tylko trzy przedsiębiorstwa wskazały 10% udział pracowników ponadprzeciętnie kreatywnych. W przedsiębiorstwach sektora kreatywnego potencjał powinien być czerpany ze wszystkich pracowników (przykład firmy 3M), natomiast badani wskazali, że powstanie nowego produktu czy usługi jest zasługą specjalnie powołanego do tego zespołu. Kolejnym dość kontrowersyjnym wynikiem jest ilość wdrażanych pomysłów zgłoszonych przez pracowników. Wyniki w tej kwestii są dość skrajne od 0% nawet do 100% zgłoszonych pomysłów zostało wdrożonych. Według autorki, jest to wynik podejścia osoby zarządzającej do czerpania pomysłów od własnych pracowników (w badaniu jakościowym i ilościowym wzięły udział osoby piastujące stanowiska zarządcze) oraz roli menedżera w zarządzaniu kreatywnością własnych pracowników. Potwierdzają to kolejne wyniki badań nad kulturą organizacyjną przedsiębiorstw. Najbardziej wskazywane były cechy związane z rozwojem twórczych kompetencji, z przyjaznym środowiskiem, sprzyjającym postawom kreatywnym oraz zachęcaniem do rozwijania przez pracowników własnych umiejętności. Potwierdzają to również czynniki mogące hamować kreatywność: poddawanie pomysłów bardzo czasochłonnej analizie, ogólny strach przed ryzykiem, uciążliwa atmosfera w pracy oraz brak narzędzi motywujących do zachowań kreatywnych.

Autorka uczestniczyła w badaniach jakościowych. Z burzliwej dyskusji można było zaobserwować zjawisko dość zaskakujące. Z jednej strony ogromna wiedza badanych na temat kreatywności, twórczych rozwiązań i sposobu jak przedsiębiorstwo kreatywne powinno funkcjonować na rynku, a z drugiej strony, brak pokrycia teorii w działaniu. Wykorzystuje się kreatywność pojedynczych jednostek, pracownicy nie są motywowani do zachowań kreatywnych, choć każdy z badanych potrafi określić, czym powinno się charakteryzować takie zachowanie. Podsumowując, menedżerowie nie dostrzegają swojej roli w zarządzaniu potencjałem kreatywności własnych pracowników, dlatego nie potrafią w pełni go wykorzystać.

ROZDZIAŁ 16

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROJEKTACH WYTWARZANIA OPROGRAMOWANIA

16.1. Wprowadzenie

Projekty informatyczne są przedsięwzięciami wysokiego ryzyka – badania z 2010 roku wskazują (The Standish Group, 2011, s. 1), że jedynie 37% z nich kończy się sukcesem. Równocześnie wartość polskiego rynku informatycznego w ostatnim dziesięcioleciu nieustannie wzrasta (PAliIZ, 2013, s. 1-2). Wytwarzane nowoczesne oprogramowanie jest wysoko oceniane i uznawane za granicą, głównie dzięki wysokim kompetencjom kadry oraz relatywnie niższym kosztach produkcji. Dlatego tak istotnym aspektem jest poszukiwanie metod, które pozwolą na doskonalenie jakości zarządzania projektami informatycznymi. Jednym z kluczowych czynników sukcesu każdego projektu oraz utrzymywania konkurencyjnych cen jest skuteczne wykorzystanie wiedzy istniejącej w organizacji. Zgodnie z wynikami badań związanych z wykorzystaniem podstawowych praktyk zarządzania wiedzą w polskich firmach z 2011 roku, zarządzanie projektami „w bardzo szczególny sposób staje się beneficjentem zarządzania wiedzą, tworząc nową jakość i wzbogacając dorobek obu dziedzin” (Wyrozębski, 2011, s. 75). Jest to jednak trudne, a często wręcz niemożliwe, bez wdrożenia odpowiednich technik, procesów i procedur w przedsiębiorstwie, a także zbudowania kultury wewnątrzorganizacyjnej w zakresie pozyskiwania i dzielenia się wiedzą. Dlatego to właśnie narzędzia zarządzania wiedzą w organizacji stały się jednym z głównych obszarów badań autorów.

W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną wyniki badań pilotażowych, dotyczących poziomu wykorzystania technik zarządzania wiedzą w małopolskich przedsiębiorstwach informatycznych. Głównym celem było zbadanie, czy w procesie zarządzania projektami IT stosowane są, a także w jakim stopniu, narzędzia zarządzania wiedzą. Dodatkowym celem była weryfikacja, czy wykorzystanie narzędzi zarządzania wiedzą jest zależne od fazy życia projektu. Ze względu

na różnorodność projektów IT autorzy zdecydowali skupić się na jednej kategorii projektów – projektów wytwarzania oprogramowania. Cechują się one wysokim stopniem innowacyjności, a tym samym tworzą obszar, w którym korzystne byłoby wykorzystanie potencjału zgromadzonej w organizacji wiedzy.

16.2. Zarządzanie wiedzą

Jednym z najtrudniejszych wyzwań dzisiejszych czasów jest umiejętność przystosowania się do dynamiki zmian otoczenia ze względu na mnogość czynników endo- i egzogenicznych wpływających na organizację i realizowane przez nie przedsięwzięcia. Szczególnie w branży informatycznej częstotliwość, zakres i wpływ tych zmian jest wyjątkowo duży. Dlatego też przedsiębiorstwa IT, chcące utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku, wdrażają różnorodne rozwiązania pozwalające na szybszą adaptację. Jedną z głównych, współczesnych teorii zarządzania, która ma umożliwić przedsiębiorstwu „płynne modyfikowanie swoich zachowań, adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym” (Zakrzewski, 2010) jest koncepcja organizacji inteligentnej. Mianem organizacji inteligentnej określa się przedsiębiorstwo dla którego „najcenniejszym produktem jest wiedza” (Krawczyk, 2011, s. 103). Kluczowym aspektem działalności takich firm jest skuteczne wdrożenie zasad i narzędzi zarządzania wiedzą (*ang. Knowledge Management – KM*).

Pojęcie zarządzania wiedzą definiowane jest jako „sposób zarządzania przedsiębiorstwem obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji jego celów” (Sopińska, Wachowiak, 2006). Celem jest zatem nie tylko dostarczenie narzędzi i technik pozyskiwania wiedzy, ale również metod rozpowszechniania jej w organizacji. Jest to zadanie o tyle skomplikowane, że wiedza w organizacji może mieć zarówno charakter jawny, jak i ukryty. Wiedza jawna, zazwyczaj wyrażana w sposób obiektywny i formalny (Kłak, 2010, s. 163), są to wszystkie informacje, które pracownicy świadomie posiadają i mogą je w każdym momencie przełożyć na dokumentację (procedury, standardy, instrukcje). Wiedza ukryta jest przeważnie „w sposób bezpośredni niedostępna dla właściciela” (Krawczyk, 2011, s. 103), gdyż nie jest on świadomy jej posiadania lub nie można jej łatwo przełożyć na język formalny (umiejętności techniczne). Przykładem wiedzy ukrytej są doświadczenia pracowników, nabyte w czasie realizacji projektu czy dobre praktyki programowania nabyte podczas implementacji różnorodnych aplikacji. Innymi słowy jest to cały zakres *know-how* organizacji we wszystkich obszarach jej działalności. To właśnie wiedza ukryta posiada największy potencjał dla innowacyjności organizacji, dlatego w ostatnich latach rozwijane są metod wspomagających zarządzanie wiedzą.

Model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można podzielić na sześć podstawowych procesów (Paszek, 2009, s. 58-64):

1. Lokalizowanie wiedzy – odnajdywanie źródeł wiedzy, jak również określenie obecnego poziomu jej wykorzystanie w organizacji.
2. Pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie doświadczeń oraz odpowiednia interakcja z otoczeniem, która pozwoli na zdobycie przez uczestników nowej wiedzy.
3. Rozwijanie wiedzy – w ten obszar wchodzi wszystkie działania, które związane są z doskonaleniem i rozwojem umiejętności i procesów w organizacji.
4. Wykorzystanie wiedzy – celem tego procesu nie jest jedynie zastosowanie wiedzy zgromadzonej w organizacji, ale także pozyskanie w ten sposób nowych doświadczeń, które pozwolą na zaktualizowanie wiedzy istniejącej w organizacji.
5. Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej – proces ten odpowiedzialny jest za dostarczenie odpowiednich metod i zapewnienie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą pomiędzy pracownikami organizacji.
6. Zachowywanie wiedzy – stworzenie systemu selekcji, przechowywania i aktualizowania wiedzy w organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania projektami, część z powyższych procesów jest realizowana w cyklu życia projektu. Lokalizowanie wiedzy odbywa się przeważnie na etapie planowania, kiedy kierownik projektu określa zasoby, jakie będą potrzebne do przeprowadzenia przedsięwzięcia, a następnie wraz z zespołem projektowym diagnozuje ewentualne braki. Tym samym początkowy stan wiedzy wśród uczestników jest przeważnie określany we wczesnym stadium rozwoju projektu. Proces pozyskiwania wiedzy oraz wykorzystania wiedzy jest zapewniony przez metodykę prowadzenia projektu, niezależnie czy stosowane jest podejście tradycyjne (PMBOK, PRINCE2) czy zwinne (np. Scrum, Crystal, XP). Zdefiniowane tam etapy realizacji projektu sprzyjają zwiększeniu współpracy pomiędzy osobami z zespołu, jak i interakcję z otoczeniem (np. poddostawcy czy odbiorca projektu). Dlatego w niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną głównie narzędzia, które mogą stanowić uzupełnienie do technik stosowanych w zarządzaniu projektami w celu wdrożenia wszystkich procesów zarządzania wiedzą w organizacji.

W literaturze przedmiotu (Krawczyk, 2011, s. 107-109), (Dieng, 1999, s. 576-585) znaleźć można różnorodne techniki wykorzystywane do zarządzania wiedzą w organizacji. Autorzy zawęzili listę narzędzi KM, branych pod uwagę w badaniu uwzględniając specyfikę branży IT oraz badania z 2010 (Krawczyk, 2011, s. 109-110). Zgodnie z wynikami tych badań, dotyczących zastosowania rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania

wiedzą, organizacje inteligentne znacznie częściej wdrażają różnorodne rozwiązania informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą niż inne przedsiębiorstwa. Dlatego też w ankiecie uwzględniono narzędzia informatyczne, które często wykorzystywane są w przedsiębiorstwach realizujących projekty IT.

Większość z technik KM wykorzystywana jest w więcej niż w jednym procesie zarządzania wiedzą, dlatego w przedstawionym poniżej opisie wybranych narzędzi wskazane zostanie w jakim obszarze są zazwyczaj stosowane i jaki jest cel ich wykorzystania. Poniżej zaprezentowane została krótka charakterystyka wybranych technik zarządzania wiedzą:

1. Portale wiedzy/bazy wiedzy – są to wirtualne zbiory dobrych praktyk, standardów, procedur i innych istotnych informacji z punktu widzenia organizacji, dostępne dla wszystkich pracowników. Często zawierają także dane kontaktowe do najważniejszych osób czy raporty, dotyczące obecnych wyników firmy. Portale wiedzy pozwalają na przechowywanie dużych zbiorów danych, a ponadto dostarczają narzędzi do efektywnego ich przeszukiwania i aktualizacji. Celem tego narzędzia jest nie tylko umożliwienie gromadzenia wiedzy, ale także udostępnienie jej dla wszystkich pracowników w każdym momencie. Dobrze wdrożony portal wiedzy w organizacji może zapewnić skuteczne wykorzystanie narzędzi potrzebnych do realizacji wszystkich sześciu procesów zarządzania wiedzą.
2. Metody twórczego myślenia – techniki wspierające pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy. Ich celem jest wspomaganie kreatywności podczas pracy grupowej, a w szczególności grupowego rozwiązywania problemów. Najbardziej znaną metodą z tej grupy jest burza mózgów. Metoda ta jest często zalecana przez tradycyjne metodyki zarządzania projektami, zarówno na etapie planowania, jak i monitorowania przebiegu projektu. Niezależnie od przyjętego podejścia do realizacji projektu, różnorodne metody twórczego myślenia wykorzystywane są podczas spotkań zespołu projektowego w celu zlokalizowania potencjalnych źródeł problemów i zidentyfikowania najlepszych dla nich rozwiązań. Z punktu zarządzania wiedzą projektu metody te są szczególnie istotne.
3. Systemy przepływu dokumentów i pracy – narzędzia wspierające zarządzanie procesami w organizacji, ale także usprawniające przepływ informacji w niej. Celem systemów przepływu pracy jest: ujednoczenie i ustalenie standardów wykonywania zadań w organizacji, a także, umożliwienie szybkiego przepływu dokumentów i grupowej pracy nad nimi. Proces wdrożenia tego rodzaju narzędzia w przedsiębiorstwie jest ściśle związany z lokalizacją wiedzy, gdyż należy ustalić jakie są podstawowe dobre praktyki w organizacji. Natomiast na późniejszych etapach systemy te wspierają pozostałe podstawowe procesy zarządzania wiedzą.

4. Grupa dyskusyjna, forum – przeważnie strona internetowa na której uczestnicy mogą wymieniać się doświadczeniami, spostrzeżeniami w określonym temacie. Narzędzia te pozwalają zarówno na rozpowszechnianie i gromadzenie wiedzy, jak i na jej pozyskiwanie poprzez dyskusję w określonym temacie.
5. Spotkania twarzą w twarz – w procesie zarządzania wiedzą tego rodzaju spotkania mogą przyjąć charakter mentoringu, gdzie osoba bardziej doświadczona stara się wspierać rozwój innego pracownika w danej dziedzinie. Bezpośrednie spotkania sprzyjają dzieleniu się wiedzą oraz rozwijaniu jej poprzez wzajemną wymianę doświadczeń (Kłak, 2010, s. 77).
6. Telekonferencja, wideokonferencja – narzędzia umożliwiające przeprowadzenie interaktywnych spotkań, wykorzystywane gdy uczestnicy znajdują się w różnych lokalizacjach, tym samym wspierające proces pozyskiwania wiedzy.
7. Poczta elektroniczna – narzędzie pozwalające na przesyłanie informacji do jednej lub więcej osób. Poczta elektroniczna wspiera proces dzielenia się wiedzą, ale również pozyskiwania jej poprzez interakcje z otoczeniem. Dodatkowo przez zastosowanie takich technik jak utworzenie grup pracowników (np. ze względu na dział w którym pasują), wpływa na polepszenie przepływu informacji w firmie (Potocki, 2011, s. 105), a tym samym wspiera proces zachowywania wiedzy w organizacji.
8. Help Desk – system służący do zbierania informacji o problemach i awariach, które napotkali użytkownicy (zazwyczaj klienci), podczas wykorzystywania danego produktu. Narzędzie to przechowuje informacje nie tylko o wadach produktu, ale też o potencjalnych rozwiązaniach opisanej sytuacji. Dzięki temu stanowi źródło wiedzy dla innych użytkowników, a także wspiera pozyskiwanie wiedzy przez osoby rozwiązujące zgłoszone problemy.
9. Podsumowania projektu – technika ta została dodana do listy ze względu na specyfikę badania. Podsumowania projektu stanowią zarówno źródło najlepszych praktyk, jak również raportów, dotyczących przebiegu projektu. Pozwalają one na aktualizację obecnej wiedzy na temat zarządzania projektami w organizacji, jak również rozpowszechnienie jej wśród uczestników zespołu.

Wszystkie z wymienionych w niniejszej części pracy narzędzia, mogą się przyczynić do poprawy efektywności zarządzania wiedzą, która jest jednym z kluczowych czynników skutecznego zarządzania projektami. Celem opisanego zestawienia narzędzi było stworzenie listy potencjalnych metod stosowanych do zarządzania wiedzą. Lista ta została wykorzystana przy formułowaniu pytań ankietowych. Wyniki ankiety stanowią dalszy element niniejszego opracowania.

16.3. Projekty wytwarzania oprogramowania

Oprogramowanie to specyficzny i zorganizowany zbiór instrukcji, które przetworzone przez maszynę wykonują w zdefiniowany sposób określone operacje. Samo natomiast wytwarzanie oprogramowania to wieloetapowy proces, który wymaga inżynierii: analizy, projektowania, modelowania, wytwarzania, testów, wdrożenia itp. (Jaskiewicz, 1997, s. 11-15). Taki proces wymaga odpowiedniego podejścia dekompozycyjnego i tym samym przy większych, bardziej złożonych przedsięwzięciach należy zastosować podejście projektowe. Nakładając na siebie definicję i składowe oprogramowania, inżynierii oprogramowania oraz projektu można przyjąć, że projekt wytwarzania oprogramowania to unikalne przedsięwzięcie, które ma na celu wytworzenie w ustalonych ramach produkt w postaci programu spełniającego oczekiwania odbiorcy (ISO/IEC 25010:2011). Ze względu na niematerialny charakter wytwarzanego produktu w ramach projektu najłatwiej scharakteryzować go za pomocą charakterystyk jakościowych i ilościowych, poniżej kilka wybranych (ISO/IEC 25010:2011):

- niezawodność, dostępność – np. dopuszczalna niedostępność systemu to 1 dzień w skali roku;
- bezpieczeństwo – np. przygotowanie rozwiązania uzależnione od grupy docelowej oraz poziomu dostępu;
- wydajność, efektywność – np. miara ilościowa realizacji funkcji systemu w czasie przy określonych parametrach sprzętowych;
- zarządzalność, łatwość utrzymania – np. łatwość wykonywania zadań administracyjnych;
- użyteczność, kompatybilność – np. szybkość wykonywania danej czynności;
- przenośność – zdolność do uruchomienia i działania aplikacji na różnych platformach sprzętowych, systemowych;
- reużywalność – możliwość wykorzystania elementów, komponentów rozwiązania w innych/następnych systemach.

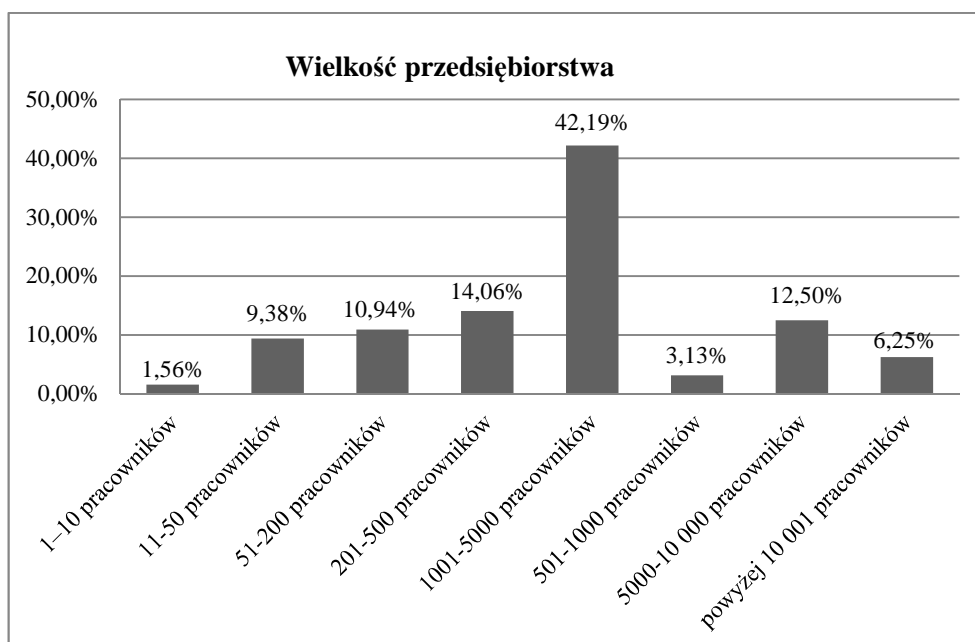
Proces wytwarzania oprogramowania jest wieloetapowy, zmienny w czasie oraz jak widać na zestawieniu powyżej dotyka wielu aspektów sprawiając, że realizowane zadanie wymaga wysokich kompetencji i umiejętności zespołu.

Projekty wytwarzania oprogramowania to z reguły drogie przedsięwzięcia i wiele firm szuka sposób na minimalizację kosztów związanych z ich realizacją. Stąd Polska (PAiIZ, 2013, s. 2-7), ale nie tylko bo cały region bałtycki (Colliers International, 2014, s. 4-7) to kierunek, gdzie organizacje przenoszą część swoich prac, obowiązków i kompetencji z zakresu IT. Dlatego by podtrzymać wzrost, wciąż utrzymując jakość wytwarzanego oprogramowania oraz dążyć do minimalizacji

kosztów jego produkcji należy stosować szeroką gamę usprawnień i technik. Jednym z kluczowych zdaniem autorów procesów, odpowiednio wdrożony i stosowany, wpływający na zmniejszenie kosztów końcowych oprogramowania jest zarządzanie wiedzą.

16.4. Wyniki przeprowadzonych badań

Prezentowane wyniki, uzyskane zostały przy wykorzystaniu metody komputerowego wspomaganie wywiadów osobistych. Biorąc pod uwagę specyfikę branży, metoda ta była najbardziej dogodna dla respondentów, a ponadto pozwoliła na rozesłanie ankiety do przedstawicieli wielu firm IT w Małopolsce. Ostatecznie w czasie trwania pilotażowego badania uzyskano odpowiedzi od ponad 60 członków zespołów wytwarzających oprogramowanie, pochodzących z różnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te różniły się wielkością (zdefiniowaną jako ilością zatrudnionych osób) (rys.16.1), a także ilością przeprowadzonych rocznie projektów. Prawie połowa respondentów pochodziła z organizacji, które realizują ponad 50 projektów rocznie, co może świadczyć o dużym potencjale tych organizacji w zakresie prowadzenia projektów.

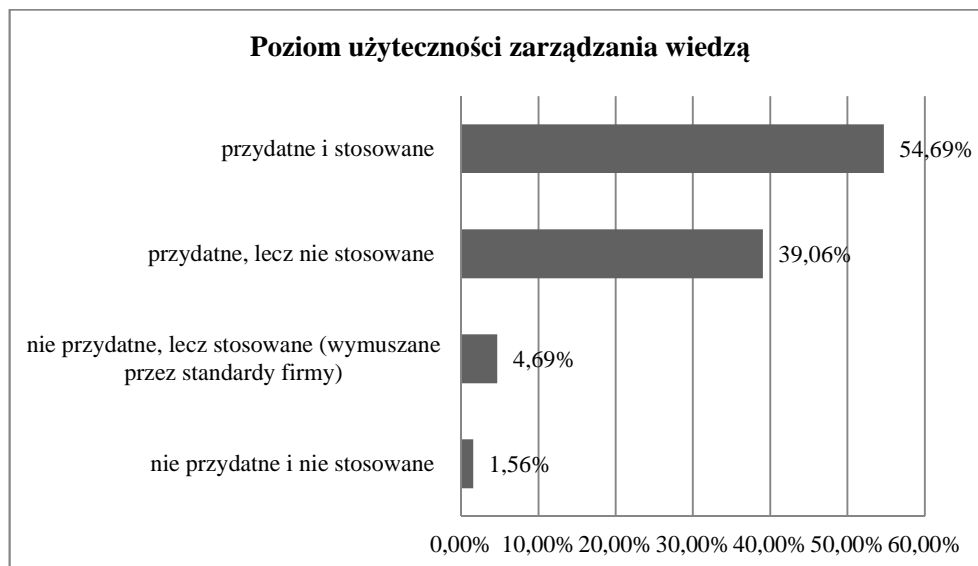


Rys. 16.1. Zestawienie ilości pracowników w firmach respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Celem pierwszej części badania było zdobycie odpowiedzi na pytanie: czy w danym przedsiębiorstwie są wdrożone procesy zarządzania wiedzą, a także jak oceniają je osoby realizujące projekty. Interesującym wynikiem jest fakt, że prawie 40% respondentów stwierdziło, że nie jest świadomym czy procesy zarządzania wiedzą zostały wprowadzone w ich firmie. Ponad 35% z przedsiębiorstw, w których pracują ankietowane osoby, posiada wdrożone zasady zarządzania wiedzą od ponad 3 lat, a jedynie 8% ankietowanych stwierdziło, że procesy te w ogóle nie zostały wdrożone w ich przedsiębiorstwie. Respondenci nie mieli jednak wątpliwości, co do korzyści płynących z wprowadzania zarządzania wiedzą.

Na rysunku 16.2 zaobserwować można, że zdecydowana większość (blisko 94% ankietowanych) stwierdziła, że zarządzanie wiedzą ma pozytywny wpływ na organizację. Zastanawiającym wynikiem jest fakt, że blisko 40% uznało, że pomimo korzyści z wdrożenia tych procesów nie są one stosowane w organizacji lub są stosowane w sposób nieprawidłowy. Kolejne kwestie dotyczyły bezpośrednio kwestii realizacji projektów.

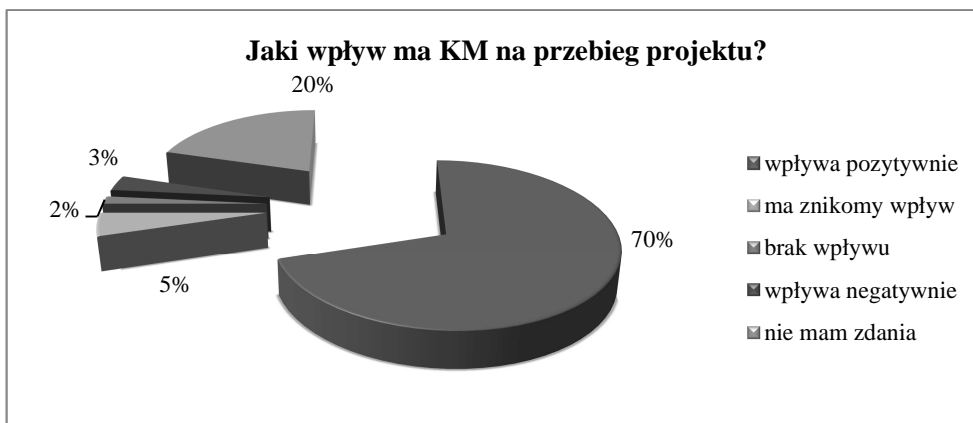


Rys. 16.2. Poziom użyteczności zarządzania wiedzą w organizacji oceniony przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

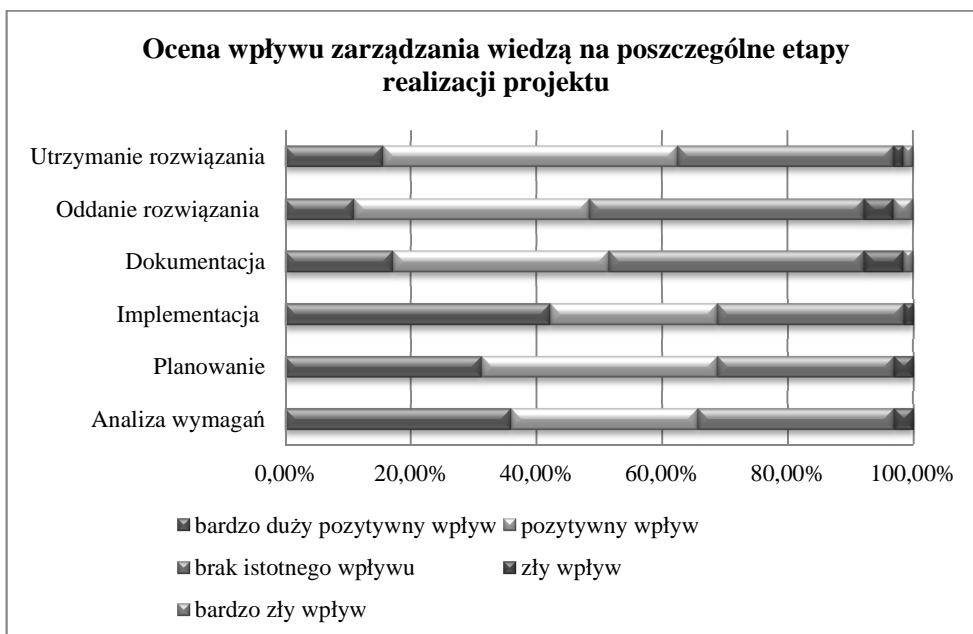
Jak zostało zaprezentowane na rysunku 16.3, zdecydowana większość ankietowanych uważa, że wykorzystanie zarządzania wiedzą wpływa pozytywnie na projekty. Tym samym można stwierdzić, że członkowie tych zespołów projektowych dostrzegają potrzebę zastosowania narzędzi KM podczas realizacji projektów.

Respondenci byli także proszeni o bardziej szczegółową ocenę wpływu zarządzania wiedzą – z podziałem na poszczególne etapy realizacji projektu. Jak widać na rysunku 16.4 ankietowali ocenili wpływ ten jako pozytywny, choć znacząca ilość odpowiedzi wskazywała na brak istotnej zależności.



Rys. 16.3. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na realizację projektów

Źródło: opracowanie własne.

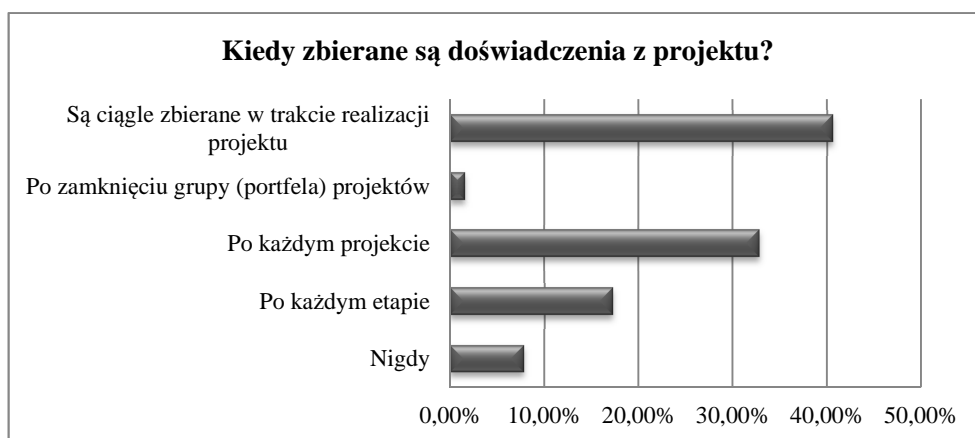


Rys. 16.4. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na poszczególne etapy realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki wskazują, że głównie w początkowych etapach realizacji wpływ zarządzania wiedzą na przebieg projektu ma znacząco pozytywny wpływ. Tym samym można wnioskować, że w momentach planowania i szukania najlepszych rozwiązań osoby realizujące dostrzegają znaczący potencjał zgromadzonej w organizacji wiedzy.

Interesujący jest jednak fakt, że jedynie ok. 40% ankietowanych stwierdziło, że doświadczenia/wiedza z projektu jest gromadzona ciągle podczas jego realizacji. Niemal tak samo dużo ankietowanych odpowiedziało, że informacje takie zbierane są raz na zakończenie projektu.

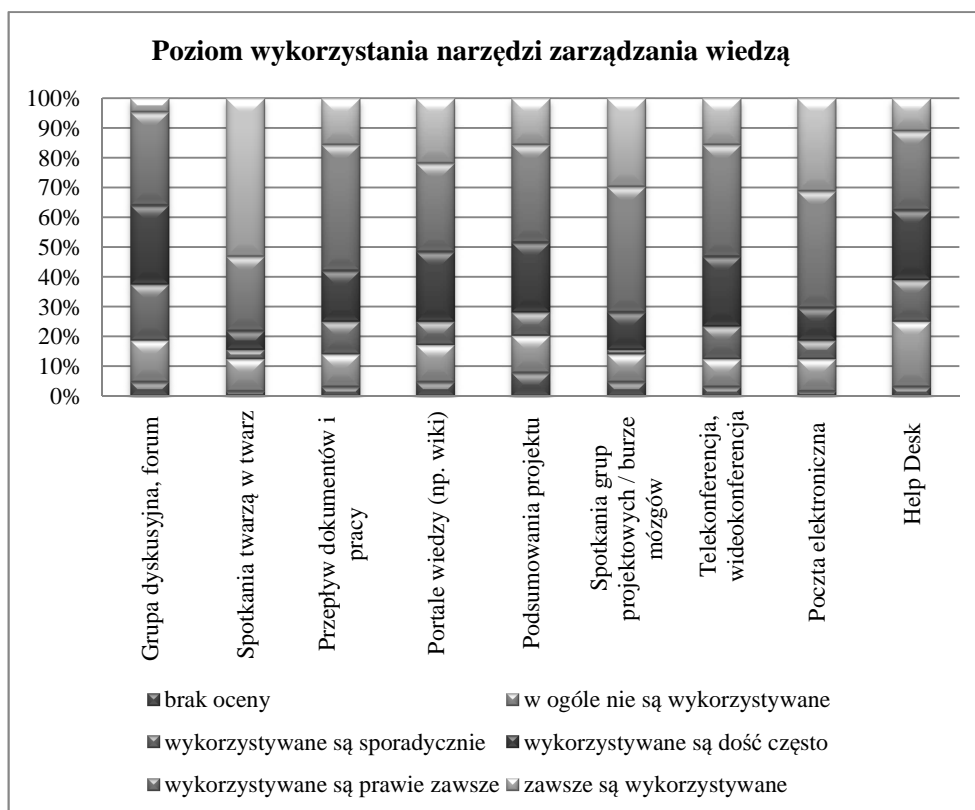


Rys. 16.5. Moment gromadzenia wiedzy w projektach realizowanych przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Po sprawdzeniu, że proces zarządzania wiedzą jest wykorzystywany podczas realizacji analizowanych projektów, ankietowane osoby były proszone o wskazanie jakie narzędzia są wykorzystywane w tym celu. Ponadto mieli oni wskazać na 5-stopniowej skali z jaką częstotliwością są one wykorzystywane. Poniżej zaprezentowane jest zestawienie otrzymanych wyników (rys. 16.5).

Wszystkie analizowane narzędzia są stosowane w organizacjach respondentów, ale w różnym stopniu. Zdecydowanie, spotkania grupowe i spotkania bezpośrednie wykorzystywane są najczęściej wśród prezentowanych narzędzi. Najrzadziej stosowane są takie narzędzia jak: grupa dyskusyjna czy Help Desk, pomimo, że techniki te są często wymieniane w metodykach zarządzania projektami. Nie znaleziono istotnej zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa czy ilością realizowanych w nim projektów, a stosowanymi narzędziami. Ich dobór zależy jest zatem bardziej od przyjętych standardów przez kierownika projektu i organizację.



Rys. 16.6. Poziom wykorzystania wybranych narzędzi zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania

Źródło: opracowanie własne.

16.5. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki jednoznacznie wskazują, że proces zarządzania wiedzą jest obecny podczas realizacji projektów wytwarzania oprogramowania w badanych organizacjach. Osoby realizujące projekty dostrzegają potencjał KM, a także jego pozytywny wpływ na przebieg projektu – w szczególności na pierwsze trzy etapy cyklu życia projektu związane z planowaniem i implementacją rozwiązania.

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki ankiet wskazują także, że w przedsiębiorstwach IT stosowane są zróżnicowane techniki zarządzania wiedzą. Pomimo specyfiki tej branży, jako najbardziej popularne wskazane zostały metody wykorzystujące kontakt personalny (spotkania twarzą w twarz, burze mózgów). Interesującym zagadnieniem wymagającym dalszych badań, jest zweryfikowanie,

czy w zespołach międzynarodowych lub w projektach realizowanych w modelu outsourcing/offshoring uzyskane wyniki byłyby analogiczne do zaprezentowanych.

Szczegółowa analiza wyników dotyczących stosowanych narzędzi zarządzania wiedzą, nie wykazała także istotnej różnicy pomiędzy organizacjami, gdzie zdaniem respondentów jest stosowany/niestosowany proces zarządzania wiedzą. Powodem tego może być niska świadomość ankietowanych osób na temat metod KM lub rzeczywisty niski poziom gromadzenia i późniejszego wykorzystywania wiedzy projektowej w danej organizacji. Kwestia zależności pomiędzy skutecznością zarządzania wiedzą projektową, a świadomością pracowników w tym zakresie, stanowi także ciekawe zagadnienie do dalszych badań.

Zdaniem autorów, wyniki pilotażowego badania dają podstawę do dalszych badań tego obszaru. Wdrażanie zasad zarządzania wiedzą zaczyna być coraz popularniejsze w polskich przedsiębiorstwach. Skutki tych działań mogą mieć istotny wpływ na poprawę efektywności zarządzania projektem. W dalszych badaniach dotyczących wykorzystania zarządzania wiedzą w projektach IT, warto byłoby uwzględnić także inne typy projektów informatycznych. Pozwoliłoby to określić czy sposób wykorzystania zarządzania wiedzą podczas realizacji projektów jest zależny od ich specyfiki.

Bibliografia

1. Acs Z.J., Audretsch D.B. (1990), *Innovations and small firms*, Cambridge MA, MIT Press.
2. Adamik A. (red. nauk.) (2011), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej MSP*, Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
3. Adamowicz M. (2003), *Kształtowanie rozwoju lokalnego*. w: M. Adamowicz (red.), *Strategie rozwoju lokalnego*, t. 2: *Aspekty instrumentalne*, Warszawa: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu.
4. Altkorna J. (2003), *Podstawy marketingu*, wydanie 4, Instytut Marketingu.
5. Amabile T., Khaire M. (2011), *Kreatywność a rola lidera*. HBR nr 96, 7-8.
6. *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor rolnictwa* (2012). Białystok: Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych WUP.
7. *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Raport wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2009.
8. Anderson A.E, Beckmann M.J. (2009), *Economics of Knowledge: Theory, Models and Measurements*, Edward Elgar, Cheltenham.
9. Anderson R., Reeb D. (2003), *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance”, 58 (3), s. 1301-1328.
10. Anderson J., O’Dowd L. (1999), *Borders, Border Regions and Territoriality. Contradictory Meanings, Changing Significance*, „Regional studies”, vol. 33, no. 7, s. 593-604.
11. Armstrong M. (2010), *Zasoby*. w: M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, New Media S.r.l., s. 87-189.
12. Arregle J.-L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. „Journal of Management Studies”, 44(1), s. 73-95.
13. Audrestch D., Thurik R., Verheul I., Wennekers S. (red.) (2002), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European – US Comparison*. Kluwer Academic Publishers: Boston/Dordrecht.
14. Autio E, Sapienza H.J., Almeida J.G. (2000), *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, „Academy of Management Journal”, 43(5), s. 909-924.

15. Babbie E. (2009), *Podstawy badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Baćłowski K., Koczerga M., Zbierowski P. (2005), *Studium przedsiębiorczości w Polsce, Raport GEM Polska*. Poznań: Fundacja Edukacyjna Bachalski.
17. Bąkowski A. (red.), Mażewska M. (red.) (2012), *Raport Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: PARP.
18. Bank Danych Lokalnych – Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/bdl>.
19. Barański P., Kuskowski P., Mańkowski M., i in. (2012), *Raport KPMG – Specjalne strefy ekonomiczne*, Warszawa.
20. Beck N., (1992), *Shifting Gears: Thriving In the New Economy*, Toronto: HarperCollins, s. 48-89.
21. Begg D., Fischer S., Dornbush R. (2003), *Makroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
22. Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „Journal of Economics Perspectives”, 20(2), s. 73-96.
23. Bielawa W., *Najlepszy park technologiczny w kraju u nas*, <http://bydgoszcz.gazeta.pl/kapuściska> (01.07.2014).
24. Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
25. Bieniok H. (2012), *Sekrety bogacenia się. Bądź przedsiębiorczy i zbuduj swoją niezależność finansową*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
26. Bifulco A., Chick A., Coulton G., Fisher A., Mellor A., Mellor R. (2011), *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
27. *Biuletyn Statystyczny Województwa Podlaskiego III kwartał 2013*. (2014), Białystok: Urząd Statystyczny w Białymstoku.
28. Bjørnskov C., Sønderskov K.M. (2013), *Is Social Capital a Good Concept?*, „Social Indicators Research”, No. 114, s. 1225-1242.
29. Blank S., Dorf B. (2013), *PODRĘCZNIK STARTUPU, Budowa wielkiej firmy KROK PO KROKU*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.
30. Blaug M. (1994), *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
31. Bławat F. (red.) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Gdańsk: Scientific Publishing Group.
32. Bławat F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
33. Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K. (1998). *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

34. Borys T. (1999), *Problemy statystyki transgranicznej*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 9. Budujemy nowe państwo, „Nowe życie Gospodarcze” 1999, nr 39.
35. Bourdieu P. (1980), *Le Capital Social: Notes Provisoires*, „Actes de la Recherche en Sciences Sociales”, No. 31, s. 2-3.
36. Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital*. w: J.G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, s. 241-258. New York: Greenwood Press, New York.
37. Brännback M., Carsrud A., Renko M. (2003), *Knowledge intensive entrepreneurship: networking within and across boundaries*, [w:] Frontiers of Entrepreneurship Research proceedings of the Babsoncollege Kauffman foundation entrepreneurship research conference 4-8.6., Babson Park, Maryland, s. 249.
38. Brojakowska M. (2013), *Scenariuszowa koncepcja finansowania zinternacjonalizowanej działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw* (na podstawie wybranych wyników badań empirycznych). w: M. Jastrzębska, K. Stańczak-Strumiłło (red.), *Finanse wobec problemów gospodarki światowej*, s. 300-312. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
39. Brzozowska A., Glinka B., Pasieczny J. (red.) (2012), *Młodzi przedsiębiorcy- inspiracje, koncepcje i uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
40. Bubolz M. (2001), *Family as source, user, and builder of social capital*, „Journal of Socio-Economics”, No. 30, s. 129-131.
41. Burger-Helmchen T. (2008), *Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study*, „Journal of High Technology Management Research” 19, s. 94-102.
42. Caloghirou Y., Protogerou A., Deligianni I. (2013), *How could education systems cultivate knowledge-intensive entrepreneurship? An example from engineering education*. Materiały Konferencji Naukowej pt. 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, s. 2-4.
43. Chojnicki Z., (1998), *Uwarunkowania rozwoju region nadgranicznego. Koncepcje i założenia teoretyczne*, w: B. Gruchman, J.J. Parysek (red), *Studia rozwoju i zagospodarowania przestrzennego*, t. 2 Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej, s. 26-45.
44. Cieślik J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sendo.
45. Cohen W.M., Levinthal D. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, 35 (1), s. 128-152.

46. Coleman J.S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, t. 94, supplement, s. 95-120.
47. Colliers International. (2014), *Outsourcing and Offshoring in CEE: A Rapidly Changing*.
48. Czaja I., Śliwa R. (2003), *Systemy wspierania przedsiębiorczości w Polsce*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
49. Darecki M. (2014), *Networking a przedsiębiorczość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza Przedsiębiorczości*, s. 197-218, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
50. Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 22.
51. Davidsson P, Honig B. (2003), *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing”, nr 18, s. 301-331.
52. Davis S., Botkin J. (1994), *The coming of knowledge based business*, „Harvard Business Review”, September-October, s. 165-170.
53. DCMS Investing in creative industries – a guide for local authorities, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London 2009.
54. Delmaf F., Wennberg K. (2010), *Knowledge Intensive Entrepreneurship. The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Northampton MA, USA.
55. Departament Konsularny, (2013) *Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Departament Konsularny, Raport Polskiej Służby Konsularnej za 2012 r.*, Warszawa: Ministerstwo Spraw Zagranicznych.
56. Dieng R., Corby O., Giboin A., Ribiere M. (1999), *Methods and tools for corporate knowledge management*. „International journal of human-computer studies”, 51(3), s. 567-598.
57. Dołzbłasz S., Raczyk A., (2010), *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE*, Warszawa: Wyd. Wolter Kluwer, s. 40-62.
58. Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.) (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Gdańsk: Scientific Publishing Group.
59. Dominiak P., Wasilczuk J., Zięba K., Daszkiewicz N., Sobiechowska-Ziegert A. (2013), *Raport Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*. Gdańsk: Polskie Obserwatorium Gospodarcze. <https://www.arp.gda.pl> (01.02.2015).

60. Dominiak P. (2005). *Sektor MSP w współczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
61. Dorocki S., Szymańska A.I, Zdon-Korzeniowska M. (2013), *Przedsiębiorstwa agroturystyczne w gospodarce opartej na wiedzy*. Kraków: Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego.
62. Drucker P.F. (1994), *The age of social transformation*, Atlantic Monthly, s. 53-80.
63. Drucker P. (2010), *Zatrudnienie całego człowieka*. w: Drucker P., *Praktyka zarządzania*, s. 329 – 342, New Media S.r.l.
64. Drzewiecki M. (1995), *Agroturystyka. Założenia – uwarunkowania – działania*. Bydgoszcz: Instytut Wydawniczy „Świadectwo”.
65. Drzewiecki M. (2009), *Agroturystyka współczesna w Polsce*. Gdańsk: Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku.
66. Dudek D.K (2011), *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Iss. 57, s. 337-350.
67. Dudzińska K., Dyner A.M. (2013), *Mały ruch graniczny między obwodem kaliningradzkim a Polską – wyzwania, szanse i zagrożenia*, Nr 29 (77), październik 2013, PISM.
68. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS 2013. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGW_Dzialalnosc_przedsięb_niefinans_w_2011_not_inf.pdf.
69. Dziemianowicz W., Kierzkowski T., Knopik R., (2003), *Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości. Poradnik dla gmin i powiatów*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju przedsiębiorczości.
70. Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M. (2000). *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
71. Eddleston K.A., Kellermans F.W. (2007), *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, „Journal of Business Venturing”, 22(4), s. 545-565.
72. Elfring T., Hulsink W. (2003), *Networks in entrepreneurship: The case of hightechnology firms*. „Small Business Economics”, 21, s. 409-22.
73. *Enterprise and Industry SBA Fact Sheet 2012 Poland*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/poland_en.pdf.
74. Europejski Program Modernizacji Polskich Firm (2011). *MŚP pod lupą*. http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_Raport_MSP_pod_lup.pdf.

75. EUROSTAT (2013), Innovation Union Scoreboard.
76. Eurostat (2014). *SME Performance Review 2013/2014*. DiwEcon, Eurostat.
77. Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises (30.11.2014).
78. Express bydgoski, <http://express.bydgoski.pl/302437,Bedzie-wiecej-miejsc-pracy.html> (01.07.2014).
79. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
80. Fomina J. (2012), *Umowa o małym ruchu granicznym z obwodem kalininradzkim: sukces polskiej prezydencji oraz budowanie zaufania między Polską a Rosją*, Analiza Fundacji Batorego w ramach programu Otwarta Europa Fundacji im. Stefana Batorego, Warszawa
81. Forbes, <http://www.forbes.pl/polska-spada-w-rankingukonkurencyjnosci,artykuly,182403,1,1.html> (01.07.2014).
82. Fukuyama F. (2001), *Social capital, civil society and development*, „Third World Quarterly”, No. 1, s. 7-20.
83. Garavaglia C., Grieco D. (2005), *Hand in Hand with Entrepreneurship. A Critical Overview from Entrepreneurship to Knowledge-based Entrepreneurship*, CESPRI, Bocconi University, Milan.
84. GEM, www.gemconsortium.org.
85. Gersdorf M. (2013), *Prawo zatrudnienia* (wydanie I), Warszawa: LexisNexis.
86. Gibb A.A. (1996), *Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the 21st-century business school?* „British Academy of Management”, nr 7.
87. Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
88. Głodek P., Gołębiowski M. (2006), *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, t. II, Warszawa: Wydawnictwo przeznaczone do bezpłatnego rozpowszechniania.
89. Gomółka K. (2011), *Współpraca transgraniczna Polski z republiką Ukrainy, Republiką Białorusi i Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej*, Warszawa: Wyd. Semper.
90. Górską-Warsewicz H. (2005), *Marki z kapitałem*, Przemysł Spożywczy, nr 8.
91. Gorzelak G., Krok K. (2007), *Nowe granice Unii Europejskiej – współpraca czy wykluczenie?*, Warszawa: Wyd. Scholar.
92. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (1998), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
93. GUS (2014), *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2008-2012*, Warszawa.

94. Hadryś-Nowak A. (2013), *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, Poznań: Oficyna Wydawnicza G&P.
95. Hałasiewicz A. (2011). *Rozwój obszarów wiejskich w kontekście zróżnicowań przestrzennych w Polsce i budowania spójności terytorialnej kraju. Ekspertyza*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
96. Hanifan L.J. (1916), *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science”, No. 67, s. 130-136.
97. Hensel P., Glinka B. (2012), *Urzędnicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Warszawa: Poltext.
98. Hirsch-Kreinsen H., Schwiege I., (20014), *Knowledge intensive entrepreneurship in low-tech industries*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
99. http://di.com.pl/news/39010,0,Sektor_kreatywny_gospodarki_szansa_dla_Polski.html (30.01.2015).
100. <http://monitoruj.podkarpackie.pl/3.4-funkcje-obszar%C3%B3w-wiejskich.html>.
101. <http://www.colliers.com/-/media/Files/EMEA/EasternEuropeaninformation/2014EEResearchPage/Office/EE-2014-Outsourcing-and-Offshoring-Q2-2014.pdf>.
102. <http://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=24465>.
103. http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=19605 (2014-11-30).
104. http://www.stat.gov.pl/bialystok/69_963_PLK_HTML.htm (18.02.2014).
105. http://www.up.podlasie.pl/uploads/upload/rynek_pracy.
106. Iganski-Szulc A. (2007), *Wsparcie na rzecz internacjonalizacji i innowacyjności MSP oferowane przez samorząd terytorialny w wybranych krajach*, w: J. Bogdanienko (red.), M. Kuzel, I. Sobczak, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
107. ISO/IEC 25010:2011, http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=35733.
108. Iwińska-Knop K. (2002), *Zarządzanie kategoriami – nowa koncepcja współpracy producenta i handlu*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1.
109. Janiuk I. (2004), *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin.
110. Jaremczuk K. (red.) (2003), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu.
111. Jasiński A. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Warszawa: KiW.
112. Jaskiewicz A. (1997), *Inżynieria oprogramowania*. Gliwice: Helion, s. 11-15.
113. Jaremczuk K. (red.) (2010), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego.

114. Johannisson B. (1998), *Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns*. Entrepreneurship & Regional Development, 10, s. 297-312.
115. Juchniewicz M. (2010), *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*. Warszawa: PARP.
116. Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa: PARP. <http://www.pi.gov.pl> (01.02.2015).
117. Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP.
118. Kaczmarzyk K. (2008), *Przedsiębiorczość jako sposób myślenia i działania*. Warszawa: Promotor.
119. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. (1991), *Ekonomia*, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
120. Kannelos N.S. (2013), *Exploring the characteristics of the knowledge-based entrepreneurs in Greece*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 73, Elsevier, s. 340.
121. Karagouni G, Kalesi M. (2011), *Knowledge intensive entrepreneurship and dynamic capabilities in low tech SMEs: Evidence from the Greek food sector*, „MIBES Transactions”, 01/2011; Vol. 5 (Iss. 2), s. 85.
122. Kaźmierczak T. (2007). *Kapitał społeczny z rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*. w: T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, s. 41-64. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
123. Kiczek (2011), *Polityka wobec mikroprzedsiębiorstw*. Rzeszów: BD Center.
124. Kieżun W. (2013), *Patologia transformacji*, Warszawa: Poltext.
125. Kłak A. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, s. 70-165.
126. Klepper S. (2001), *Employee start-ups in high-tech industries*. „Industrial and Corporate Change”, 10(3), s. 639-674.
127. Klimek J., Klimek S. (2010), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
128. Kłodziński M. (2001), *Bariery i priorytety w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej*. w: *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie*, 1(78), Kraków: Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie.
129. Klucznik-Törő A. (2012), *Nauczanie przedsiębiorczości w świetle światowej literatury przedmiotu*. „E-mentor” Nr 5 (47), s. 25-28. http://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/ementor47.pdf (30.12.2014).
130. Knop L., Macełko M., Mendel I. (2011), *Klastry kreatywne we współczesnych polskich realiach*. „Organizacja i Zarządzanie”, *Kwartalnik Naukowy* Nr 4 (16), 64.

131. Koc T., Ceylan C. (2007), *Factors impacting the innovative capacity in large – scale companies*. „Technovation”, 27, s. 104-105.
132. Koch A., Strotmann H. (2005), *Determinants of Innovative Activity in Newly Founded Knowledge Intensive Business Service Firms*, IAW Discussion Papers, nr. 21, s. 210. conference papers, European Regional Science Association.
133. Kochmańska M. (2007). *Bariery rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm*. w: A. Chodyński A. (red.), „Zarządzanie i Marketing” Zeszyt nr 1, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
134. Kołodko G. (2007), *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
135. Komisja Europejska (2003). *Zalecenie z dnia 6 maja 2003 roku dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, ujęte w ustawie z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej*. Załącznik 1 art. 2.
136. Kosowska M. (2011) (zmiana nazwiska na Brojakowska-Trzaska). *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński.
137. Kosowska M. (2013) (zmiana na nazwiska na Brojakowska-Trzaska). *Modus przekształceń strategii finansowania zinternacjonalizowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw* (na podstawie analizy wybranych wyników badań). w: A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Mikrofirma 2013, s. 343-355. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
138. Koter M. (2003), *Multicultural Border Regions of Europe – Forms of Ethnic Composition and Process of their Differentiation*, „Regions and Regionalism”, no. 6, vol. 1, s. 14-20.
139. Krapieński B. (2014), *Aktywność międzynarodowa*. w: S. Szultka (red.), *Raport końcowy z projektu „Kreatywny Łańcuch-monitoring powiązań sektora kultury i kreatywnego w Polsce”*, 93. Gdańsk: Instytut Badań na Gospodarkę Rynkową.
140. Krapieński B. (2014) *Znaczenie ograniczeń rozwojowych*. w: S. Szultka (red.), *Raport końcowy z projektu „Kreatywny Łańcuch-monitoring powiązań sektora kultury i kreatywnego w Polsce”*, 101. Gdańsk: Instytut Badań na Gospodarkę Rynkową.
141. Kraśnicka T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

142. Krawczyk A. (2011). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach inteligentnych. Rozwiązania informatyczne*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski, 23, s. 102-112.
143. Krok K., Smętkowski, M., (red.), 2006, *Cross-border Co-operation of Poland after EU Enlargement. Focus on Eastern Border*, Warszawa 2006
144. Król. M. (2012). Płynność zatrudnienia a kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego. W: A. Lipka (red.), *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia)*, 105-117. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
145. Kuciński K. (1998) *Współpraca transgraniczna jako przesłanka konkurencyjności regionów*. w: *Czynniki i bariery regionalnej współpracy transgranicznej – próba syntezy*, J. Kitowski (red.), Rzeszów.
146. Kurczewska A. (2013). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
147. Kushnir K., Mirmulstein M., Ramalho R. (2010). *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?* MSME Country Indicators, World Bank.
148. Landscape, s. 4-7,
149. Łażniewska E., Gorynia M. (red. nauk.) (2012), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje – strategie – przykłady*, Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
150. Leenders M., Waarts E. (2003). *Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation*, „European Management Journal”, 21(6), s. 686-697.
151. Legienis H. (2002). *Baza agroturystyczna w kraju i regionach*. Warszawa: Instytut Turystyki.
152. Lemon M., Sahota P.S. (2004). *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*. „Technovation”, 24, s. 483-498.
153. Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
154. Lewiatan (2014). *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2014*. Warszawa, Lewiatan.
155. Lipka A. (2012). *Wstęp*. w: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego 7*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
156. Lis A., *Innowacja w przedsiębiorstwach – Klub innowacyjnych przedsiębiorstw*. Dostępne źródła finansowania działalności innowacyjnej w firmach.
157. Lisowska R. (2004). *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw na terenach słabo zurbanizowanych województwa łódzkiego*. Zeszyty Naukowe nr 2, Kraków: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

158. Łuczka T. (2001). *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie: wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*. Warszawa – Poznań: Wydawnictwa Naukowe PWN.
159. Lynskey M. J. (2004), *Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms*. „International Small Business Journal”, 22, s. 159-96.
160. Macdonald S., Williams C. (1994), *The survival of the gatekeeper*. „Research Policy”, 23, s. 123-132.
161. Majewski J. (1994), *Turystyka konwencjonalna i alternatywna a agroturystyka*. „Rynek Turystyczny”, nr 7, s. 15.
162. Malerba F, McKelvey M. (2010), *Conceptualizing knowledge intensive entrepreneurship: concept and models*, Materiały Konferencji Naukowej pt. DIME-AEGIS – LIEE/NTUA, Ateny.
163. Malerba F., (red.) (2010), *Knowledge – Intensive Entrepreneurship and Innovation Systems. Evidence from Europe*. Routledge, Londyn, Nowy Jork.
164. Malerba F. (2004), *Sectoral Systems of Innovation Concepts, Issues and Analysis of Six Major Sectors in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 11-42.
165. Malerba F., Orsenigo L. (1996), *Schumpeterian patterns of innovations are technology specific*. „Research Policy”, 25, s. 451-478.
166. Malerba F., Torrisi S. (1992), *Internal capabilities and external networks in innovative activities. Evidence from the software industry*. „Economics of Innovation and New Technologies”, 2, s. 49-71.
167. Maniewska E. (2013) *Obowiązki informacyjne pracodawcy wobec pracownika w umownym stosunku pracy*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
168. Maśloch G., Sierak J. (red.) (2013), *Gospodarka i finanse samorządu terytorialnego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
169. Massis de A., Kotlar J., Frattini F. (2013), *Is Social Capital Perceived as a Source of Competitive Advantage or Disadvantage for Family Firms? An Exploratory Analysis of CEO Perceptions*, „The Journal of Entrepreneurship”, 22(1), s. 15-41.
170. Mas-Tur A., Soriano D.R. (2013), *The level of innovation among young innovative companies: the impacts of knowledge-intensive services use, firm characteristics and the entrepreneur attributes*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s. 52.
171. Matejun M. (red.) (2011), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Wyd. Difin.

172. Matejun M., *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, w: A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław 2010, s. 243-254.
173. Matejun M. (2012), *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. w: A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Warszawa: Difin.
174. Matejun M., Szczepańczyk, M. (2003), *System wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*. w: S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
175. Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: Wyd. SGH w Warszawie.
176. Matusiak K.B. (red.) (2008), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <http://www.parp.gov.pl> (01.02.2015).
177. Matusiak K.B. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, praktyka i instytucje*. Łódź: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji PIB.
178. McKelvey M., Lassen A.H. (2013), *Managing Knowledge Intensive Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, s. 18.
179. Mierostawska A. (2004), *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3.
180. Ministerstwo Gospodarki (2010), *Analiza zróżnicowania regionalnego aktywności inwestycyjnej sektora MŚP ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej*, Warszawa: Departament Analiz i Prognoz.
181. Ministerstwo Gospodarki (2013), *Informacje o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, Warszawa, Departament Strategii i Analiz.
182. Ministerstwo Gospodarki (2014), *Przedsiębiorczość w Polsce*. Warszawa, Departament Strategii i Analiz.
183. Miszczuk A. (2013), *Uwarunkowania peryferyjności region przygranicznego*, Lublin: Wyd. Norbertinum, s. 59.
184. Moczydłowska J., Pacewicz I. (2007), *Przedsiębiorczość*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe Fosze.
185. Modzelewski W.T. (2004), *Współpraca samorządów powiatowych*, w: *Polsko-rosyjska współpraca transgraniczna – Raport*, E. Romanowska (red.), B. Samojłowicz, Olsztyn.

186. Modzelewski W.T. (2004a), *Współpraca na pograniczu polsko-rosyjskim. Wymiar regionalny i lokalny*, w: *Polska wobec Obwodu Kaliningradzkiego FR*, A. Żukowski (red.), Olsztyn.
187. Morawski M. (2003), *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 19.
188. Morello D., Caldwell F. (2001), *What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick?*, Gartner Group Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: M. Strojny, *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2004, nr 6, s. 76.
189. Nawojczyk M. (2009), *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
190. Neef D. (red.) (1998), *The Knowledge Economy*. w: D. Neff, G.A. Siesfeld, J. Cefola (eds.). *The Economic Impact of Knowledge*. Butterworth-Heinemann: Woburn, MA.
191. Nelson R.R. (1994), *The co-evolution of technology, industrial structure and supporting institutions*. „Industrial and Corporate Change”, 3, s. 47-64.
192. Newbiggin J. (2010), *Kreatywna Gospodarka i Przemysł Kultury*. Część 1. Londyn: British Council.
193. Nikodemowska-Wołowik A.M. (2008), *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
194. Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
195. Obrębalski M. (1999), *Spółeczno-ekonomiczna charakterystyka pogranicza Polski*, „Wiadomości Statystyczne” nr 10.
196. OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD GD (96) s. 102.
197. Ogrodowicz S. (1999), *Ruch i handel graniczny oraz ich skutki społeczne i ekonomiczne*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 11.
198. Onak-Szczepanik, B. (2006), *Miejsce i rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce Polski*. w: M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji*, Zeszyt 9, Rzeszów: Wyd. Miel.
199. PAIiZ (2013), *Sektor technologii informatycznych w Polsce*.
200. PARP (2011), *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą*. Informator dla nowopowstałych firm. <http://www.parp.gov.pl> (01.02.2015).
201. Paszek A. (2009), *Budowa systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie produkcyjnym: część I: metodyka*. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem/Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, (2), s. 58-64.

202. Patulski A. (2007), *Charakter prawny i strony stosunku pracy*. w: A. Patulski, W. Patulski, K. Walczak., G. Orłowski, M. Nałęcz, (red.) *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*. Podręcznik dla studentów ekonomii i zarządzania, s. 1-33, Warszawa: C.H. Beck.
203. Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu, s. 139.
204. Perren L. (1999). *Factors in the growth of micro-enterprises (Part 1): Developing a framework*. „Journal of Small Business and Enterprise Development”, nr 6.
205. Petzinger T. (1999). *At home in the economy. The new pioneers. The man and the women who are transforming the work-place and marketplace*, New York: Simon & Schuster.
206. Piasecki B. (1997). *Przedsiębiorczość i mała firma*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
207. Piasecki B. (2002). *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
208. Piasecki B. (red.) (1999). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa – Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
209. Pierścieniak A., Szara K. (2011). *Przedsiębiorczość akademicka*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
210. Pisarczyk Ł. (red.) (2011), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych* (wydanie I), s. 131-137, Warszawa: LexisNexis.
211. Pławgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A. (2013), *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce. Raport z badań*, Warszawa: PARP.
212. Pławgo B. (red.) (2005), *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie powiatu łomżyńskiego*. Łomża: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży.
213. Podgórski R.A. (2007), *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*. Bydgoszcz-Olsztyn: Oficyna Wydawnicza Branta.
214. Pogonowska B. (2004), *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*. w: H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, s. 9-32. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
215. Pomorska SSE, <http://www.strefa.gda.pl/pl/pomoc-publiczna.html> (01.07.2014).
216. Potocki A. (2011). *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
217. Powichrowska B. (2011), *Postrzeganie wiedzy jako czynnika rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: B. Powichrowska (red.), *Organizacja oparta na*

- wiedzy. Materiały do studiowania, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, s. 72.
218. Proniewski M. (2007), *Zewnętrzna granica Unii Europejskiej – Białoruś – możliwość wykorzystania dla dynamizacji i procesów rozwojowych. Współpraca transgraniczna*. w: *Ekspertyzy do Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do 2020 roku*, Tom II, M.R.R., Warszawa, s. 111.
219. Prusinowski P. (2011), *Delimitacja zatrudnienia pracowniczego i cywilnoprawnego w postępowaniu przed sądem pracy*, „Przeгляд Sądowy”, Nr 2, s. 88-99.
220. Raczkowski M. (2011), *O podporządkowaniu autonomicznym – krytycznie w: Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*. XVIII Zjazd Katedr i Zakładów Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, pod red. L. Floraka, Ł. Pisarczyka, Warszawa.
221. Raczek A., Dołzbłasz S., Leśniak J.M. (2012), *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*, Wyd. Wrocław, „Gaskor”.
222. Radosevic S., Yoruk E., Edquist Ch., Zabala J.M. (2012), *Innovation Systems and Knowledge Intensive Entrepreneurship: Analytical Framework and Guidelines for Case Study Research*, Circle Raport, s. 7-9.
223. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf> (15.11.2013).
224. Raźniak P. (2012), *Wpływ poziomu bezpieczeństwa społecznego na migracje ludności w Polsce*. „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, nr 4, s. 41-52.
225. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020.
226. Regionalny Program Operacyjny, <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/103/id:302/> (01.07.2014).
227. Rogala K. (2011), *Uwarunkowania przedsiębiorczości w obszarze mikro-przedsiębiorstw na przykładzie miasta Leszno*. s. 6. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. <http://www.wbc.poznan.pl/Content/174843/Rogala-KrzysztofS4238.pdf> (30.12.2014).
228. Rogers M. (2004), *Networks, firm size and innovation*. „Small Business Economics”, 22, s. 141-153.
229. Romer P.M. (1990), *Increasing returns and long run growth*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, nr 5, s. 71-102.
230. Różański J. (2010), *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

231. Rozporządzenie 178/2002 WE z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. bezpieczeństwa żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności.
232. Rycak A. (2013), *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
233. Rymsha A. (2007), *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*. w: T. Kaźmierczak, M. Rymsha (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, s. 23-40. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
234. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
235. Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
236. Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
237. Schumpeter J.A. (1936), *The Theory of Economic Development. Second edition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
238. Senge P. (1994), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency/Doubleday.
239. Serwis BPPTa, <http://www.bppt.pl/pl,inwestor,12,Dlaczego-BPPT-.html> (01.07.2014).
240. Serwis BPPTb, <http://www.bppt.pl/pl,firma,akt-82,403,Podsumowanie-2013-roku-w-BPPT.html> (01.07.2014).
241. Serwis BPPTc, <http://www.bppt.pl/pl,firma,zdjecia,29,Nagrody.html> (01.07.2014).
242. Sikora J. (1998), *Początki i znaczenie turystyki w środowisku wiejskim*. w: *Roczniki Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego*, z. 47-48, Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu.
243. Sikora J. (1999), *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*. Warszawa: WSiP.
244. Sikora J. (2012), *Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
245. Siwek K., Rola-Stężycka K., Szymborska-Sutton A. (2013). *Mikroprzedsiębiorcy oceniają warunki do prowadzenia biznesu*. IdeaBank, Warszawa.
246. Skica T. (2007), *Podstawowe wymiary relacji samorządu gminnego z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw*. w: *e-Finanse: finansowy kwartalnik internetowy*. Nr 2/2007.
247. Skowronek-Mielczarek, A. (2003), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.

248. *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008* (2008), PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf (12.12.2014).
249. Słomińska B. (2002), *Internet w zarządzaniu sprzedażą artykułów żywnościowych*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
250. Smallbone D., Leigh R., North D. (1995), *The characteristics of high-growth SMEs*. „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, nr 1.
251. Smolarek M. (2008), *Strategie marketingowe małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie częstochowskim*. w: A. Chodyński (red.), *Zarządzanie*, Zeszyt nr 2, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
252. Smolarek M., Dzieńdziora J. (2011), *Wybrane zewnętrzne źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. w: M. Smolarek (red.), *Zarządzanie*, Zeszyt nr 2, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
253. Sobańska K., Sieradzan P. (2004), *Inwestycje Private Equity/Venture Capital*, Warszawa: KeyText.
254. Sobiecki R. (red.) (2003), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*. Warszawa: Difin.
255. Sójka J., Durzewska M. (2005), *Zaufanie jako kategoria teoretyczna. Problemy definicyjne a aplikacyjne*. w: H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, s. 104-111, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
256. Sokół A. (2010), *Wybrane instrumenty wspierania rozwoju MSP*, w: A. Drab-Kurkowska, A. Sokół, *MSP wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, Warszawa: Wyd. CeDeWu.
257. Sopińska A., Wachowiak P. (2006), *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. „E-mentor”, nr 1 (14) / 2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/14/id/275> (2012.11.10).
258. Stachowiak Z., Kłodziński R. (2004), *Ekonomika Przedsiębiorstwa*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
259. Statut Gminy Pułtusk uchwała Nr XXXIII/262/2013 Rady Miejskiej w Pułtusku z dn. 18 marca 2013 roku.
260. Statystyczne Vademecum Samorządowca 2012, 2013.
261. Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital*. New York: Doubleday.
262. Stowarzyszenie Gmin RP – Euroregion Bałtyk <http://www.eurobalt.org.pl/> (25.01.2014).
263. *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*. (2013). Białystok: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

264. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta i Gminy Pułtusk do roku 2020.
265. *Strefy ekonomiczne biją rekord nowych inwestycji*. „Rzeczpospolita” nr 144 (9871).
266. Strona Głównego Urzędu statystycznego: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2014-r-3,36.html> (24.01.2015 godz. 12:30)
267. Strona OECD, http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TEMP_I (28.01.2015 godz. 20:15).
268. Strużycki M. (red.) (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem: uwarunkowania europejskie*. Warszawa: Difin.
269. Strużycki M. (red.) (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
270. Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
271. Sułkowski Ł. (2005), *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*. w: D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, s. 219-228. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
272. Sveiby K.E. (1997), *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
273. *Szanse i zagrożenia oraz potencjalne kierunki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce w ujęciu regionalnym*. Raport podsumowujący. (2012), Warszawa: Agrotec Polska Sp. z o.o. & IGiPZ PAN.
274. Sznajder M., Przezbórska L. (2006), *Agroturystyka*. Warszawa: PWE.
275. Szot-Gabryś T. (2013). *Programowanie rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym*. w: *Zeszyty Naukowe WSEI*, seria Ekonomia 6 (1/2013).
276. Targalski J., Francik A. (red.) (2009), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
277. Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach w 2011-2012*. Warszawa: PARP. <http://www.parp.gov.pl>
- The Standish Group. (2011), *The CHAOS Manifesto. The Laws of CHAOS and the CHAOS 100 Best PM Practices*. http://www.versionone.com/assets/img/files/ChaosManifest_2011.pdf.
278. The World Bank Group (2010). *Financial access 2010 The State of Financial Inclusion Through the Crisis*. Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank Group, Washington, USA.
279. Tkaczyk T.P. (red.) (2000), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

280. Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*. w: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, s. 137-150. Łódź: SWSPiZ w Łodzi.
281. Traktat (1992), *Traktat między Rzeczpospolitą Polską a Federacją Rosyjską o przyjaznej i dobrosąsiedzkiej współpracy*, sporządzony w Moskwie dnia 22 maja 1992 r., .Dz.U. z 1993 nr 61 poz. 291. Moskwa: s.n.
282. *Turystyka w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.
283. Umowa (2011), *Umowa z dnia 14 grudnia 2011 r. podpisana w Moskwie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Federacji Rosyjskiej o zasadach Małego Ruchu Granicznego*, Dz.U. z 2012 Nr 0 poz. 814, Warszawa, dnia 16 lipca 2012 r.; Moskwa: s.n.
284. *Ustawa o bezpieczeństwie żywności i żywienia* Dz. U. 2006 nr 171 poz. 1225.
285. *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807.
286. *Ustawa z dnia 20.10.1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych* (Dz. U. 1994 Nr 123 poz. 600).
287. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95.
288. Van de Ven A. H. (1993), *The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship*. „Journal of Small Business”, 8 (3), s. 211-230. doi:10.1016/0883-9026(93)90028-4.
289. Vetter S., Köhler J. (2014), *Business demographics and dynamics in Europe. Trends in the composition of the company landscape*. Research Briefing. European integration. Deutsche Bank AG Deutsche Bank Research, Frankfurt.
290. Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
291. Wach K. (2007), *Inicjatywy lokalne na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*. „MBA” nr 6 (87).
292. Waniak-Michalak H. (2007), *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
293. Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej <http://www.strazgraniczna.pl/> (25.01.2014).
294. Warszńska J., Jackowski A. (1979), *Podstawy geografii turystyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
295. Wennekers S., Thurik R. (1999), *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. „Small Business Economics”, 13 (1), s. 27-55. 1999, s. 30. doi:10.1023/A:1008063200484.
296. Wiatrak A.P. (1996), *Wpływ agroturystyki na zagospodarowanie obszarów wiejskich*. „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 1, s. 35.

297. Wiśniewski E. (2006), *Wprowadzenie do turystyki i rozwój zrównoważony w turystyce*. w: *Akademia Agroturystyki i Rękodzielnictwa*, Białystok: Wydaw. d3studio.
298. Witt P. (2004), *Entrepreneurs' networks and the success of start-ups*. „Entrepreneurship & Regional Development”, 16, s. 391-412.
299. Witt U., Zellner, C. (2005), *Knowledge-based entrepreneurship: The organizational side of technology commercialization*. WP, Ecole Polytechnique Federale de Lausanne.
300. Wojciechowska J. (2006), *Geneza oraz ewolucja turystyki na obszarach wiejskich w Polsce*. „Folia Turistica”, nr 17, s. 103, 109.
301. Wojnicka E. (2004), *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, Gdańsk: IBnGR.
302. Wojnicka E. (red.) (2006), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, Warszawa: PARP, s. 7.
303. Woolcock M. (1998), *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*, <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/1824913.pdf> (20.12.2014).
304. World Bank (2014). *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington, DC: World Bank.
305. Woźniak M. (2010). *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Małopolsce*. Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza.
306. www.worldbank.org, (01.2015).
307. Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP, (2012), *Przewodnik dla przedsiębiorcy po Obwodzie Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej*, Kaliningrad: Konsulat Generalny RP w Kaliningradzie.
308. Wyrozębski P. (2011), *Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań*. „E-Mentor”, 5 (42)/2011. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/42/id/887> (2014-11-25).
309. Wyżnikiewicz B. (2013), *Polskie MSP na drodze do nowoczesności*, Lewiatan. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. <http://konfederacjalewiatan.pl> (01.02.2015).
310. Zaborowski M. (red.) (2013), *Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Policy Paper nr 29 (77), październik 2013, Mały Ruch graniczny między obwodem Kaliningradzkim a Polską*.
311. Zakrzewski R. (2010), *Inteligentne organizacje-zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*. *PARP*, http://www.een.org.pl/index.php/Badania_i_rozw%C3%B3j/page/2/articles/zarzadzanie-wiedza-i-kompetencjami-pracownikow-3632.html (2014-11-22).

312. Zelek A. (red.) (2013), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2012*. Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.
313. Zieliński M. (1997), *Współpraca transgraniczna pomiędzy władzami lokalnymi państw Unii Europejskiej*. w: C. Mik (red.) *Polska w Unii Europejskiej – perspektywy, warunki, szanse i zagrożenia*, Toruń, s. 227.
314. Ziolo Z. (2002), *Czynniki i bariery kształtowania współpracy transgranicznej*. w: J. Kitowski (red.), *Czynniki i bariery współpracy transgranicznej – bilans dokonań*, UR, Rzeszów.
315. Zortea-Johnston E., Darroch J., Matear, S. (2012), *Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises*. „International Entrepreneurship and Management Journal”, 8(2), s. 145-165.
316. Żuromski R. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Poland*, Łódź-Vienna: Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, Austrian Institute for SME Research, European Commission.

TABELE

Tab. 1.1. Wybrane opinie respondentów na temat znaczenia pojęcia przedsiębiorczość.....	18
Tab. 2.1. Struktura sektora przedsiębiorstw według wielkości w roku 2011 i 2012	26
Tab. 2.2. Liczba i wskaźnik przeżycia przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według wybranych przekrojów	30
Tab. 2.3. Struktura przeżycia przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według formy organizacyjno-prawnej.....	31
Tab. 2.4. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według uzyskanego wyniku finansowego oraz wybranych przekrojów	33
Tab. 2.5. Cykl życia firmy innowacyjnej.....	35
Tab. 2.6. Kluczowe potrzeby kapitałowe młodej firmy	36
Tab. 4.1. Udział w tworzeniu PKB Unii Europejskiej poszczególnych grup przedsiębiorstw	60
Tab. 5.1. Zestawienie liczby przedsiębiorstw oraz ich klasyfikacja działalności ...	75
Tab. 6.1. Podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych prowadzących indywidualne gospodarstwo rolne) według przewidywanej liczby pracujących w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk.....	92
Tab. 7.1. Sytuacja społeczno-gospodarcza miast wojewódzkich Pomorskiej SSE	111
Tab. 8.1. Wybrane charakterystyki polsko-rosyjskiego obszarów objętych MRG	123
Tab. 8.2. Ograniczenia zewnętrzne i wewnętrzne rozwoju terenów przygranicznych Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz Obwodu Kaliningradzkiego objętych MRG	128
Tab. 8.3. Szanse i zagrożenia dla rozwoju współpracy transgranicznej w ramach MRG.....	130
Tab. 9.1. Zmiany w obrębie kapitału i majątku przedsiębiorstwa po rozpoczęciu działalności na rynku zagranicznym.....	142
Tab. 9.2. Cele długookresowej międzynarodowej działalności badanych MSP a realizowany instrument internacjonalizacji	144
Tab. 9.2. Struktura przedsiębiorstw objętych badaniem weryfikacyjnym.....	149
Tab. 9.3. Wyniki weryfikacji proponowanych scenariuszy finansowania.....	150
Tab. 9.4. Warunki praktycznego wykorzystania proponowanych scenariuszy finansowania umiędzynarodowionej działalności MSP (kategorie przedsiębiorstw).....	152

Tab. 10.1. Formy umiędzynarodowienia działalności B+R.....	159
Tab. 10.2. Bariery internacjonalizacji B + R w polskich przedsiębiorstwach (%)	161
Tab. 10.3. Bariery internacjonalizacji B + R w korporacjach transnarodowych w Polsce (%).....	162
Tab. 11.1. Model regresji logistycznej do próby badawczej*.....	175
Tab. 12.1. Koszty pracodawcy – umowa o pracę	189
Tab. 12.2. Koszty pracodawcy – umowa zlecenie	190
Tab. 12.3. Koszty pracodawcy – umowa o dzieło	192
Tab. 12.4. Respondenci – Forma prawna przedsiębiorstw i liczba zatrudnionych	195
Tab. 13.1. Wady i zalety związane z kapitałem społecznym w opinii kierowników wyższych szczebli przedsiębiorstw rodzinnych	209
Tab. 14.1. Turystyczne obiekty noclegowe w 2013 roku	217
Tab. 14.2. Potencjał turystyczny obszarów wiejskich według województw	218
Tab. 15.1. Jakie zachowania pracowników uznaje się w Państwa przedsiębiorstwie za kreatywne?	229
Tab. 15.2. Jaki procent pomysłów zgłoszonych przez pracowników zostało wdrożonych w Państwa przedsiębiorstwie na przestrzeni wymienionych lat?.....	231

RYSUNKI

Rys. 1.1. Czy Pana/Pani zdaniem uczniowie, młodzież, studenci wykazują postawy i umiejętności przedsiębiorcze na różnych etapach edukacji? ..	20
Rys. 1.2. Czy Pana/Pani zdaniem uczniowie, młodzież, studenci posiadają odpowiednią wiedzę potrzebną do założenia i prowadzenia własnej firmy?.....	21
Rys. 1.3. Proszę ocenić, w jakim stopniu Pana/Pani zdaniem działania podejmowane przez poniższe szkoły pobudzają ducha przedsiębiorczości, stymulują rozwój umiejętności i postaw przedsiębiorczych wśród dzieci, młodzieży?	22
Rys. 2.1. Cykl życia firmy a poziom generowanych obrotów ze sprzedaży w relacji do zysku	25
Rys. 2.2. Struktura liczby pracujących i zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce w 2011 roku.....	28
Rys. 2.3. Przedsiębiorczość w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej	28
Rys. 2.4. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w Polsce w latach 2003-2012.....	31
Rys. 2.5. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2012 r. i aktywnych w 2013 r. według zasięgu prowadzenia działalności oraz wybranych przekrojów .	32
Rys. 2.6. Podział państw UE ze względu na zakres innowacyjności.....	38
Rys. 4.1. Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy – ujęcie S. Wennekera i R. Thurika.....	53
Rys. 4.2. Ramy analizy zależności pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym.....	54
Rys. 4.3. „Model” relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy („pierwsze przybliżenie”)	55
Rys. 4.4. „Model” relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy	56
Rys. 4.5. Model zależności GEM	58
Rys. 4.6. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce (dane za 2011 r.).....	61
Rys. 5.1. Procentowy podział badanych przedsiębiorstw według sektora.....	74
Rys. 5.2. Rok założenia badanych firm	76
Rys. 5.3. Podział badanych przedsiębiorstw według wielkości.....	77
Rys. 5.4. Podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę założycieli.....	77
Rys. 5.5. Poziom wykształcenia założycieli badanych przedsiębiorstw.....	78
Rys. 5.6. Obszary specjalizacji założycieli badanych przedsiębiorstw.....	79
Rys. 5.7. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych	80
Rys. 5.8. Źródła wiedzy wykorzystywanej w działalności innowacyjnej.....	80

Rys. 6.1. Dominujące branże działalności gospodarczej w gminie miejsko-wiejskiej Pułtusk.....	93
Rys. 6.2. Formy wspierania lokalnej przedsiębiorczości przez władze samorządowe gminy Pułtusk z perspektywy przedsiębiorców.....	103
Rys. 7.1. Efektywność SSE w przeliczeniu na 1 ha zagospodarowanego terenu .	110
Rys. 7.2. Cele i działania Regionalnej Strategii Innowacji na lata 2014-2020.....	113
Rys. 9.1. Sprzeczność pomiędzy strategią finansowania działalności zinternacjonalizowanej a długookresowymi celami tej działalności.....	145
Rys. 9.2. Zarys scenariusza finansowania – grupa I – eksport/import.....	147
Rys. 9.3. Zarys scenariusza finansowania – grupa II – filia/oddział/franchising..	147
Rys. 10.1. Płaszczyzny internacjonalizacji działalności badawczej i rozwojowej	156
Rys. 10.2. Modele internacjonalizacji działalności B + R w korporacjach transnarodowych w Polsce w latach 2000-2011.....	164
Rys. 11.1. Struktura polskich przedsiębiorstw w oparciu o kryterium wielkości .	171
Rys. 11.2. Badane mikroprzedsiębiorstwa sklasyfikowane według kryterium wejścia na nowe rynki (%)	173
Rys. 11.3. Wybrane zmiany wprowadzane w badanych mikroprzedsiębiorstwach (%).....	174
Rys. 12.1. Liczba zatrudnionych w tys. według typu zatrudnienia.....	182
Rys. 12.2. Koszty wynagrodzenia – umowa o pracę	189
Rys. 12.3. Koszty wynagrodzenia – umowa zlecenie.....	191
Rys. 12.4. Respondenci – województwa.....	193
Rys. 12.5. Respondenci – wielkość miast.....	193
Rys. 12.6. Respondenci – rok założenia	194
Rys. 12.7. Udział umów o pracę jako dominującej formy zatrudnienia w zależności od wielkości miejscowości siedziby firmy.....	196
Rys. 15.1. Model trzech sektorów gospodarki kreatywnej	223
Rys. 15.2. Branże biorące udział w badaniu jakościowym.....	227
Rys. 15.3. Jakie znaczenie ma, Pani/a zdaniem, kapitał kreatywności pracowników dla wyniku Pani/Pana przedsiębiorstwa?.....	229
Rys. 15.4. Jaka część pracowników (w %) w Pani/a przedsiębiorstwie to osoby ponadprzeciętnie kreatywne?.....	230
Rys. 15.5. Czy wprowadzane nowe produkty/usługi są wynikiem twórczego zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa? Jeśli tak, to których? ...	231
Rys. 16.1. Zestawienie ilości pracowników w firmach respondentów	240
Rys. 16.2. Poziom użyteczności zarządzania wiedzą w organizacji oceniony przez respondentów.	241
Rys. 16.4. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na poszczególne etapy realizacji projektu.....	242
Rys. 16.5. Moment gromadzenia wiedzy w projektach realizowanych przez respondentów.....	243
Rys. 16.6. Poziom wykorzystania wybranych narzędzi zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania.....	244

AUTORZY

REDAKTOR NAUKOWY

Magdalena Popowska – adiunkt na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Wykłada Naukę o organizacji oraz Przedsiębiorczość. Przez wiele lat była odpowiedzialna za programy wymiany, podwójne dyplomowanie oraz inne działania z zakresu internacjonalizacji. W 2008 roku została powołana do pełnienia funkcji prodziekana ds. Międzynarodowych i Współpracy z Otoczeniem wyżej wymienionego wydziału. Jej doktorat poświęcony był badaniu porównawczemu dotyczącemu internacjonalizacji MŚP we Francji i w Polsce. Dziś jej badania koncentrują się przede wszystkim na edukacji w zakresie przedsiębiorczości, odpowiedzialnej przedsiębiorczości, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego. Do tej pory brała udział w dwóch projektach badawczych finansowanych ze środków unijnych i była liderem kursu intensywnego w ramach LLP. M. Popowska jest również przedsiębiorcą.

- Rozdział 1 – mgr **Anna Zajdel** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy)
- Rozdział 2 – dr **Monika Burzacka** (Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych, Politechnika Warszawska, Filia w Płocku),
dr **Elżbieta Gąsiorowska** (Wydział Ekonomii, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowie)
- Rozdział 3 – dr hab. **Jacek Pasieczny** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)
mgr **Paweł Kłobukowski** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)
- Rozdział 4 – mgr **Monika Sadowska** (Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku)
- Rozdział 5 – mgr **Adam Czarnota** (Wydział Technologii i Edukacji, Politechnika Koszalińska)
- Rozdział 6 – prof. dr hab. **Mieczysław Adamowicz** (Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej),

- mgr **Aldona Machla** (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)
- Rozdział 7 – mgr **Agnieszka Drews** (Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)
- Rozdział 8 – mgr **Marcin Żuchowski** (Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska)
- Rozdział 9 – dr **Magdalena Brojakowska-Trząska** (Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński)
- Rozdział 10 – dr hab. **Katarzyna Koziół-Nadolna** (Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński)
- Rozdział 11 – dr **Izabella Steinerowska-Streb** (Samodzielny Zakład Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Rozdział 12 – mgr **Marcin Darecki** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)
mgr **Mateusz Kabut** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)
- Rozdział 13 – dr hab. **Anna Rakowska** (Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
mgr **Paweł Wójcik** (Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
- Rozdział 14 – dr **Alina Szepelska** (Instytut Przedsiębiorczości, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży)
- Rozdział 15 – mgr **Magdalena Wiśniewska** (Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska)
- Rozdział 16 – mgr inż. **Przemysław Wójcik** (Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie),
mgr **Anna Puka** (Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)