

RAPORT Z BADANIA CZYNNIKÓW SUKCESU MIKROPRZEDSIĘBIORSTW



MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Fundacja Kronenberga

citi handlowy

Cytowanie bez ograniczeń pod warunkiem podania źródła:

**Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre,
Pentor, maj 2010**



PENTOR
RESEARCH INTERNATIONAL

Warszawa, maj 2010

Spis treści

Wstęp	3
Wnioski i rekomendacje	6
Charakterystyka badanych mikroprzedsiębiorstw	9
Czynniki sukcesu	14
Rozwój przedsiębiorstw	21
Zasoby przedsiębiorstw	30
Procesy wewnątrz przedsiębiorstw	36
Otoczenie przedsiębiorstw	39
Menadżer czy badylarz	45

Wstęp

Poniższy raport prezentuje wyniki badania, które 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.

Celem poniższego badania było zidentyfikowanie czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw oraz ocena konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku. Szczegółowe cele badania były następujące:

- Określenie czynników zewnętrznych i wewnętrznych sprzyjających rozwojowi mikroprzedsiębiorstw
- Zidentyfikowanie barier rozwoju mikroprzedsiębiorstw i potrzebnych form wsparcia
- Zebranie opinii na temat konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku oraz zidentyfikowanie korzyści związanych z udziałem w nim, jego mocnych i słabych stron
- Zbadanie wizerunku przedsiębiorczości wśród przedsiębiorców oraz określenie sugestii odnośnie komunikacji dotyczącej przedsiębiorczości

Badanie było prowadzone w oparciu o technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). **Pogłębiony Wywiad Indywidualny (IDI)** – jest jedną z częściej stosowanych jakościowych technik badawczych. Umożliwia on prowadzenie rozmowy w oparciu o ustalony uprzednio schemat tematyczny i modelowanie przebiegu wywiadu w zależności od uzyskiwanych informacji (np. dając możliwość pogłębiania wypowiedzi istotnych z punktu widzenia celów badania). W trakcie wywiadu respondent może w nieskrępowany sposób prezentować własne opinie i doświadczenia związane z tematem badania. W porównaniu do wywiadu grupowego (FGI) unika się tutaj wpływu wypowiedzi innych uczestników spotkania na ujawnianie pewnych informacji, a także własnych opinii i postaw. Mogłoby to zakłócić wypowiedzi respondentów w szczególności, że poruszany temat dotyczy strategii w sytuacji kryzysu oraz finansowania przedsiębiorstw.

Ponadto, wywiad indywidualny umożliwia dłuższe wypowiedzi opisujące własne doświadczenia lub postawy, co w sytuacji wywiadu grupowego wywołuje zwykle znużenie pozostałych uczestników spotkania (i w konsekwencji pogarsza jakość dynamiki grupy i uzyskiwanych danych). Jednocześnie, respondent nie jest poddany wpływowi opinii innych ludzi, dzięki czemu nie następuje skrzywienie osądów (w przypadku wywiadów grupowych istnieje ryzyko, że w trakcie rozmów o kryzysie respondenci będą wyrażać zbieżne ze sobą poglądy mimo aktualnych rozbieżności). Wywiad indywidualny sprawdza się jako dobra technika badawcza w badaniach realizowanych na klientach biznesowych, charakteryzujących się różnorodnością stylu i godzin pracy. Moderator przeprowadzający wywiad indywidualny dostosowuje termin wywiadu do możliwości czasowych indywidualnego respondenta. W przypadku zogniskowanych wywiadów grupowych termin wywiadu jest dogodny jedynie dla części respondentów, przez co próba badawcza staje się uboższa o tych, którzy nie mogą wygospodarować czasu na uczestnictwo w takim badaniu.

Pojedynczy wywiad zrealizowany w ramach niniejszego projektu **trwał** około jednej godziny. Wywiady prowadzone były z przedstawicielami firm **wskazanych przez Fundację Kronenberga**, które brały udział w konkursie Młkroprzedsiębiorca Roku w latach 2006-2009. Można wyróżnić następujące **grupy badanych**: 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).

Uczestnicy badania byli **rekrutowani** przez Fundację Kronenberga – ogółem zrekrutowano 37 potencjalnych respondentów, z czego przedstawiciele Pentor RI przeprowadzili 32 efektywne wywiady na terenie całej Polski. Czas oraz miejsce spotkania były dostosowywane do możliwości respondenta. Powody **nieprzeprowadzenia** wywiadu to: unikanie kontaktu z przedstawicielem Pentor RI (3 przypadki), nieprzybycie na miejsce spotkania przez respondenta (1 przypadek) oraz niespodziewany wyjazd respondenta za granicę.

Poniższa tabela prezentuje wybrane charakterystyki próby.

Tabela 1: Wybrane charakterystyki badanych

Grupa	Zwycięzcy	Nagrodzeni ¹	Wyróżnienia dodatkowe	Finaliści	RAZEM
Liczba wywiadów	3	12	5	12	32
Płeć					
Kobieta	1	1	2	5	12
Mężczyzna	2	11	3	7	23
Województwo					
Dolnośląskie	1	1	--	2	4
Kujawsko - pomorskie	1	2	--	--	3
Lubuskie	--	1	--	--	1
Małopolskie	--	5	1	2	8
Mazowieckie	--	1	--	1	2
Podkarpackie	--	--	--	--	--
Podlaskie	--	--	--	1	1
Pomorskie	1	1	2	3	7
Śląskie	--	--	1	1	2
Wielkopolskie	--	1	--	2	3
Zachodniopomorskie	--	--	1	--	1

Respondenci (nagrodzeni oraz wyróżnieni) na zakończenie wywiadu otrzymywali do wypełnienia **ankietę** opracowaną przez Fundację Kronenberga. Należy jednak podkreślić, że wypełnienie ankiety sprawiało im wiele trudności oraz pojawiało się sporo zastrzeżeń odnośnie sensu i celu niektórych pytań (np. poziom dochodów lub ocena wpływu nagrody).

¹ Nagrody główne, nagrody dla mikro oraz dla beginners

W **poniższym raporcie** na początku omówione są główne wyniki badania wraz z rekomendacjami. Następnie, zaprezentowano wyniki szczegółowe w takich obszarach jak: charakterystyka przedsiębiorców oraz czynniki sukcesu. W kolejnych rozdziałach omówiono poszczególne obszary kształtujące sukces: postawy wobec rozwoju przedsiębiorstw, otoczenie przedsiębiorstw, ich zasoby i procesy zachodzące wewnątrz. Na zakończenie została omówiona ocena konkursu Mikroprzedsiębiorca roku oraz postrzeganie przedsiębiorczości i akcji promujących przedsiębiorczość. Każdy z rozdziałów (za wyjątkiem prezentacji głównych wyników badania oraz rekomendacji) poprzedzony jest krótkim podsumowaniem prezentującym zawartość rozdziału oraz główne wnioski.

W tekście znajdują się **odwołania do innych badań** prowadzonych przez Pentor RI. W przypadku badań, których szczegółowych danych nie możemy ujawniać, odwołania mają charakter bardzo ogólnikowy - ich celem jest jedynie dostarczenie tła, nie zaś konkretnych wskazań. Ponadto tezy przedstawione w tekście są ilustrowane cytatami z wypowiedzi rozmówców. Pełen wykaz wypowiedzi znajduje się w aneksie.

Podsumowanie

A. Podsumowanie

Badani to „elita” przedsiębiorców

- Respondenci to osoby w przeważającej części młode, które zaczynały prowadzenie działalności gospodarczej motywowane własnymi aspiracjami i marzeniami życiowymi. Gros z nich posiada wcześniejsze doświadczenia zawodowe (w korporacjach lub jako przedsiębiorcy)
- Ich firmy niejednokrotnie działają na rynkach niszowych, opierając swoje strategie na budowaniu jakości produktów lub usług i traktując cenę jedynie jako czynnik uzupełniający w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.
- Te cechy determinują bardzo profesjonalne podejście do prowadzenia firmy wśród zdecydowanej większości przedsiębiorców, co jest jednym z głównych wyznaczników ich sukcesu

Sukces rozumiany jako korzyści nakierowane na firmę oraz właściciela

- Przeważająca liczba rozmówców definiuje sukces w kategoriach finansowych (zarabianie na siebie i firmę). Nieco rzadziej pojawiają się definicje związane z korzyściami pozafinansowymi płynącymi dla firmy i jej właściciela (spokój, możliwość bycia na swoim, samorealizacja)
- Jedynie w nielicznych przypadkach pojawiały się definicje sukcesu oparte na profitach nakierowanych na klienta (satysfakcja klienta, zaspokojenie jego potrzeb). Brak powszechnego wskazywania na tego typu korzyści pozostaje w sprzeczności z aktualnymi kanonami zarządzania, zgodnie z którymi podstawowym wyznacznikiem sukcesu jest sukces klienta²
- Wymiary finansowe i pozafinansowe sukcesu przenikają się zależnie od stopnia zaawansowania technologicznego firmy i stopnia konkurencyjności rynku, na którym działa. Im wyższy poziom zaawansowania technologicznego i bardziej niszowy rynek, tym silniejsza skłonność do definiowania sukcesu w kategoriach hedonistycznych (nakierowanie na samorealizację, cel finansowy jest celem służebnym)
- W definicjach nie pojawiają się elementy związane z zaspokojeniem takich potrzeb jak szacunek³, uznanie czy przynależność, stąd można przypuszczać, że rola firma najczęściej nie jest osadzona w szerszym kontekście społecznym oraz sukces firm nie przekłada się bezpośrednio na odczuwanie etosu przedsiębiorczości

Sukces budowany od wewnątrz

- Przeważająca grupa badanych pytana o sukces wskazuje głównie na czynniki o charakterze ogólnikowym takie jak charakter właściciela, znajomość branży, etc. Dopiero analiza funkcjonowania firmy wskazuje na bardziej wysublimowane i szczegółowe obszary zachodzące wewnątrz firmy (nacisk na ciągły rozwój, organizacja zasobów i procesów, specyficzne podejście do otoczenia zewnętrznego) - zaprezentowane na rysunku na kolejnej stronie

² Drucker P., *Praktyka Zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006

³ Maslow A. model hierarchii potrzeb

Rysunek 1: Czynniki sukcesu



- Obszary te wpływają na siebie nawzajem i w większości przypadków muszą zachodzić jednocześnie, aby efektywnie kształtować sukces

Ciągły rozwój przedsiębiorstw jako klucz do sukcesu

- Zdecydowana większość badanych zawdzięcza swój sukces ciągłemu rozwojowi firmy. Składa się na to kilka aspektów szczegółowych. Po pierwsze, badani nie ograniczają się do oczywistych szans rynkowych i aktywnie poszukują inspiracji do kierunków dalszego rozwoju. Co ważne, takie podejście jest zdeterminowane przez specyficzne podejście do barier (traktowanie ich w kategoriach wyzwania)
- Działalność jest prowadzona w sposób uporządkowany (stoi za tym ogólna wizja wraz z doprecyzowaną przewagą konkurencyjną) i realistyczny (pożądana pozycja firmy osadzona jest w realnych uwarunkowaniach i procesach wewnątrz firmy). Ponadto tworzone są plany strategiczne uwzględniające aktualne warunki, dokonywana jest ocena możliwości rozwoju na poszczególnych stadiach działalności firmy, kalkulowane są spodziewane zyski i straty. Powyższe aspekty pozwalają firmom unikać zbędnych nakładów na aktywności nie przynoszące długoterminowych korzyści

Rola zasobów niematerialnych

- Cele firmy i plany rozwojowe są intuicyjnie „tłumaczone” na pożądane zasoby firmy. W przeważającej liczbie przypadków bardziej cenione są zasoby niematerialne (w szczególności *know-how* i ludzie) niż materialne, choć oczywiście inwestycje w te ostatnie nie są zaniedbywane. Tego typu podejście firmy zawdzięczają doprecyzowaniu priorytetów i unikaniu inwestycji nieprzyczyniających się do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej

- Część firm dostrzega wagę przywództwa właściciela i jest w stanie wskazać określone procesy / procedury stojące za budową jego wizerunku. Wielu rozmówców podkreślało również wagę zasobów ludzkich (również w kontekście określonych procesów (rekrutacja, utrzymanie pracownika, dawanie mu inicjatywy)
- W opozycji do przeważającej liczby mikroprzedsiębiorstw uczestnicy konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku cenią i poszukują takich cech pracowników, które silnie determinują ciągły rozwój (kreatywność, szybkie uczenie się), nie zaś posłuszne wykonywanie poleceń⁴

Procesy wewnątrz przedsiębiorstw – operacyjny czynnik sukcesu

- W ramach tego obszaru można wyróżnić dwa aspekty kształtujące sukces: zarządzanie ryzykiem oraz reklama i promocja
- Firmy nie stosują tutaj wysublimowanych narzędzi, natomiast starają się aktywnie rozpoznawać otoczenie, minimalizować ryzyka oraz wykorzystywać możliwości rynkowe (np. reklama w Internecie, artykuły w prasie). Należy zwrócić uwagę na fakt, że część firm stara się weryfikować efektywność podejmowanych przez siebie działań

Szersze otoczenie – szansa i zagrożenie

- Pomimo mało przyjaznego otoczenia prawnego firmy starają się przystosowywać do niekorzystnych warunków – akceptują je lub starają wykorzystywać dla swojego rozwoju (np. spowolnienie gospodarcze)
- Badane firmy od ogółu przedsiębiorstw odróżnia również fakt, że część z nich traktuje konkurencję jako inspirację do udoskonalania swojej działalności oraz poszukuje partnerów strategicznych
- Jednocześnie można zaobserwować, że pewną **barierą rozwojową** cały czas pozostaje **finansowanie zewnętrzne oraz wsparcie zewnętrzne** (brak informacji i oferty skierowanej do mikroprzedsiębiorstw). Firmy jednak wypracowały strategie radzenia sobie z tym (korzystanie z zasobów własnych, godzenie się z powolniejszym rozwojem)

Sukces a etos zawodowy

- Mimo tego, że firmy wychodzą „na zewnątrz” (szukają partnerów, biorą udział w konkursach skierowanych do przedsiębiorców), większość definiuje się jako firmy sukcesu, cechuje je relatywnie niski poziom tożsamości zawodowej/branżowej. Badani często uważają, że istnieje negatywny odbiór przedsiębiorczości w społeczeństwie
- Może mieć to o tyle poważne implikacje, że brak tożsamości uniemożliwia wspólny lobbing za swoimi prawami (firmy nie są w stanie zidentyfikować wspólnych interesów)

⁴ Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu”, 2010

Charakterystyka badanych mikroprzedsiębiorstw

W poniższym rozdziale omówiona jest charakterystyka badanych przedsiębiorców z położeniem nacisku na przedstawienie ich motywacji oraz otoczenia konkurencyjnego.

Wnioski:

- Większość badanych przedsiębiorców to osoby, które stworzyły przedsiębiorstwa charakteryzujące się **szybką dynamiką wzrostu** i z powodzeniem mogą świecić przykładem dla innych firm.
- Większość przedsiębiorstw jest zarządzana przez „**profesjonalistów**” – osoby, których wykształcenie lub wcześniejsze doświadczenie zawodowe pomaga funkcjonować w danej branży. Ich motywacją do założenia firmy była ambicja i chęć usamodzielnienia się
- Niemalże wszyscy przedsiębiorcy zarządzają firmami **innowacyjnymi** – najczęściej skupionymi na innowacji produktowej. Niektóre z firm zajmują się wyspecjalizowanymi **technologiami**
- Mniej więcej połowa badanych przedsiębiorstw działa w **niszy rynkowej**. Najczęściej dotyczy to firm, które zajmują się produkcją wysoce specjalistycznych technologii. Dzięki swojej specjalizacji przedsiębiorstwa te nie mają konkurencji na rynku polskim lub występuje ona w znikomym stopniu. Firmy funkcjonujące w niszy nie działają na klasycznie pojmowanym rynku, który tworzy konkurencja, a raczej tworzą go i kontrolują, są pionierami. Pozostałe firmy mają **konkurentów**, ale potrafią sobie z nimi radzić. Jedynie nieliczne przedsiębiorstwa ciągle szukają sposobu na wybiecie się z jednorodnego rynku
- Badani dobrze oceniają kondycję swoich firm i chcą dalej rozwijać biznes – „*sky is the limit*”.

Kim są przedsiębiorcy i ich jakie są ich motywacje

Większość badanych firm to **młode przedsiębiorstwa**, działające na rynku średnio 4 lata. Duża część badanych firm – w porównaniu do ogółu funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw – należy do odrębnej grupy firm **innowacyjnych**, zarządzanych przez osoby, które oprócz chęci odniesienia sukcesu charakteryzują określone cechy demograficzne. Właściciel firmy innowacyjnej to zwykle mężczyzna przed 30 rokiem życia, z wyższym wykształceniem. Wybór sektora lub branży, w jakiej założył firmę, zwykle jest ściśle powiązany z wybraną ścieżką edukacyjną. Jego firma wprowadza produkty i usługi znacznie zmodyfikowane, udoskonalone, wyprzedza rynek. Przyniesiony model świadczy o tym, że badanymi przedsiębiorstwami kierują profesjonaliści, którzy są wysokiej klasy specjalistami w swojej branży.

Wśród badanych przedsiębiorstw wyróżnić możemy **dwie podstawowe grupy**:

1. mniej niż połowa to przedsiębiorstwa zajmujące się wysoce specjalistyczną **technologią** lub zajmujące się działalnością z zakresu automatyki i robotyki. W większości są to firmy innowacyjne o zasięgu międzynarodowym.
2. Firmy oferujące różnego rodzaju **usługi** poczynając od pralni samoobsługowej poprzez centrum odnowy biologicznej po miasteczko westernowe.

Dla większości badanych **motywacją** do otworzenia własnej firmy była ambicja i chęć usamodzielnienia się. Największą grupę badanych stanowią **osoby, które przed rozpoczęciem działalności miały gotowy pomysł na produkt i**

zarysowany plan działania. Wśród tych osób można wyróżnić **dwie największe podgrupy przedsiębiorców:**

1. Pierwszą stanowią osoby, które planowały założenie działalności już **podczas nauki na uczelniach.** Plan na biznes był najczęściej ściśle związany z kierunkiem studiów:

Nawet na początku starałam się o inną pracę, chciałam zostać pedagogiem szkolnym. Ale wtedy to tak u nas jest wszędzie, że kiedy wystartowałam w konkursie o to stanowisko, z córką pani dyrektor, to nie miałam szans. Wtedy stwierdziłam, że „wkurzyło” mnie to wszystko, co się dzieje wokół.

Kiedy byłem na studiach to z kolegami stwierdziliśmy, że warto przekuć naszą wiedzę w jakiś wymierny produkt prawda. No i zaczęliśmy pracę nad tym projektem około trzeciego roku studiów to mieliśmy tak. Na piątym roku napisaliśmy o tym produkcie prace dyplomowe trzy, to były trzy prace naukowe, które zostały na bazie tego przedsięwzięcia stworzone. No i potem przekształciliśmy to już w firmę.

Ja powiem tak, ja kończyłem Akademię Rolniczą i na któryś z zajęć był poruszony temat energii odnawialnych, jakieś biogazy rolnicze, coś na takiej zasadzie. Coś z biogazem. Jakby to powiedzieć, spodobało się (...) plus to jeszcze, znajomy znajomego prowadził właśnie taką działalność w Szczecinie.

2. Druga grupa to zwykle osoby dla które zdecydowały się „**pójść na swoje**” **pracując w różnych firmach i korporacjach.** Dla tej grupy osób zwracanie się do kogoś „szefie” nie wchodziło w grę.

Ja kończąc naukę ja wiedziałem, że na etacie do końca życia pracować nie będę, bo praca w korporacji mi nie odpowiada. Mam kolegów, którzy lubią ten typ pracy. Żeby cokolwiek założyć, to trzeba gdzieś popracować i jakieś praktyki zdobyć. I tak te kilka zakładów, gdzie pracowałem tak do tego dochodziłem.

Była kwestia taka, że pracowałem kiedyś w korporacji i stwierdziłem, że (...) nie podobała mi się taka struktura pracy jaka obowiązywała w firmie, stwierdziłem, że mam jakiś tam potencjał i zaplecze finansowe to przetestuje sobie firmę.

Ponieważ przeszedłem przez kilka firm, miałem kilka funkcji życiowych (...) trzeba było wybrać. Albo idziemy dalej, szukamy najlepszej pracy albo zakładamy własny biznes i próbujemy sił we własnym temacie.

Byłam właśnie na etapie zmiany pracy, bo ja wcześniej pracowałam 4 lata w dużej agencji reklamowej krakowskiej i byłam na takim etapie, że chciałam pracę zmienić, myślałam o tym, żeby pracować nie w agencji reklamowej, tylko w dziale marketingu, ale w międzyczasie jakoś wpadła koncepcja, żeby zacząć działać samej. Tak to się zaczęło tak naprawdę.

W przypadku niektórych przedsiębiorstw powyżej opisane modele przenikają się wzajemnie. W niektórych branżach, w szczególności dotyczących obszarów *High-tech*, przedsiębiorcy mieli pomysł na otwarcie własnego biznesu już w trakcie nauki, jednakże niezbędnym okazało się zdobycie doświadczenia w praktyce:

Na studiach to ja miałem pomysł pracy we własnej firmie, to od zawsze chciałem robić. Oczywiście po studiach to nie, bo żeby pracować we własnej firmie to trzeba zdobyć doświadczenie. Więc poszedłem do pracy normalnie jak każdy żeby zdobyć doświadczenie.

Wymienione przypadki są przykładem firm, których właściciele mieli czas i bliżej określony plan na założenie firmy. Często pomysły kiełkowały przez lata w trakcie nauki lub pracy zawodowej. W odniesieniu do ogółu firm funkcjonujących na rynku, badani nie są podręcznikowym przykładem procesu: „jak powstaje firma”. Zwykle decyzji o otwarciu firmy towarzyszy **konieczność** (np. brak możliwości znalezienia innej formy zatrudnienia) lub **potrzeba chwili**. Wśród uczestników konkursu i nagrodzonych wyróżnić można **nielicznych przedsiębiorców**, dla których otwarcie działalności było kwestią „być, albo nie być”. Osoby, które zostały zmuszone przez życie do stworzenia własnej firmy, mogą stanowić przykład i wzór dla innych, którzy powątpiewają w swoje możliwości. Co prawda, odbiegają one profilem działalności od przytaczanych przykładów firm specjalistycznych czy innowacyjnych, jednakże potrafiły znaleźć sobie miejsce na rynku i dobrze prosperować:

Tak się zdarzyło, niestety. Jakby w poprzednim wcieleniu zawodowym tak się poukładało, że zostałem oszukany przez zagranicznego partnera i doprowadziło to do utraty sporej, fajnej, dynamicznej i dochodowej firmy. Zostałem z niczym i trzeba było rozpocząć nowe życie.

To była pomoc mojej rodzinie, bo to była ciężka sytuacja u mojej siostry (...) nie myślałem w ogóle o rezygnacji z pracy zakładając zakład szewski, akurat tak się złożyło, że musiałem zrezygnować przez to, że założyłem własną działalność (...)zakład był samoistną, niedużą jednostką i nie poświęcałem mu dużo czasu i poświęcałem czas na pracę, teraz się zajmuję szeregiem innych rzeczy, choć na początku wyglądało to bardzo skromnie, musiałem zrezygnować z pracy i całościowo poświęcić się jakby swojemu zakładowi.

Konkurencja badanych firm

Wśród badanych firm można wyróżnić kilka grup, które funkcjonują w specyficznym dla danej branży otoczeniu konkurencyjnym:

1. Przedsiębiorstwa działające w **niszy rynkowej** – zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym, które dzięki wysokiej specjalizacji lub unikalnym produktom nie mają konkurencji:

Nie ma konkurencji z racji tego, że każdą ilość wytworzonej energii musi od nas kupić zakład energetyczny.

Staramy się być w takiej niszy, żeby nie mieć tych konkurentów na rynku polskim i generalnie mało firm zajmuje się projektowaniem specjalistycznego sprzętu w Polsce.

Trudno by było zidentyfikować nawet taką konkurencję. Myślę, że jesteśmy dosyć unikatowi, bo gdzieś poruszamy się pomiędzy ewentowymi agencjami, a bractwami rycerskimi.

Generalnie w takim kształcie jaki jest u nas, to teraz firmy podpatrują raczej od nas, raczej jesteśmy pionierami w tym i nie raz to wygląda trochę śmiesznie bo gdzieś te firmy robią swoje strony i kradną od nas opisy, zdjęcia, w wielu momentach te firmy kopiują od nas.

2. Przedsiębiorstwa mające bardzo **niewielu konkurentów** na rynku polskim lub współpracujące z innymi firmami. Grupę tę tworzą:
 - a) firmy pionierskie, które konkurują na poziomie międzynarodowym
 - b) firmy, które mają nielicznych konkurentów, a rynek jest tak duży, że największą korzyść przynosi współpraca, wymiana doświadczeń lub sprzętu

W Polsce, gdzie cztery firmy w Polsce zaczęły się zajmować rozprawdaniem takiego syropu, pokarmu dla pszczoł, podpisaliśmy takie porozumienie, że jakby razem stworzyliśmy takie konsorcjum.

Jako takiej konkurencji nie odczuwam z tego względu, że też z firmami z takiej samej branży współpracujemy. Na takiej samej zasadzie, czyli ja coś mam, oni kogoś mają.

Akurat rynek jest tak duży, że nie czuje się tego, my mamy swoich klientów, oni mają swoich, więc jest ok.

3. Firmy, które konkurują głównie z **dużymi graczami na rynku**. Ich przewagą konkurencyjną jest głównie cena (firmy te stanowią mniejszą grupą niż poprzednie). W konfrontacji z dużymi firmami bywa, że tracą w oczach potencjalnego klienta z powodu krótkiej obecności na rynku i wielkości przedsiębiorstwa.

Co do automatyki - z kim konkuruję? No też z takimi jedno, dwuosobowymi firmami, które robią podobne. Bo duże firmy, jakieś z automatyką związane nie są konkurencją, bo one obsługują zupełnie innych, jakieś takie największe inwestycje przemysłowe, gdzie wsady materiałowe są tam wielomilionowe. Oni nigdy nie będą w tych zakładach pracy działali, gdzie ja, bo nie są w stanie zejść do moich kosztów.

Ponieważ wszyscy nasi klienci to są wielkie firmy, grupy operatorskie, już nie pojedynczy operatorzy tylko grupy operatorskie. Oni nie chcą pracować z małymi firmami, więc dzisiaj jak ja widzę problem rozwojowy naszej firmy to nie jest problem technologiczny, to jest problem, jak pokazać klientowi, że jesteśmy dla nich partnerem, że mała firma, mikrofirma może być partnerem dla kolosa.

4. Najmniejszą grupę stanowią firmy, które działają wśród wielu podobnych firm w swoim otoczeniu. Ciągłe szukają możliwości **wybicia** się z „tłumu jednorodnych tworów”.

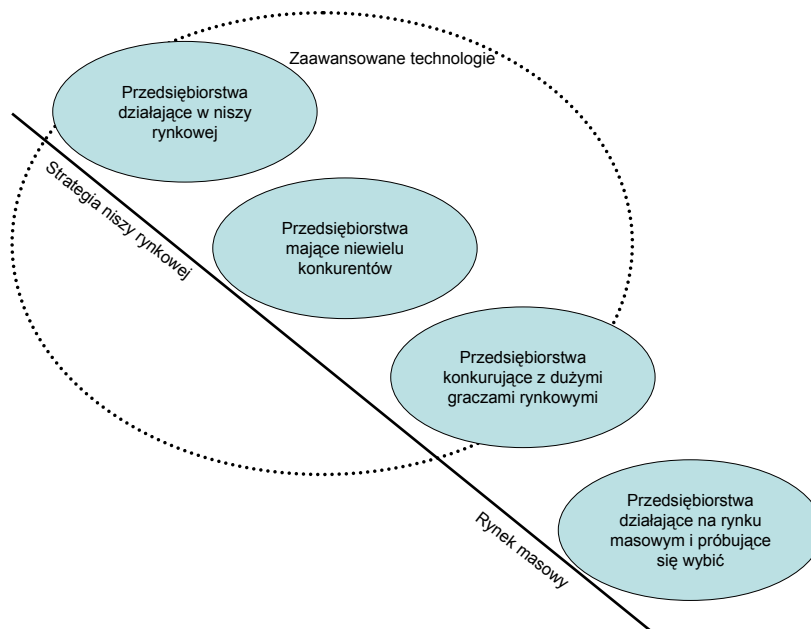
Rynek jest dość ciasny, bo teraz jest dużo tych gabinetów kosmetycznych, ale w stosunku do innych firm, to stoimy chyba wysoko, bo mamy cały czas

klientów stabilnych, bo mamy dobrze siłownię wyposażoną, ogólnie mamy dobre wyposażenie, a teraz ten okres wiosenny i panie chcą lepiej wyglądać.

Tak w Polsce jest, są firmy, które to, że tak powiem, tym tematem się zajmują. Teraz mamy pewne takie autorskie projekty.

Można zaobserwować, że stopień konkurencyjności jest ściśle powiązany z zaawansowaniem technologicznym firmy – im bardziej firma koncentruje się na technologii, tym mniej ma konkurentów (podsumowanie na rysunku poniżej). Nie odnotowano natomiast ścisłego związku między stopniem konkurencyjności firmy a motywacją założenia firmy (typy przenikają się), choć firmy działające na rynku niszowym w oparciu o zaawansowane technologie relatywnie częściej są prowadzone przez osoby, które chciały być „na swoim”.

Rysunek 2: Technologia a stopień konkurencyjności



Czynniki sukcesu

Ta część raportu koncentruje się na omówieniu definicji sukcesu, zestawieniu ich z różnymi typami przedsiębiorców oraz przedstawieniu czynników sukcesu.

Rozumienie sukcesu:

- Podstawowym wyznacznikiem **sukcesu** dla wszystkich firm jest **wymiar finansowy** (rozumiany jako zabezpieczenie własnego bytu, przetrwanie firmy na rynku lub możliwość jej rozwoju). Jako dalsze wskaźniki można wymienić **elementy pozafinansowe**: samorealizację, satysfakcję z tego co się robi oraz spokój (pewność bytu, ilość czasu wolnego). Nieliczni jedynie wymieniają elementy sukcesu wskazujące na osadzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym i jego szerszej rozumianą rolę niż tylko zarabianie pieniędzy (zadowoleni klienci, budowanie więzi z pracownikami, odpowiedzialność społeczna)
- Można zaobserwować pewną **stopniowalność** relacji między finansowymi i niefinansowymi elementami sukcesu:
 - Większość przedsiębiorców definiuje sukces w kategoriach **minimalistycznych** (przetrwanie na rynku, rozwój, spokój), jedynie uzupełniając tę definicję o możliwość samorealizacji – są to częściej firmy mniej zaawansowane technologicznie, działające na rynkach masowych
 - W opozycji są ci, którzy sukces firmy definiują w kategoriach **samospełnienia**; aspekt finansowy stanowi jedynie jego uzupełnienie – są to firmy zaawansowane technologicznie, działające w oparciu o strategię niszy rynkowej
- Odwołując się do teorii Abrahama Maslowa w wyżej wspomnianych teoriach sukcesu nie są wskazywane elementy związane z potrzebą uznania, szacunku oraz przynależności, co może negatywnie wpływać na budowanie się tożsamości

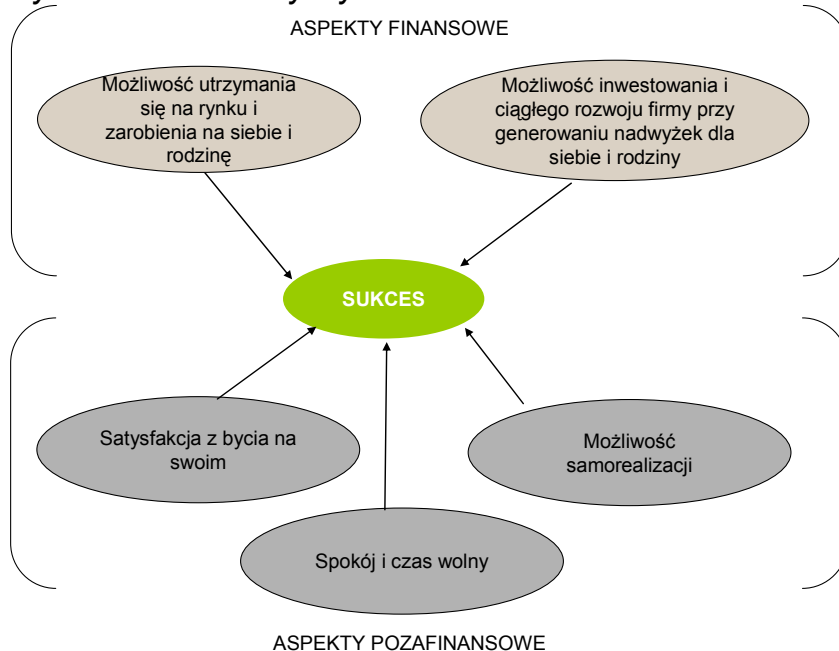
Czynniki sukcesu:

- Przedsiębiorcy na poziomie uświadomionym, pytani wprost, jako czynniki sukcesu wymieniają głównie aspekty natury **psychologicznej** (wiarę w siebie, przekonanie do własnych racji). Może to świadczyć o pewnym etosie przedsiębiorczości, który jednak nie ma głębszego osadzenia w psychice przedsiębiorców (część jest przekonana, że reszta społeczeństwa nie postrzega ich pozytywnie)
- W trakcie analizy stylów funkcjonowania firm można jednak wyróżnić bardziej szczegółowe, powiązane ze sobą **elementy** sprzyjające sukcesowi (definiowanemu w wyżej wspomnianych kategoriach):
 - **Ciągły rozwój przedsiębiorstw** – jest to podstawowy element wskazywany bezpośrednio lub pośrednio przez wszystkich badanych. Dzięki niemu firma „nie stoi” w miejscu, jest w stanie wykorzystywać szanse płynące z rynku oraz budować długoterminową przewagę konkurencyjną poprzez planowy rozwój i aktywne podejście do barier
 - **Zasoby** – szczególny nacisk jest położony tutaj na zasoby niematerialne (właściciel firmy oraz otaczający go ludzie), które to umożliwiają rozwój oraz sprawne zarządzanie procesami wewnątrz firmy
 - **Procesy** – jest to element, który przyczynia się do ekspansji rynkowej poprzez reklamę i promocję oraz dzięki niemu minimalizowany jest wpływ ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa
 - **Otoczenie** – kładziony jest tutaj nacisk na sposób traktowania barier makroekonomicznych, możliwości finansowania i form wsparcia jak również konkurencję i nawiązywanie partnerstwa strategicznego. Jest to płaszczyzna, która przy kilku nierozważnych ruchach może stać się barierą rozwojową. Trzeba uwzględnić jej wpływ na pozostałe obszary zachodzące wewnątrz firmy (rozwój zasoby i procesy) i tak je planować, aby uniknąć negatywnego wpływu niesprzyjającego otoczenia prawnego, konkurencji.

Płaszczyzny sukcesu

Sukces jest bardzo różnie **definiowany** przez przedsiębiorców – zdecydowana większość z nich zwracała głównie uwagę na wymiar sukcesu rozumiany przez pryzmat własnych korzyści finansowych. W niektórych wypowiedziach pojawiły się również aspekty pozafinansowe (patrz rysunek poniżej):

Rysunek 3: Płaszczyzny sukcesu



Jedynie nielicznie zwracali uwagę na korzyści nakierowane na pracowników (możliwość stworzenia zgranego zespołu ludzi) lub klienta (satysfakcja klientów, możliwość zaspokojenia jego potrzeb).

Jeżeli przeanalizujemy relacje między poszczególnymi płaszczyznami sukcesu można wyróżnić następujące typy jego definicji:

- **Minimalistyczna (ponad połowa badanych):** sukces przede wszystkim jako możliwość utrzymania się na rynku i rozwoju działalności – częściej tego typu definicja jest akcentowana przez firmy, które mają mniejsze ambicje rozwojowe i nie działają w oparciu o zaawansowane technologie:
No to sukces, że udało nam się utrzymać na rynku i że udało nam się rozwinąć i mam klientów coraz więcej.

Największym sukcesem jest to, że się utrzymujemy, na opłaty zarabiamy jakiejś mniej lub bardziej przeciętne pensje z tego są.

Rozmówcy będący zwolennikami takiego podejścia do sukcesu podkreślają, że jest ono typowe dla mikroprzedsiębiorstw, w szczególności rozpoczynających działalność. Na późniejszych etapach działalności miernikiem sukcesu jest spokój przedsiębiorcy:

Sukcesem jest to, że udało mi się ją otworzyć i że działa. To jest najważniejszy element. A kolejnym będzie to, że będę spał spokojnie i pracował spokojnie, że będę prowadził zajęcia i nie będę myślał o tym co mam zrobić jutro i tak dalej, bo wiadomo, że każdy właściciel firmy musi stać

na posterunku i tego wszystkiego pilnować, ale może nie aż w taki stopniu. Tak jak teraz, że siedzę praktycznie od rana do wieczora. Ale to na pewno musi działać cały czas, natomiast troszeczkę bardziej spokojnie.

Co charakterystyczne, w takim ujęciu sukces jest również rozumiany jako niekorzystanie z kredytów (*ergo* firma korzystająca z kredytów jest firmą w opałach finansowych) oraz stabilizacja finansowa (nie martwienie się o płatności):

Firma, która osiągnęła sukces... Dla mnie sukcesem jest to, że po takich pierwszych dwóch latach bardzo ciężkiej pracy, dla mnie sukcesem jest to, że na czas mogę płacić wynagrodzenia, podatki, nie stresuję się, jeśli chodzi o płatności. To nie jest oczywiście tak, że jest szaleństwo zakupowe w firmie, ale jest zachowana płynność. Nie martwię się, co będzie, gdy się zbliża 30-ty, skąd będą pieniądze.

Należy jednak podkreślić, że w większości przypadków niekorzystanie z kredytów oraz nie martwienie się są traktowane jako aspekty umożliwiające utrzymanie się na rynku, nie zaś bezpośrednie wyznaczniki sukcesu.

- **Hedonistyczna (rzadziej wyznawana):** działalność, która osiągnęła sukces jest źródłem satysfakcji właścicieli, pozwala im wykorzystywać własne kompetencje i „cieszyć się życiem”:

Daje nam, jako wspólnikom, to, czego się spodziewałem - przede wszystkim satysfakcję z robienia czegoś nowego, czegoś, czego nie ma na rynku i wyprzedzanie konkurencji ze Stanów Zjednoczonych, Japonii. Z drugiej strony to, że rzeczywiście bardzo szybko się ta firma rozwija. Mam nadzieję, że to będzie szło w tym kierunku nadal. Z trzeciej strony tych kontaktów mamy coraz więcej, też to lawinowo następuje.

Firmy nie musi jej zbyt dużo czasu poświęcać, wystarczy godzina na nadzór a resztę wykorzystuje na swoje przyjemności.

Naturalnie, to rozumienie również jest powiązane z sukcesem na płaszczyźnie finansowej, ale nieliczni rozmówcy podkreślali też takie aspekty jak możliwość ekspansji, tworzenia zespołu ludzi czy zadowolenie i lojalność klientów:

Myślę, że przede wszystkim świadczy usługi dla dużych klientów, dla dużych firm i dla administracji szczebla wojewódzkiego lub centralnego. Tak namacalnie bym powiedział.

Firma, która ma po prostu dużo pacjentek, gdzie jedna pacjentka drugiej przekazuje taką informację pozytywną. I gdzie po prostu jest dla kogo pracować.

W mojej branży moim marzeniem i sukcesem, gdzie jeżeli zbuduję tutaj dobry zespół ludzi, jest mieć przede wszystkim fantastycznych fachowców, którzy będą świetnie myśleć, będą innowacyjni, będą mieli pomysły. Dla mnie to jest sukcesem mieć bardzo dobrych pracowników, dobry zespół ludzi, bo to jest podstawa sukcesu. Bo jeżeli tego nie ma, to sukcesu samemu się nie zbuduje.

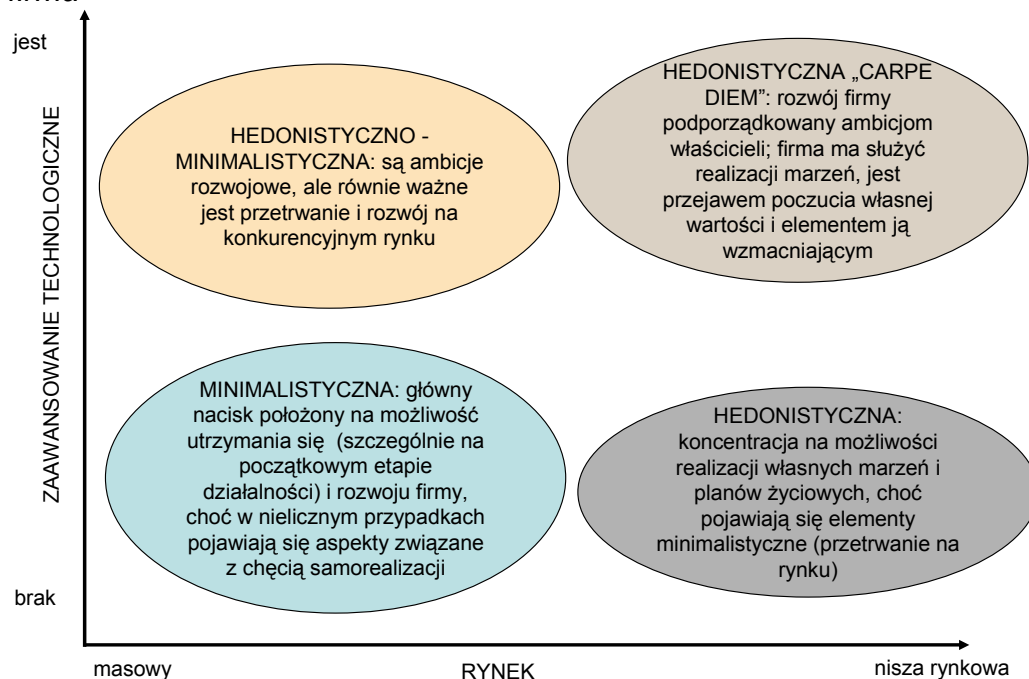
W pojedynczych wypowiedziach tego typu również pojawia się kwestia uczciwości wobec klienta czy też rzetelności wobec pracowników:

Myślę, że sukces można przez kilka „płaszczyzn” oceniać. Osoby, które prowadzą własną działalność gospodarczą, to są osoby, które mają pomysł na biznes i chcą działać niezależnie. I dla wielu osób prowadzenie własnej działalności, podejmowanie decyzji niezależnie to już jest sukces. To jest ten jeden wymiar. Drugi to jest na pewno gospodarczy, jeżeli robimy to, co lubimy, albo to, na czym się znamy i jeszcze z tego możemy żyć. To jest na pewno sukces. Myślę, że też takim sukcesem, którym my się pomału zaczynamy cieszyć, to jest rozpoznawalność firmy na danym rynku. Czyli teraz coraz więcej firm nam się zgłasza z polecenia, że powiedzmy z kimś pracowaliśmy, wykonaliśmy dobrze usługę i te firmy wracają. Dla mnie to jest taki kolejny sukces, bo wiem, że to, co robiliśmy do tej pory wykonaliśmy dobrze, zgodnie ze sztuką budowlaną, zgodnie z taką uczciwością ludzką. Dlatego ten sukces w takich różnych obszarach można byłoby ocenić. Z jednej strony realizowanie własnych pomysłów. Z drugiej strony niezależność finansowa. A trzeci to jest tworzenie marki.

Typy definicji różnicują badaną populację ze względu na motywację założenia firmy: osoby, które kierowały się ambicją i chęcią usamodzielnienia się częściej definiują sukces w sensie hedonistycznym. Z kolei właściciele firm „z konieczności” skłaniają się ku minimalistycznej definicji sukcesu.

Z pewnym uproszczeniem można również zaobserwować dywersyfikację definicji sukcesu, jeżeli chodzi o zaawansowanie technologiczne oraz rynek (stopień konkurencyjności firmy). Im większe zaawansowanie technologiczne oraz bardziej niszowy rynek, tym większa skłonność do hedonistycznej definicji sukcesu (patrz rysunek na następnej stronie).

Rysunek 4: Typy sukcesu a zaawansowanie technologiczne i rynek, na którym działa firma



Większość firm uważa się za **firmy sukcesu**, ale deklaruje, że ciągle jest coś do ulepszania i sukcesu nie należy traktować jako statyczny moment, tylko ciągle wyznaczać nowe cele. Te firmy, które nie uważają się za firmy sukcesu, najczęściej są na początku swej drogi i dopiero za jakiś czas będą miały okazję zaobserwować wymierne skutki działalności. Postawa taka jest też częstsza wśród przedsiębiorstw działających na rynku masowym, nie działających w oparciu o zaawansowane technologie.

Czynniki sukcesu – typologia

Prawie wszyscy respondenci pytani wprost o czynniki sukcesu wskazywali głównie na aspekty oczywiste takie jak:

- cechy osobowościowe właściciela firmy – jego upór, zaradność
- znajomość branży i otoczenia rynkowego
- wcześniejsze doświadczenie zawodowe
- zdolność znalezienia klientów
- umiejętność znalezienia niszy rynkowej

przede wszystkim szukać niszy jakiejś, coś czego w danym chociażby rejonie, albo coś co jest trudne do zrobienia, ja np. gdybym robił coś innego to otworzył bym produkcję dinozaurów ruchomych bo zdobycie ich to (nagroda dla beginners, kategoria beginners, Grudziądz)

Należy jednak podkreślić, że są to ogólniki, które z pewnością przyczyniają się do powodzenia firmy, ale nie są wystarczające. Stąd, można wysnuć przypuszczenie, że badani „**strzegą**” **swoich sekretów sukcesu**. Dopiero dzięki analizie całościowego funkcjonowania firmy wyłaniają się **czynniki mniej oczywiste** (przedstawione w tabeli poniżej), które świadczą o specyficznej postawie zarządczej i traktowaniu otoczenia zewnętrznego.

Tabela 2: Czynniki sukcesu

Obszar	Krótki opis	Aspekty szczegółowe
Podejście do rozwoju przedsiębiorstwa	Zdecydowana większość badanych przykłada dużą wagę do ciągłego, planowanego rozwoju firmy, niejednokrotnie poszukują oni szans rozwojowych, które nie są oczywiste.	<ul style="list-style-type: none"> • ciągle poszukiwanie szans rozwojowych • uporządkowanie kierunków rozwoju poprzez zdefiniowanie wizji oraz planowanie działalności • podpieranie się informacją rynkową
Zasoby przedsiębiorstw	Większość badanych przywiązuje większą wagę do zasobów niematerialnych firmy niż materialnych.	<ul style="list-style-type: none"> • właściciel jako przywódca • zasoby ludzkie jako klucz sukcesu • rozważne dokonywanie inwestycji rzeczowych
Procesy wewnątrz przedsiębiorstw	Większość z firm stara się odpowiednio skonstruować procesy zachodzące wewnątrz firm, aby wspierać rozwój oraz minimalizować wpływ zagrożeń rynkowych.	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie ryzykiem • wspieranie ekspansji rynkowej
Waga otoczenia rynkowego	Część respondentów cechuje specyficzne podejście do otoczenia zewnętrznego (traktowane bariery w kategoriach wyzwania, nie zaś przeszkody).	<ul style="list-style-type: none"> • niski poziom „narzekactwa” – traktowanie barier prawnych jako czegoś nieuniknionego • otwartość na instytucje i firmy zewnętrzne • motywująca rola konkurencji • poszukiwanie możliwości nawiązywania partnerstwa

Aktywne podejście do rozwoju oraz przykładanie wagi do zasobów niematerialnych cechuje większość firm bez względu na motywacje, nasycenie rynku czy też zaawansowanie technologiczne (różnice dotyczą jedynie aspektów szczegółowych, nie zaś ogólnej wagi ogólnego obszaru). Odmienność można natomiast dostrzec w przypadku traktowania otoczenia rynkowego - firmy działające na rynku masowym relatywnie częściej uskarżają się na bariery prawne, mają większe tendencje do traktowania konkurencji jako zagrożenia. Bez względu na typ działalności firmy często uskarżają się na brak dostępności finansowania zewnętrznego (w szczególności firmy rozpoczynające działalność gospodarczą).

Obszary sukcesu zostały omówione szczegółowo w kolejnych rozdziałach.

Czynniki sukcesu – bazowanie na cechach wewnętrznych, nie zaś zewnętrznych

Hipotezę, że badane firmy należą do **elity mikroprzedsiębiorców** potwierdza fakt, że pytane o czynniki sukcesu wskazują głównie na właściwości **wewnętrzne** firmy, nie zaś na otoczenie **zewnętrzne** (co ma miejsce w przypadku firm gorzej radzących

sobie). Można stwierdzić, że przeważająca liczba badanych silnie wierzy we własną **sprawczość** i jest przekonana o tym, że jest kowalem swojego losu i dzięki temu może stawiać czoła barierom zewnętrznym:

Upartość i dążenie do sukcesu na pewno, nie poddawanie się zawichości przepisów, które są bardzo bzdurne, przetrwanie po prostu tej biurokracji w wielu wypadkach, to są główne takie czynniki, żeby nie poddać się na stracie, nie poddać się tak szybko.

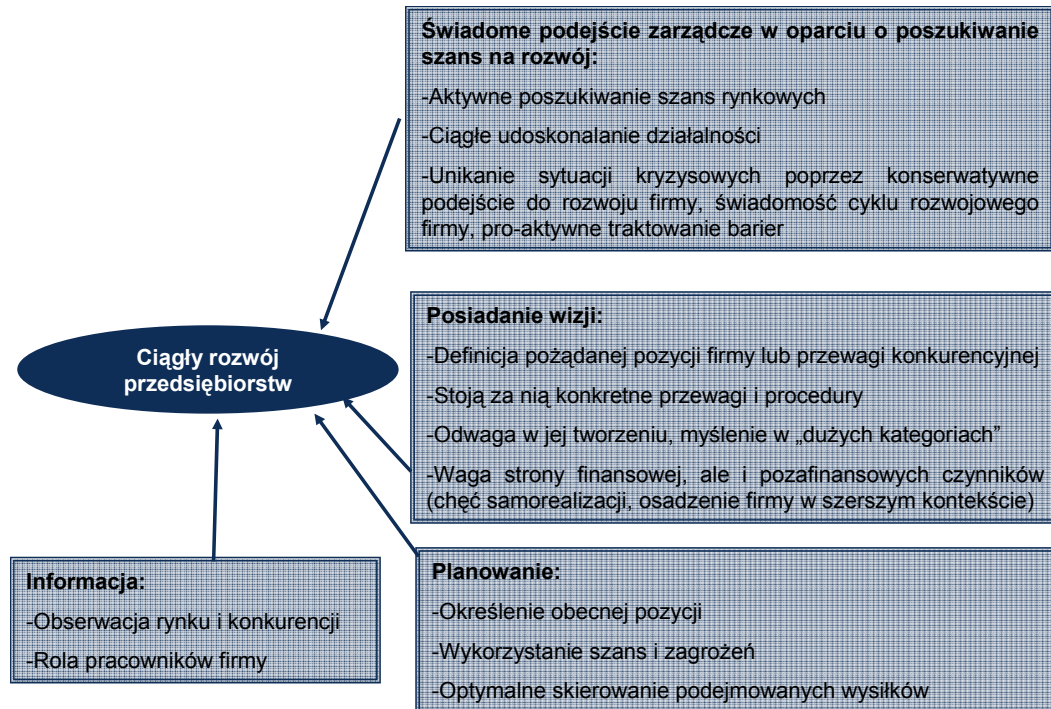
Z czynników **zewnętrznych** rozmówcy zwracali głównie uwagę na branżę, ale jej wybór zależy od właściciela firmy i jego pomysłu na biznes. Akcentowano, że czynniki zewnętrzne raczej nie sprzyjają rozwojowi firm, ale należy je traktować jako coś naturalnego i szukać wewnętrznych możliwości minimalizowania ich wpływu. Ponadto, nie zauważono roszczeniowego podejścia wobec państwa i oferowanej przez niego pomocy – badani przedsiębiorcy raczej spodziewają się, że państwo powinno jak najmniej ingerować w gospodarkę, zamiast wprowadzać nadmierne regulacje.

Rozwój przedsiębiorstw

W poniższym rozdziale omówiono element będący fundamentem kształtowania sukcesu: postawy rozwojowe przedsiębiorstw (podejście do zagadnienia, definiowania wizji i planów rozwojowych oraz wagę informacji przy wspieraniu kierunków rozwoju).

Elementy kształtujące ciągły rozwój:

Rysunek 5: Czynniki sukcesu - rozwój przedsiębiorstw



- **Konieczność ciągłego rozwoju** firmy jest podkreślana przez wszystkich rozmówców. Stanowi to silny pozytywny wyróżnik na tle ogółu mikroprzedsiębiorstw (które charakteryzuje bardziej pasywna postawa). Badani **aktywnie poszukują dróg rozwoju i nie ograniczają się do oczywistych szans rynkowych**. Poza tym charakteryzuje ich **pro-aktywne podejście do barier** (traktowanie ich w kategoriach wyzwania). Naturalnie jest to po części powiązane z faktem, że przedsiębiorcy działają w oparciu o strategię niszy rynkowej oraz wynika ze stylu zakładania działalności gospodarczej (firma jest spełnieniem ich marzeń, mają związane z nią określone ambicje).
- Ciągły rozwój firm **nie następuje jednak chaotycznie** – uczestnicy konkursu przede wszystkim posiadają **wizje swoich firm i określone ich pozycjonowania na rynku** (głównie poprzez zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej). Co charakterystyczne, stoją za tymi definicjami określone procedury i kompetencje wewnątrz firm (również stanowi to wyróżnik na tle ogółu mikroprzedsiębiorstw, które z reguły przywiązują małą wagę do strategii)
- Ewolucja firm dokonuje się ponadto w sposób **pragmatyczny** – badani zdają sobie sprawę z cyklu rozwoju firmy i nie mają nadmiernych oczekiwań. Istotnym elementem jest **planowanie strategiczne**, które w oparciu o **analizę rynku pozwala na diagnozę otoczenia rynkowego i opracowanie scenariuszy rozwojowych w oparciu o realia rynkowe**. Większość badanych firm w trakcie planowania kierunków rozwoju **szacuje spodziewane zyski i straty**, co pozwala uniknąć im pochopnych ruchów i tracenia zasobów.

Większość przedsiębiorstw ciągle szuka szans na rozwój

W przeciwieństwie do ogółu mikroprzedsiębiorców⁵, zdecydowana większość uczestników konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku kładzie nacisk na ciągły rozwój przedsiębiorstwa i **aktywnie poszukują szans rynkowych**:

Zawsze jest coś do zrobienia, co jeszcze chciałbym zrobić i raczej tego nie przekładam na sukces, zawsze widzę więcej niedoskonałości, które chciałbym zmienić, ale, które nie zawsze idą w parze z tym wszystkim, co można by było zrobić a ja po prostu fizycznie nie daję rady ze wszystkim.

Nigdy nie staliśmy w miejscu, a broń boże nigdy się nie cofnęliśmy do tyłu, że ludzie przyjechali i nie było nic nowego.

Czas ucieka i trzeba znowu jakieś nowe tematy. Zaczynamy nową dziedzinę i następuje jej rozwinięcie.

Co charakterystyczne, w części wypowiedzi dotyczących rozwoju firmy przewijała się kwestia **ambicji właścicieli i chęć samorealizacji**. Należy jednak pamiętać, że badani stanowili swego rodzaju elitę mikroprzedsiębiorstw i charakteryzował ich pewien etos przedsiębiorczości:

Nam nigdy nic nie wystarczało, jesteśmy przeżarci zbyt wysokimi ambicjami.

Owe ambicje właścicieli determinują inny styl rozpoczynania działalności gospodarczej – najczęściej respondenci deklarujący owe ambicje chcieli prowadzić własne firmy, „być na swoim” i niektórzy planowali to z odpowiednim wyprzedzeniem: *Na studiach po prostu trzeba było wymyślić nisze rynkową. I tak powstał pomysł w głowie. I za 2-3 lata postanowiliśmy z mężem coś takiego otworzyć.*

Decyzja to jest od lat nastu, ja sobie to gdzieś kiedyś zaplanowałem (...) Ale ja kończąc naukę ja wiedziałem, że ja na etacie do końca życia pracować nie będę, bo praca w korporacji mi nie odpowiada.

Rozwój przez większość jest definiowany jako **ciągłe udoskonalanie własnej działalności**. Gros badanych mikroprzedsiębiorców podkreślało konieczność stałej modyfikacji produktowej, a co za tym idzie doskonalenia się i zmiany procedur wewnątrz firm. Może to świadczyć o holistycznym podejściu do rozwoju i postrzeganiu go jako system naczyń powiązanych, w związku, z czym zarządzanie zmianą staje się bardziej efektywne:

Autokrytyka i popadanie, nie popadanie w samozachwył. Ciągłe ulepszanie siebie. Ciągłe doskonalenia produktu, ciągłe inwestycje. Staramy się nie przejadać środków, które się zdobędzie tylko inwestować w coraz to nowe, nowe produkty w coraz to lepsze rozwiązania.

Podczas analizy schematów rozwojowych firm można zaobserwować, że nie doświadczały one znaczących **sytuacji kryzysowych**. Wynika to z kilku przesłanek:

1. **konserwatywnego podejścia do rozwoju firmy** – w trakcie rozmów często powtarzano, że rozwój powinien być dokonywany metodą małych kroków i należy się unikać pochopnych decyzji.

⁵ Por. Pentor RI, Raport z badania mikroprzedsiębiorstw, 2009

Poza tym, decyzje podejmowane przez przedsiębiorców niejednokrotnie są popierane analizą otoczenia rynkowego, potrzeb i oczekiwań klientów oraz spodziewanych zysków i kosztów. Fakt ten przemawia za hipotezą o świadomym podejściu menadżerskim:

Bez szarży. Szarżę zrobiliśmy w 2008, gdzie nam się to mocno odbiło i w tym roku już po prostu to robimy (...) Pomalutku, małymi kroczkami. Inaczej, że wrócę do tego pytania. Jak będziemy musieli coś zainwestować, to po prostu na takiej zasadzie, że będziemy mieli naprawdę dobry grunt do tej inwestycji. Jeżeli coś będziemy musieli stworzyć nowego, żeby ta firma dostawała dodatkowe pieniądze albo pieniądze, żeby się zapisać.

Bo ja mogę pójść do banku, czy do jakiegokolwiek firmy z Złotowie, czy okolicy, ja dostanę, ja jutro dostanę kredyt, super samochód, wyposażenie. Ja to dostanę. Tylko trzeba mieć wizję, gdzie to będzie używane.

2. **pro-aktywnemu podejściu do barier** - w wielu przypadkach są traktowane jako nieuniknione zjawiska przy prowadzeniu działalności gospodarczej, które powinny być rozwiązywane na bieżąco. Według niektórych przedsiębiorców, to od nich zależy, czy będą sobie w stanie poradzić z niesprzyjającym otoczeniem:

Bycie właścicielem firmy nauczyło, że z wieloma sprawami sobie sami radzimy, że one są już tak rozwiązywaniem problemów. Jest to tak naturalne i tak wpisane w rytm normalnej naszej działalności zawodowej, że nawet nie postrzegamy tego, jako szczególną barierę. Bo wszystkie bariery musimy jak najszybciej zwalczać, eliminować. Bo inaczej nie moglibyśmy się rozwijać, gdyby tych barier było dużo. Jeżeli bywa dużo, to trzeba albo bardzo zmienić firmę, zorganizować. Albo po prostu zlikwidować i otworzyć inną.

Główne bariery sami sobie tworzymy. Powiem szczerze, przy dobrej organizacji pracy, przy mądrym zarządzaniu, to barier nie ma. Tak mi się wydaje. Znaczący oczywiście, możemy nazywać barierą sferę podatkową, możemy nazwać biurokracją, ale to jest coś, na co my nie poradzimy tak czy siak. Takie bariery sami sobie tworzymy. Czy też swoim lenistwem czy też swoją głupotą czasami, ale to tak jest już w życiu, prawda? To są moim zdaniem główne bariery, które pokonać może nie jest łatwo, ale, bo nie jest łatwo je pokonać. Trzeba wypracować sobie pewną dobrą organizację, pewne zasady.

Nieliczni badani również podkreślali, że należy wykorzystywać sytuacje negatywne jako szansę na dalszy rozwój (kryzys gospodarczy 2009 na część firm miał pozytywny wpływ):

Ja bym powiedział, że kryzys chyba nam pomógł, w tym czasie jakby troszkę więcej ludzie inwestowali w reklamę, żeby swoje produkty wypromować i mieliśmy kilka zleceń.

3. **świadomości cyklu rozwojowego firmy** – probierzem dla większości firm są pierwsze lata działalności⁶, kiedy to trzeba głównie inwestować w działalność i nie można spodziewać się zbyt wysokich zysków. Dzięki takiemu podejściu większość właścicieli unika rozczarowania i nie traci impetu rozwojowego:
Trzy lata trzeba przeżyć, kolejne trzy wyżyć, a za kolejne trzy można zacząć życie. Bo dzisiaj problemem jest, że wszyscy chcieliby mieć wszystko już, teraz. To się nie da.

Na pewno nie wolno się poddawać, bo przychodzą takie momenty kryzysowe, człowiek myśli, co robić dalej, ja też miałem takie chwile, ale to przechodzi i trzeba się pozbierać i zastanowić się, co robić, żeby było lepiej. Dużo firm jest takich, że po 2 latach, to nie idzie i się poddają. Ale też każda taka decyzja jeszcze poczekam wiąże się z ryzykiem finansowym, też kredyty i pieniędzy brakuje i coraz większa kupa długów się robi. Ja to ryzyko podejmuję, ale na dzień dzisiejszy się tego nie boję, bo jest ten progres.

Kolejnym ważnym etapem rozwojowym jest moment istnienia firmy na rynku 3-5 lat, kiedy to rozwój nieco wyhamowuje i firma może napotykać szklane sufity. Jedynym sposobem na stymulację dalszego wzrostu jest wprowadzanie zmian, który to fakt był podkreślany przez nielicznych badanych dłużej już funkcjonujących na rynku:

Znaczy kryzysu nie było. Bardziej właśnie widzieliśmy, że w pewnym momencie stanęliśmy w miejscu i więcej klientów po prostu nie jesteśmy w stanie obsłużyć, że względu na to, że mamy za mało maszyn i że też nie jesteśmy w stanie się bardziej zareklamować, bo na taką reklamę nas nie stać, więc lepiej się przenieść w takie miejsce, gdzie ludzie nas po prostu zauważą. I to były takie jakieś czynniki. To nasze przeniesienie, to był jakiś etap rozwoju firmy.

Pierwszy rok był pod znakiem zapytania czy warto, być czy nie być. Na pewno. Bo to jest kluczowy czas, kiedy można sobie odpowiedzieć na pytanie czy ci klienci będą jacyś. Tak, że ten pierwszy etap, to był około roku. Potem drugi rok, to taki mocny rozwój, czyli myśmy tam naprawdę pierwsze realizacje dla Proctera zrobiliśmy, dla Pampersa. I zaraz potem Pampers nas polecił Bonduelowi, który sam zapytał, kto robił im i oni powiedzieli, że to my, więc oni sami zapukali, i tak samo Nutricia. Jest to taki bardzo fajny czas. Teraz ten rok obecny, trzeci rok, to można powiedzieć to jest taki rok, gdzie człowiek trochę spogląda wstecz i się zastanawia czy trochę nie spoczął na laurach, i się nie cieszył za bardzo tym. I dlatego musimy to teraz rozkręcić jeszcze bardziej, żeby nie było tendencji spadkowej, bo tak zazwyczaj bywa.

Reasumując można stwierdzić, że wielu z badanych przedsiębiorców (częściej zwycięzców, nagrodzonych i wyróżnionych) cechuje **świadome podejście zarządcze oraz umiejętność wykorzystywania zarówno pozytywnych jak i negatywnych zjawisk rynkowych dla budowania swojej pozycji**. W trakcie rozmów można było zaobserwować zjawisko *Think big, act small* – **większość firm charakteryzuje ambitne podejście, ale potrafią swoje aspiracje pogodzić z**

⁶ Potwierdzają to dane dotyczące przeżywalności firm – dla pierwszego roku wskaźnik ten wynosi około 66% w ostatnich latach (w rzeczywistości może on być nieco niższy, co jest związane ze skomplikowanymi i czasochłonnymi procedurami kończenia działalności)

realiami rynkowymi. Wydaje się, że u podstaw takiego podejścia leży jasno doprecyzowana wizja firmy oraz planowe działanie (opisane w dalszej części tego rozdziału).

Wizja – ambitny obraz firmy

Zgodnie z tym, co było wspomniane wcześniej, dla części badanych prowadzenie własnej firmy było realizacją marzeń lub planów życiowych. Stąd większość z nich w momencie rozpoczęcia działalności gospodarczej miała doprecyzowaną **wizję, czym i kim chcą być dla klientów:**

Ja od początku przyjąłem założenie, że to musi być najwyższa jakość. I my nie kierujemy naszej oferty do wszystkich, nasze usługi nie są najtańsze.

Wizja ta najczęściej obejmuje takie elementy jak **pożądana pozycja firmy czy przewaga konkurencyjna.** Przedsiębiorcy rzadziej koncentrują się na zakresie produktów i grupie docelowej – są to elementy planowania strategicznego, które mogą ulegać bieżącym modyfikacjom wraz ze zmianami w otoczeniu. Warto poświęcić więcej uwagi przewadze konkurencyjnej – zdecydowana większość badanych zwraca uwagę na jakość produktów lub obsługi i podkreśla, że cena jest jedynie elementem uzupełniającym. Nieliczni badani deklarowali, że rozpoczynanie wojen cenowych może się zakończyć bankructwem dla mikroprzedsiębiorstwa, podczas gdy bazowanie na innych elementach pozwala budować swoją pozycję w sposób długoterminowy:

Nawet firmy konkurencyjne mają tańsze usługi, natomiast u nas te usługi są na najwyższej jakości i to jest nasze założenie. Z tym wiąże się wzrost ceny jednostkowej i do nas trafiają wybrani klienci. I cały czas dążymy do podniesienia jakości (...) Głównym celem jest indywidualne podejście do klienta, bez względu na to, czy jest to indywidualny, czy firma. My na każde, nawet na zwykłe przyjęcie dziecięce układamy nowy scenariusz. Analizujemy ilość gości, płeć gości, wiek i wtedy ustalamy konkretny scenariusz z konkretnymi zabawami i to jest jakby priorytet- jakość i indywidualizacja klienta. Do każdego staramy się indywidualnie. Jeżeli są to firmy, negocjujemy ceny wynajmu sal, obiektów, hal, czy różnych takich dodatkowych atrakcji. Myślę, że to klienci sobie cenią. Tak jak wracają do nas klienci, firmy po roku po raz kolejny u nas organizują przyjęcia, to cenią sobie właśnie chyba tą indywidualną...indywidualne podejście. I taką życzliwość też. I jakby drugą sprawą jest rozwój pracowników, animatorów. Dostarczamy im, myślę, i będziemy też organizować im szkolenia dla nich, żeby byli jak najlepszymi animatorami. Chcemy stworzyć animatorów, doprowadzić do rozwoju samych tych osób, które u nas pracują, żeby one też były na najwyższym poziomie, żeby mogły się kształcić.

Są firmy, które się wyspecjalizowały, po prostu są na takiej zasadzie, że kupią. A kupią za wszelką cenę, byleby sprzedać taniej i mieć pieniądze. Firma z zbyt dużym problemem finansowym zaczyna latać to, za przeproszeniem rzetelność kogoś okrada.

Cena jest jedynie elementem decydującym w branżach, gdzie przedsiębiorca styka się z nieuczciwą konkurencją lub startuje w przetargach (pojedynczy badani np. branża budowlana).

Co ważne, przewaga konkurencyjna jest **doprecyzowana i stoją za nią konkretne kompetencje oraz procedury** (np. dobór pracowników), które są opracowywane w ramach planowania strategicznego.

W trakcie wymyślania pomysłu na biznes podstawą jest **odważny pomysł, czasami pójście pod prąd oraz myślenie w „dużych kategoriach”, choć te powinny być silnie osadzonymi w realiach.**

Zwłaszcza, że jak zakładaliśmy firmę, to dużo socjologów się wypowiadało, że w Polsce to nie ma w ogóle takiej opcji, żeby taka pralnia poszła, że zbyt mocno jest w naszych głowach, że jednak pralka w domu musi być. Więc jednak udowodniliśmy, że się da.

Odwaga szczególnie przejawia się w fakcie, że wiele z badanych firm (relatywnie częściej nagrodzeni) działa zgodnie ze strategią niszy rynkowej, dzięki czemu uprzedza potencjalną konkurencją i tworzy silną pozycję rynkową w danym segmencie:

Znaleźć może troszeczkę taką niszę towarową, jest jeszcze dużo do zrobienia w różnych branżach.

Głównym motorem wizji jest **strona finansowa oraz chęć samorealizacji:**

Z tej burzy mózgów pozostało z 50% tego wszystkiego. Bo rynek zweryfikował, życie zweryfikowało pewne nasze pomysły i wiadomo, że bardziej rozwijamy i idziemy w tym kierunku, gdzie są pieniądze.

Chęć samorealizacji i stwierdziliśmy, że póki jesteśmy właśnie młodzi i wtedy nie mieliśmy jeszcze rodziny, więc stwierdziliśmy, że to jest najlepszy okres, żeby coś zacząć.

Z drugiej jednak strony widać, że nieliczni przedsiębiorcy wychodzą poza własne, egoistyczne interesy i dostrzegają **szerszą rolę przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu** (częściej firmy działające na rynku masowym). Akcentują oni takie aspekty jak odpowiedzialność za klienta, pracownika czy wręcz elementy misyjne (propagowanie własnego regionu lub kultury polskiej):

Na przykład, jeśli chodzi o solarium, są teraz zaczęło być głośno, ale to tak jest falami, że jest niebezpiecznie, że nie powinny solaria być. My mamy taką zasadę, że nie wpuszczamy dzieci, tylko od 18 lat. Tłumaczymy też klientkom, żeby nie wchodziły na długo do solarium. Ja uważam, że bardziej zarobię, jeśli wszyscy będą zdrowi i zadowoleni.

To są nasi absolutni, specjalni goście i jako grupa dzieci i młodzież niepełnosprawna jest obsługiwana bezpłatnie. Z założenia naszego i z radością zauważamy, że to jest nie tyle doceniane, co jest magnesem przyjazdu do nas, do Torunia, przy okazji. Do nas, bo w Polsce to różnie bywa. Mówią, że z racji, że jesteśmy bezpłatni to najpierw do nas, a potem jeszcze coś, co się w Toruniu budowało.

My oczywiście jesteśmy w stanie wiele złagodzić, ale naszą ambicją wciąż jest propagowanie kultury polskiej. Więc pewnych kompromisów nie jesteśmy w stanie zaakceptować.

Planowanie – realne zbliżenie do wizji

Planowanie pozwala badanym firmom **określić obecną pozycję rynkową, szanse i zagrożenia i je odpowiednio wykorzystać do rozwoju firmy, przewidzieć ewentualne przeszkody i im przeciwdziałać:**

To znaczy przede wszystkim wiedzieć, co się chce. Widzieć perspektywę rozwoju, czyli planować, w jakiś sposób etapy rozwoju tej firmy. Musi to być naprawdę taki biznesplan. Zrobienie bardzo porządnego biznesplanu. Nie działanie po omacku, nie działanie na intuicję. Już te metody dawno minęły i ich nie należy w ten sposób. Jeżeli ktoś w ten sposób do biznesu podchodzi, to może w ten sposób sprzedawać przysłowiową pietruszkę na straganie. Ale jeżeli chce nawet mikro firmę utworzyć, to otwierając firmę musi mieć dokładną wizję, co chce. Dokładnie zrobienie i latami rozpracować okresowo sobie. Że w tym okresie to jest pierwszy etap rozwoju na takim etapie. Drugi etap, to jest to. Trzeci etap, to jest to i tak dalej. Wie pani, różnie się rozwija firmy w zależności od branży. Ale jeżeli nie ma takiego planowania i przede wszystkim nie przekraczać niebezpiecznej bariery przewyższenia kosztów nad uzyskanie.

Posiadanie tego elementu jest o tyle istotne, że pozwala **w odpowiednim kierunku skierować strumień finansowy firmy oraz podejmowane przez nią wysiłki** (w ramach planowania strategicznego określane są plany dotyczące wprowadzania nowych produktów, szkoleń, finansowania). Dzięki temu firma jest w stanie optymalizować koszty działalności oraz konsekwentnie wzmacniać przewagę konkurencyjną, co ostatecznie prowadzi do stabilności finansowej. Poza tym, zgodnie z innymi badaniami Pentor RI, firmy posiadające strategię znacznie lepiej radzą sobie w otoczeniu rynkowym.

W przypadku nielicznej grupy firm **profesjonalizacja planowania** następowała z czasem (częściej firmy działające na rynku masowym, nie korzystające z zaawansowanych technologii). O ile na początku działalności decyzje były podejmowane spontanicznie, o tyle w późniejszych okresach właściciele zaczęli korzystać z narzędzi planowania:

Przypadek to był na początku, gdzieś tam pierwsze produkty to był przypadek, ale później już było celowe zamierzenie takiej analizy SWOT, zaplanowanie marketingowe rynku, tym bardziej, że takiego sklepu w północno-zachodniej Polsce w ogóle nie ma, nie ma takiego miejsca profesjonalnie zajmującego się pszczelarstwem.

Jeżeli chodzi o formę, **plan strategiczny najczęściej przyjmuje niesformalizowaną postać** (nie jest spisany, cele czasami nie są przełożone na konkretne targety). Jest to motywowane brakiem potrzeby oraz nadmiernymi kosztami. Zgodnie z naszymi obserwacjami rynku i innymi prowadzonymi badaniami, jest to podejście wystarczające do osiągnięcia sukcesu (choć naturalnie nie jest to jedyny wymóg):

Czy mamy jakąś strategię, pewnie one są, ale czy to można nazwać strategią, to jest strategika, to są jakieś wizje nazwane strategią, wiemy co chcemy zrobić, wiemy ku czemu zmierzamy, mamy jakiś plan wiemy co jest ważne, znamy kierunek, a czy jakieś takie strategię które są powiązane, przy tak małej działalności, przy tylu osobach ta strategia ona się opiera na tej rodzinie, na tych ludziach, bo stworzymy taką rodzinę, taką wewnętrzną, nie są zakładane jakimiś dziwnymi rzeczami, gdzie ja zakładam, że coś tam, coś tam, natomiast są pomysły, wiemy co jest do zrobienia, to

jest jakaś strategia, ale nie tak jak w korporacjach jest wszystko poukładane, zawiązane i przeplątane.

Brak formalizacji może natomiast stać się problemem w momencie dziedziczenia działalności gospodarczej – wówczas ryzykuje się brak ciągłości działań firmy. Należy jednak podkreślić, że w prawie żadnym z wywiadów nie pojawiła się kwestia dziedziczenia firmy przez następców jako jedna z ambicji (nawet w firmach o charakterze rodzinnym).

Strategia najczęściej jest opracowywana na **okres 6 – 12 miesięcy, co pozwala firmom być bardziej elastycznymi:**

Strategia działania jest opracowywana najczęściej w miesiącu wrześniu, październiku, jest to strategia na cały następny rok, z takim wyprzedzeniem rocznym opracowywane są najbliższe plany firmy do zrealizowania, na chwilę obecną idzie wszystko tak, że daje się to zrealizować (...) Tak, bo tendencja rynku zmienia się i nie jest tak, że można coś zaplanować na dwa czy trzy lata w przód, bo byłoby to troszeczkę przesadzone, ale z takim rocznym wyprzedzeniem żeby to było całkiem realne.

Firma w erze informacji

Jednym z podstawowych warunków udanych planów jest **obserwacja rynku**. Zdecydowana większość firm analizuje swoje otoczenie, choć nie robi tego w sposób systematyczny, ani zinstytucjonalizowany. Wydaje się jednak, że tego typu działania są wystarczające dla mikroprzedsiębiorstwa i pozwalają rozpoznać szanse i zagrożenia. Istotnym źródłem informacji są **rozmowy z klientami oraz obserwacja otoczenia** (w szczególności konkurencji):

Na pewno na ile mogę, staram się monitorować naszą działalność zbierając oceny naszych gości. Naturalnie są pozytywne, ale bardziej zależy mi na tych krytycznych, które też się pojawiają i na ile możemy, to u nas jest troszkę urażona duma i ambicja, ale staramy się poprawiać naszą działalność.

Czytamy, widzimy, jak uczestniczymy w jakichś procesach, to widzimy, że niektóre rzeczy są prostsze w rozwiązaniach. Albo nagle się dowiadujemy, że to jest potrzebne, to wtedy po prostu zaczynamy się tym interesować.

Jego powstanie było takie, że na początek badało się rynek czy dane miasto nie ma zakładu szewskiego. Były zakłady, ale one były mało profesjonalne, nie świadczyły pełnego zakresu usług, nie miały tego poparte tym, że mają racje bytu tutaj w Bochni, my tutaj chodziliśmy do szkoły pracowaliśmy i wszystko znaliśmy i to było naszym atutem.

Szczególnie interesujące są **sposoby monitorowania konkurencji** (element analiz często zaniędbywany przez polskie mikroprzedsiębiorstwa) – jako przykłady dawano wysyłanie zapytań ofertowych do konkurentów.

Należy również wspomnieć o **roli pracowników firmy** w zbieraniu informacji zarówno poprzez rozmowy nieformalne jak i sformalizowane spotkania, których celem jest burza mózgów i weryfikowanie własnych pomysłów:

Mam doświadczenie w tej branży i wielu próbuje sam wymyślać, sam tworzyć, później tylko na zasadzie rozmowy z ludźmi, w jakim kierunku idziemy, jak to robimy,

na tej zasadzie, oni później wysuwają jakieś problemy, wnioski, pytania, problemy się rozwiązuje, pomysły się wykorzystuje.

Zdecydowana większość badanych uczestników konkursu bez względu na charakter działalności przywiązuje znacznie **większą uwagę do informacji** niż ogół mikroprzedsiębiorców (42% z nich opiera swoje działania na intuicji⁷) i częściej deklaruje konieczność jej zbierania oraz przekładania na konkretne decyzje. W obecnych czasach spowolnienia gospodarczego oraz skracającego się cyklu koniunkturalnego⁸ zbieranie informacji i wdrażanie decyzji na jej podstawie ma niebywałe znaczenie z racji tego, że pozwala firmie na bieżąco śledzić ewentualne źródła wstrząsów oraz efektywnie zarządzać ryzykiem. Analizując wypowiedzi badanych nie wydaje się, żeby to źródła informacji były problemem dla polskich mikroprzedsiębiorstw, ale umiejętność identyfikowania potrzebnych informacji (z naszych badań wynika, że mikroprzedsiębiorcy mają problemy ze zdefiniowaniem swoich potrzeb informacyjnych, rzadziej natomiast ze znalezieniem atrakcyjnych cenowo źródeł informacji).

⁷ Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu”, 2010

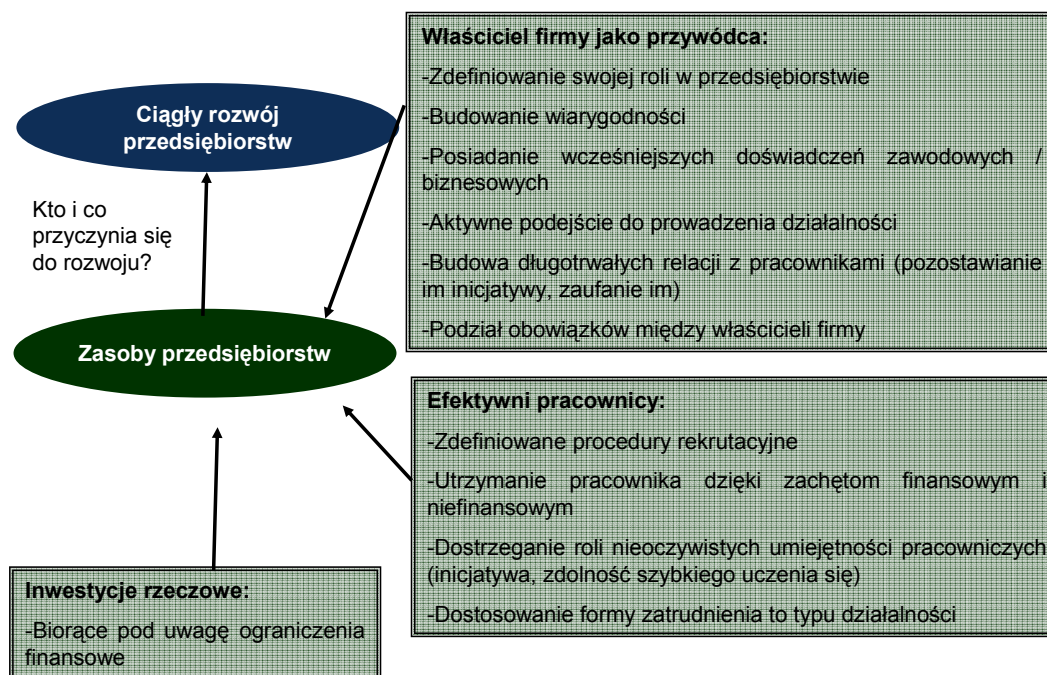
⁸ Okresy prosperity i kryzysy następują po sobie w coraz krótszych okresach czasu

Zasoby przedsiębiorstw

Rozdział ten stanowi swego rodzaju komentarz do pożądanego podejścia do zasobów przedsiębiorstw, czyli dzięki komu i czemu można zapewnić długotrwały rozwój i w konsekwencji sukces firmy. Koncentruje się on na roli przywództwa, sposobach budowania efektywności pracowniczej oraz planowego dokonywania inwestycji rzeczowych.

Budowa zasobów w przedsiębiorstwie:

Rysunek 6: Czynniki sukcesu - zasoby przedsiębiorstw



- Do zasobów przedsiębiorstw tworzących sukces należą przede wszystkim **zasoby niematerialne: właściciel jako przywódca** oraz **pracownicy** potrafiący przejmować inicjatywę. **Zasoby rzeczowe**, choć ważne, w mniejszym stopniu kształtują pozycję przedsiębiorstwa (wyjątkiem są firmy zaawansowane technologicznie).
- Dostrzeganie ról zasobów ludzkich jest według współczesnych paradygmatów zarządzania kluczem do **tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej**. Dodatkowo, należy zaakcentować, że w badanych przedsiębiorstwach stoją za tym określone praktyki wewnątrz firm. Rozmówcy przede wszystkim zdają sobie sprawę z mechanizmów wspierających procesy przywódcze (np. budowanie wiarygodności, bycie otwartym na pracowników), ale również w ważności rekrutacji i „przyswajania” pracowników do zadań. Jeżeli chodzi o rekrutację, to podkreślano ważność cech nie tak oczywistych jak sumienność czy pracowitość, co może świadczyć o tym, że strategię przedsiębiorstw są „przetłumaczone” na czynności operacyjne.

Właściciel firmy jako przywódca

Zgodnie ze współczesnymi teoriami zarządzania następuje odejście od idei menadżera na rzecz bycia **efektywnym przywódcą / liderem**⁹. Ten paradygmat pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną w oparciu o optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich.

⁹ Covey S. R., The 7 habits of highly effective people, 1996

Więcej niż połowa badanych przedsiębiorców postępuje według tych zaleceń i niektórzy z nich deklarują ważność przywództwa w firmie rozumianego jako wymyślanie wizji, które są realizowane przez pracowników. Tego typu podejście świadczy o jasno zdefiniowanej roli właściciela oraz pracowników w firmie, co sprzyja ciągłemu rozwojowi:

Bo od paru lat podział jest takie, że ja różne sprawy wymyślam, wynajduję klientów, natomiast koledzy za mnie te sprawy załatwiają. I teraz robi się pewien zastój, bo projektowe sprawy są teraz na tyle na operacyjnie przeciąża, że ja nie mam czasu myśleć, co dalej. Z kolei pracownicy już oczekują, żebym coś wymyślił nowego.

Ja lubię wymyślać różne fajne działalności wprowadzać je w życie, natomiast faktycznie później wolę, żeby robili to ludzie, nauczyć ich i żeby oni mogli wprowadzić pewne rzeczy, miałem różne pomysły, muszę powiedzieć, że nie ma interesów i biznesów nie opłacalnych jest tylko kwestia, podejścia, prowadzenia, znania się i całości funkcjonowania firmy.

Badani wielokrotnie podkreślali, że punktu widzenia właściciela firmy bycie liderem wiąże się z budowaniem swojej **wiarygodności** w połączeniu z odpowiednimi zachowaniami. Zgodnie z teorią wiarygodność jest kluczem do bycia efektywnym liderem i powinna być uzupełniona o praktyki przedstawione na poniższym rysunku

Rysunek 7: Praktyki lidera¹⁰



Rozmówcy zatrudniający pracowników podkreślali, że stosują tutaj szereg działań. Przede wszystkim, są to ludzie, którzy mają **wcześniejsze doświadczenia biznesowe lub zawodowe** i znają **swoją wartość**, co pomaga im budować swoją wiarygodność. Poza tym, większość badanych osób lubi to co robi i często charakteryzuje ich **pasja działania**. Jest to o tyle istotne, że obserwacja szefa jest źródłem inspiracji dla pracowników:

¹⁰ Źródło:

http://www.google.pl/imgres?imgurl=http://www.damianborkowski.pl/Images/modl.jpg&imgrefurl=http://damianborkowski.pl/%3Ftag%3Dprzewodnic&usq=__yaNgHRqSnNHLutkTIZcMUrIGITQ=&h=480&w=496&sz=115&hl=pl&start=4&um=1&itbs=1&tbid=frhctjxkQY

Pracownicy patrzą na szefa. Zdołowany, niedowartościowany szef nie zarazi pracowników chęcią walki i taką pracą kreatywną.

Ważne jest również **aktywne podejście do prowadzenia działalności – szukanie nowych sposobów rozwoju wspólnie z pracownikami**. Większość badanych przedsiębiorców akcentowała konieczność słuchania pracowników, wspólnego znajdowania rozwiązań problemów poprzez np. burze mózgów:

Szef nie może siedzieć za biurkiem, podpisywać przelewy. Szef musi stymulować zespół do spotkań, burz mózgów.

Aktywne podejście zakłada również, że szef „nakręca” kontakty i relacje biznesowe – część badanych akcentowało rolę *public relations* i konieczność bycia obecnym na konferencjach branżowych, w prasie, świadomości władz lokalnych.

Rozmówcy wielokrotnie mówili o **kluczowej roli pracowników dla osiągnięcia sukcesu, o ich wkładzie w działalność firmy i zaufaniu do nich, co może być podwaliną do budowania długotrwałych relacji** (jedynie niektóre firmy uskarżały się na rotację):

Ale tak naprawdę może ja nie byłbym tutaj właściwy, to jednak osoby, pracownicy. Nie lubię tego określenia w stosunku do mistrzów, bardzo wiele im zawdzięczam. Zaangażowanie i fajna praca daje pozytywny wydźwięk z wizyty w naszej placówce. Jednak bardzo wiele zawdzięczam, że fajnie młodzież pracuje, fajnie uczy piernikologii. I ich serce, zaangażowanie do pracy daje efekt w postaci wychodzących, uśmiechniętych, zadowolonych ludzi.

Ciągły rozwój wymaga zaufania do pracowników, co umożliwia rzucanie ich na głęboką wodę i stawianie im ambitniejszych zadań. Jest to praktykowane przez większość badanych przedsiębiorców (szczególnie tych, którzy mają do czynienia z bardziej zaawansowanymi technologiami):

To jest głęboka woda, bo tak, jak jest się osobą, pracownikiem, to wykonuje się czynności, które ktoś podstawia.

Aby być efektywnym przywódcą, konieczne jest nie tylko zdefiniowanie swojej roli i roli pracownika, ale również **podziału obowiązków między właścicielami firmy** – zdecydowaną większość firm zarządzanych przez kilku właścicieli charakteryzuje jasne rozgraniczenie zakresu odpowiedzialności w zależności od ich kompetencji:

Jest podział – jest wspólnik i on zajmuje się tą częścią biznesową, czyli pozyskiwaniem klientów, a ja zajmuje się bieżącą koordynacją działań.

Pozwala to unikać konfliktów i prowadzić bardziej zrównoważony rozwój firmy. Zgodnie z naszymi dotychczasowymi obserwacjami Pentor RI, firmy zarządzane przez kilku właścicieli bez określonych kompetencji, częściej mają problemy z ekspansją rynkową oraz ich kondycja jest oceniana nieco gorzej.

Należy jednak zauważyć, że bycie przywódcą oraz pozostawianie inicjatywy pracownikom wiąże się z pewnymi **barierami** – niektórzy pracownicy są mało aktywni, boją się podejmowania nowych działań, charakteryzuje ich opór przez zmianą:

A w tej chwili, po jakiejś takiej mini burzy mózgów 3 tygodnie temu z pracownikami, gdzie często robię tak, że czy mi, czy im coś wpada do głowy i ad hoc robimy jakąś

szybką dyskusję, analizujemy czy coś jest dla nas dobre. To młodzież jednym głosem uznała, że za mało pracujemy w Internecie. Nie ma nas na Facebooku i jakieś pomysły inne mieli, że choć dla mnie komputer, to jest prawie, że czarny lód. Ja go powoli oswajam, to ja na pewno nie mam takich predyspozycji, żeby dbać o sprawy związane z promocją. Internet i wszystkie inne gałęzie. I zaproponowałem komuś z pracowników, gdzie by to oczywiście nie było dodatkowym, tylko zamiast jakichś działań, które muszą w tej chwili realizować. Co się okazało? Byli tacy mądrzy, fajni, żeby podać, co należy zrobić, ale nikt nie zadeklarował się, że to robi.

Po części może to wynikać z wadliwego systemu edukacji – w trakcie innych badań prowadzonych przez Pentor RI przedsiębiorcy deklarowali, że pracowników bez wcześniejszego doświadczenia zawodowego często cechuje bierność, brak umiejętności rozwiązywania problemów, system edukacji nie przygotowuje ich do pracy zawodowej.

Efektywni pracownicy jako klucz sukcesu

W wielu rozmowach przewijał się wątek **stworzenia dobrego, zaufanego zespołu, jako miernik sukcesu:**

W mojej branży moim marzeniem i sukcesem, gdzie jeżeli zbuduje tutaj dobry zespół ludzi, przede wszystkim fantastycznych fachowców, którzy będą świetnie myśleć, będą innowacyjne mieli pomysły. Dla mnie to jest sukcesem mieć bardzo dobrych pracowników, dobry zespół ludzi, bo jeżeli to jest podstawa sukcesu. Bo jeżeli tego nie ma, to sukcesu samemu się nie zbuduje.

Wiele decyzji, które się podejmuje są poparte w 99% ludźmi.

Aby móc obdarzyć pracowników zaufaniem większość badanych stosuje **procedury, które pozwalają wyłaniać odpowiednich ludzi i ich utrzymywać w miejscu pracy.** Przede wszystkim, badani zwracają uwagę na kwestie związane z **rekrutacją:** szczególnie istotne jest **jasne określenie kryteriów,** które będą pomagały w budowaniu relacji z klientem i wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej:

Próbowałem na początku zatrudniać muzealników, ale to nie było te osoby, które miały oczekiwany przeze mnie i przez gości kontakt z nimi. A historycy raz, że mają pewne pedagogiczne zajęcia, kursy. Zajęcia na studiach. A dwa ciągle obcują z historyczną materią, mówią o historii i bardzo często wdają się w rozmowy i dyskusje z naszymi gośćmi. A to, że znają materię, że z radością i dobrze odpowiadają, właściwie, to jest znowu jakimś takim bonusem w postrzeganiu nas.

Rozmówcy niejednokrotnie zwracali uwagę na takie **umiejętności pracownika,** jak zdolność szybkiego uczenia się czy chęć rozwoju własnych umiejętności, nie zaś na tak oczywiste cechy jak sumienność czy pracowitość (są to cechy cenione przez większość przedsiębiorców¹¹). Najprawdopodobniej jest to wynikiem jasno sprecyzowanej wizji oraz przewagi konkurencyjnej. Choć tego typu podejście krótkoterminowo może podwyższać koszty (zwiększone ryzyko nietrafionej rekrutacji) w okresie długoterminowym wzmacnia przewagę konkurencyjną poprzez jej silne oparcie w aktywach niematerialnych (tak zwanych *intangible assets*):

Których wiedziałem, że są w stanie się pójść i nauczyć, ludzi ambitnych przede wszystkim, którzy chcieli się nauczyć, bo takich ludzi, którzy przyjdą do pracy i

¹¹ Por: Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu”, 2010

zaczną coś robić jest mnóstwo, ale jest bardzo trudno znaleźć ludzi, którzy chcą się czegoś nowego nauczyć i chcą rozwijać się razem z firmą prawda. Więc pod tym kątem ludzi zatrudniałem, nie jest to proste. To jest bardzo trudne, trudna, trudna sprawa. Nieraz mi się to nie udawało, nieraz mi się udało. Wiele mieliśmy perturbacji w związku z tym również ale efekt finalny jest chyba skuteczny bo liczy się efekt końcowy.

Cechy poszukiwanych pracowników oraz styl pracy determinują **formę zatrudnienia** – w przypadku niektórych rodzajów działalności, gdzie pracownik musi się zajmować całością realizacji projektu, konieczne jest zatrudnianie na stałe:

To jest na tyle skomplikowane, że wymaga ludzi z jakimś tam doświadczeniem. Ludzi, że tak powiem, oczywiście z wyższym wykształceniem. Tutaj nie mogę sobie pozwolić że tak powiem na jakąś sezonową ... to były osoby zatrudnione na stałe, na umowę o pracę.

Jeżeli chodzi o rodzaje działalności, gdzie pracownik wykonuje jedynie wrywek pracy, większość pracodawców stosowało bardziej elastyczne formy zatrudnienia (umowa o dzieło lub umowa zlecenie). Należy jednak podkreślić, że tego typu decyzje były dokonywane z rozmysłem i stały za tym przemyślenia ile mogą zyskać, ile mogą stracić, natomiast nie były one wynikiem doraźnego cięcia kosztów, co niekiedy się zdarza w przypadku polskich przedsiębiorców.

Aby efektywnie **motywować pracowników** należy według rozmówców zwrócić uwagę na aspekty finansowe i niefinansowe. Wśród aspektów **finansowych** oprócz wysokości płacy przedsiębiorcy zwracali również uwagę na terminowe płacenie pracownikowi oraz podwyższanie zapłaty za dodatkowe zobowiązania:

Płacenie na czas. Ewentualnie jeśli projekt wydaje się bardziej skomplikowany niż na początku się wydawało to zwiększanie zapłaty. Ewentualnie jeśli widzimy, że ludzie nie wyrabiają się z czasem, to dajemy im więcej tego czasu lub oferujemy pomoc. Tak staramy się traktować ludzi rzeczywiście fair. I to się chyba opłaca rzeczywiście.

Większość opinii skłania się jednak do uznania **aspektów niefinansowych** za klucz do traktowania pracowników *fair* i zachęcania pracowników do twórczej pracy. Wśród nich oprócz umiejętności słuchania pracownika jako elementy motywujące rozmówcy podkreślali ciepłą atmosferę panującą w ich firmach oraz szkolenia i możliwość uczenia się od siebie nawzajem:

Ten zespół, który był, to wszyscy się uczyliśmy, były szkolenia.

Znaczą tak, nie zawsze było nas stać na to żeby wysłać pracowników na szkolenie, więc większość czasu musieliśmy poświęcać na uczenie się samodzielnie prawda. Aczkolwiek przyjąłem taką strategię, że pracownicy dostają zadania które mają realizować, niekoniecznie umieją je zrealizować prawda, ale mają się nauczyć we własnym zakresie, jak to zrobić. Zawsze czas był napięty, ale ten sposób preferowałem z tego względu, że nie mogę pozwolić sobie finansowo na wysyłanie pracowników na szkolenia. To są dosyć znaczne kwoty i tutaj niestety nie mieliśmy na to ani czasu ani pieniędzy. Musieliśmy się szkolić się we własnym zakresie.

Generalnie, większość rozmówców charakteryzuje silne poczucie sprawczości i przekonanie o możliwości kształtowania sytuacji firmy:

Rotacja pracowników zależy od nas. To my możemy takie warunki pracy stworzyć i takie płace, żeby nie chcieli rotować.

Rotacja, jeżeli występowała, była traktowana jako koszt związany ze specyfiką działalności lub typem zatrudnianych ludzi (np. studenci). Natomiast czasami jako problem zgłaszano trudności ze znajdowaniem odpowiednich pracowników, co wynika z problemów strukturalnych (nieodpowiedni system kształcenia, o czym była mowa wcześniej).

Inwestycje rzeczowe

Ciągły rozwój wymaga od badanych firm inwestowania w **zasoby rzeczowe** – można zauważyć, że ta tendencja cechuje w szczególności firmy, które nie działają w oparciu zaawansowane technologie:

Kształcenie ludzi to może niekoniecznie, chociaż przydałoby się coś takiego, na pewno inwestujemy w maszyny, inwestujemy w jakość produktów, to się przekłada też gdzieś tam później na tą sprzedaż.

Firmy zaawansowane technologicznie zwracają uwagę na zasoby rzeczowe, ale większą wagę przywiązują do zasobów ludzkich. Jest to związane bezpośrednio z głównymi kompetencjami tych firm – wartość sprzedaży jest kształtowana przez umiejętności sprzedaży oraz inwestycje w wiedzę i *know-how*.

Z inwestycją w zasoby rzeczowe wiąże się również **bariera finansowa** (inwestycje rzeczowe często wymagają znacznych nakładów) – podkreślano, że firma żeby mogła się rozwijać musi zawalczyć o swoje:

Młoda firma żeby coś osiągnąć to musi zawalczyć. Jeżeli się nie ma tego ducha, czy walczenia o klienta, czy walczenia o jakieś sprawy, czy tam o inwestycje czy środki.

Poza tym, firmy radzą sobie z problemem w ten sposób, że kupują sprzęt używany bądź na początku działalności korzystają z rozwiązań prowizorycznych:

Poza tym już wtedy nawiązałem współpracę z moim partnerem ze Szwecji, dzięki czemu tam miałem dostęp też do używanego sprzętu. A wiadomo, trzeba się na czymś uczyć. Nie było żadnej roboty, więc nie można było się uczyć. Biorąc pod uwagę to, że te używane roboty nawet w Polsce to była nowość.

Mieliśmy na początku Toi Toje, nie było normalnych toalet, tak samo był salon, tylko można było napić się piwa i zjeść pająkę chleba ze smalcem, to było całe menu. Teraz jest 5 punktów gdzie można zjeść takie rzeczy. Teraz będziemy następne toalety budować, wracamy do Toi Toi na 2 miesięczne, bo te toalety co mamy mogą już nie starczyć. No i dalej, jedno muzeum, drugie muzeum.

Procesy wewnątrz przedsiębiorstw

Poniższa część raportu jest poświęcona procesom zachodzącym wewnątrz przedsiębiorstw (zarządzaniu ryzykiem oraz wspieraniu ekspansji rynkowej) czyli obszarowi, którego powodzenie jest po części determinowane przez zasoby, ale bez którego niemożliwy byłby ciągły rozwój.

Procesy – wspomaganie rozwoju i unikanie zagrożeń

Rysunek 8: Czynniki sukcesu - procesy wewnątrz przedsiębiorstw



- Większość przedsiębiorców **intuicyjnie zarządza ryzykiem** – stara się identyfikować jego źródła z wczesną i znajdować sposoby jego „oswojenia” (bądź przez akceptację nieuchronności zjawiska, bądź przez zmniejszenie jego wpływu). Można tutaj wskazać strategię służącą zabezpieczeniu płynności, wyprzedzaniu konkurencji oraz unikaniu problemu opóźnionych płatności. Należy podkreślić, że jedynie nieliczne firmy wykorzystują tutaj kilka strategii naraz. Naturalnie efektywność tych procesów wyznacza jasność sformułowanej strategii, która wskazuje ważne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej i pożądanej pozycji na rynku obszary występowania ryzyka. Dzięki temu firma może ograniczyć koszty, ponieważ nie musi działać na wszystkich frontach.
- Istotnym operacyjnym elementem jest również **wspieranie ekspansji poprzez reklamę i promocję**, które to są elementami często zaniedbywanymi przez polskie przedsiębiorstwa. Część badanych w nieformalny sposób stara się również weryfikować efektywność tych narzędzi, np. patrząc czy po danej reklamie wzrosła liczba zleceń.

Zarządzanie ryzykiem

Zgodnie z tym, co było wspomniane, większość firm ma pro-aktywne **podejście do barier** – identyfikuje je i stara się zredukować lub niekiedy wykorzystać do wzmocnienia swojej pozycji. Jakie strategie są zatem stosowane w praktyce?

Niektóre firmy przede wszystkim uskarżają się na to, że **nieuczciwi pracownicy** kradną pomysły i wdrażają je potem jako niezależni usługodawcy:

Zainwestowanie wtedy w szkolenia ludzi firmy. Oczywiście staramy się, żeby ten sukces przywiózł lepsze rezultaty dla rozwoju firmy. To nie było tak, że ja nawet pieniądze, czy cokolwiek gdzieś w celach komercyjnych było zużyte. Oczywiście częściowo tak, ale właściwie większość to szło na rozwój firmy. Ale to też zemściło się, bo też wybrałam pracowników, którzy poszli sobie, utworzyli firmę.

Ciekawą strategię tutaj stosuje jedna z firm, która swoją działalność traktuje jako projekt i pracownicy nie są w stanie przejąć całości wiedzy i umiejętności.

Z kolejnych wykorzystywanych praktyk należy wspomnieć gromadzenie **kapitału rezerwowego, który umożliwi firmie funkcjonowanie w momentach kryzysów** (wykorzystywane przez pojedyncze firmy):

Nie, znaczy, jeżeli mówimy tutaj o jakiś finansowych sprawach, no to wszystko szło, że tak powiem, od początku, podręcznikowo było trudno i że tak powiem, trzeba było dokładać do tego, natomiast w pewnym momencie to się przełamało i że tak powiem, zaczynamy na tym zarabiać i później już załamań nie było. Zebraliśmy dosyć rozsądnie taki kapitał rezerwowy, który nam gwarantował na te trzy miesiące, tam gdzie nie było sprzedaży, utrzymanie i to się sprawdza, tak że w ten sposób to robimy.

Kolejnym poważnym ryzykiem identyfikowanym przez większość firm są **opóźnione płatności**. Rozmówcy nie deklarowali tutaj korzystania z żadnych wysublimowanych narzędzi, choć część z nich doświadcza tego typu problemów. W przypadku firm już istniejących, jako sposób radzenia sobie respondenci wspominali, że dobrym sposobem jest znajomość kontrahentów i w przypadku niesprzyjającej sytuacji rozsyłanie o nich negatywnych wici.

W opinii niewielkiej części badanych również **konkurencja może stać się zagrożeniem** – strategia postępowania polega tutaj na ciągłym rozwoju i prześciganiu jej. Rzadko która firma jednak stosuje tutaj bardziej sformalizowane procedury – tylko jednak firma, nagrodzona w konkursie, zdecydowała się na wprowadzenie nowego produktu na rynek dopiero w momencie, kiedy miała dopracowany lepszy produkt, stanowiący „krok do przodu”:

W momencie gdy chcemy coś wprowadzić na rynek, zaproponować kontrahentowi jakieś rozwiązanie już wiemy, że mamy w głowie lepszy. Drugi, który możemy zaproponować za pół roku. W związku z tym nasz kontrahent, nasz klient będzie chciał z nami współpracować, żeby rozwijać się.

Taka strategia pomaga również w budowaniu lojalności klientów i omijaniu zawitego oraz nie do końca skutecznego prawa patentowego.

Jedynie nieliczni stosują mniej wysublimowane strategie zarządzania ryzykiem, np. **zdywersyfikowanie rodzajów działalności**:

Uruchomiłbym bardziej dywersyfikacyjnie, czyli bym poszedł w kierunku jakiejś produkcji, dopiero usługa. I jeszcze druga branża, która by była zupełnie niezależna, czyli musiałaby być to branża na dzień dzisiejszy hotelarstwo, restauracje, stomatologia. Tam, gdzie ludzie po prostu dają pieniądze i zarządzają.

Nieliczne wskazania na tego typu praktyki mogą świadczyć o w miarę zaawansowanych umiejętnościach menadżerskich. **Z drugiej jednak strony, jedynie nieliczne firmy patrzą na ryzyko całościowo i starają się zapobiegać mu na kilku frontach jednocześnie.**

Wspieranie ekspansji rynkowej

Oprócz monitorowania rynku oraz przyglądania się temu, co robi konkurencja (o czym była już mowa wcześniej) badane firmy charakteryzuje aktywne **podejście do przyciągania nowych klientów**. Około połowa podkreślała, że nie polega jedynie na rekomendacji i stara się wykorzystywać inne sposoby informowania klientów: firmy **biorą udział w konkursach kierowanych do przedsiębiorców, promują się oraz reklamują**. Jeżeli chodzi o kanały, rozmówcy akcentowali konieczność uzupełnienia tradycyjnych sposobów o Internet jako reklamę bardziej przyciągającą i trwałą: *Jest się rozpoznawalnym, reklama w Internecie dłużej siedzi, jest dłużej widoczna. Każda inna reklama drukowana, ona jest zwykła. W Internecie ona jest najbardziej wydajna. Chodzi o to, żebyśmy byli rozpoznawalni po prostu.*

Warto również zwrócić uwagę na udział w konkursach, dzięki któremu o działalności mogą pisać gazety lub przedsiębiorstwo może być prezentowane w telewizji (stanowi to bezpłatną formę reklamy):

Na pewno ta nasza rozmowa w znakomitej większości jednak schodzi do promocji i mediów. Doświadczenie moje pokazuje, że troszkę większe zainteresowanie mediów konkursem i tym samym laureatami. Z doświadczenia wiem, że to jest olbrzymia wartość tego (...) Uwielbiamy, żeby ogólnopolskie media o nas mówiły i pisały.

Reklama jest też postrzegana jako element zaniedbywany przez firmy – niektórzy rozmówcy podkreślali, że w wyniku lekceważenia jej, ich marka jest mniej rozpoznawalna niż marki firm konkurencyjnych:

Na pewno reklama jeszcze, w dalszym ciągu, gdzieś popełniliśmy błąd, ponieważ jakoś tak się stało, że przez te wszystkie lata, jest dużo ludzi którzy nas nie kojarzą, a jak się zapyta o Solec czy Mrągowo z dinozaurami. Oni działają od 3 lat, więc dużo krócej, ale te dinozaury są tak dużą rzeczą dla dzieci i rodziców że to idzie pocztą pantoflową. Bo reklam też dużo nie widzę, przy drodze do Bydgoszczy i koło nas, oprócz tego jeszcze telewizja, kablówka, Internet.. Nawet byliśmy w Dzień Dobry TVN w tym roku, ale to dużo nie dało w porównaniu z tym co było. Niby 2 mln. osób oglądalności, ale jakoś to się nie przełożyło.

Bycie polecanym przez klientów jest strategią optymalną na początku istnienia firmy, kiedy to działalność nie jest jeszcze „rozbuchana” i jest się na etapie sprawdzania jak działalność jest odbierana przez klientów:

Na samym początku w ogóle się nie reklamowaliśmy przez pół roku, bo naszą reklamę były klientki, dopiero gdzieś po pół roku zaczęliśmy się reklamować, strona internetowa, pisma kobiece.

Rekomendacja jest również stosowana jako wyłączna strategia jedynie przez firmy świadczące niszowe usługi:

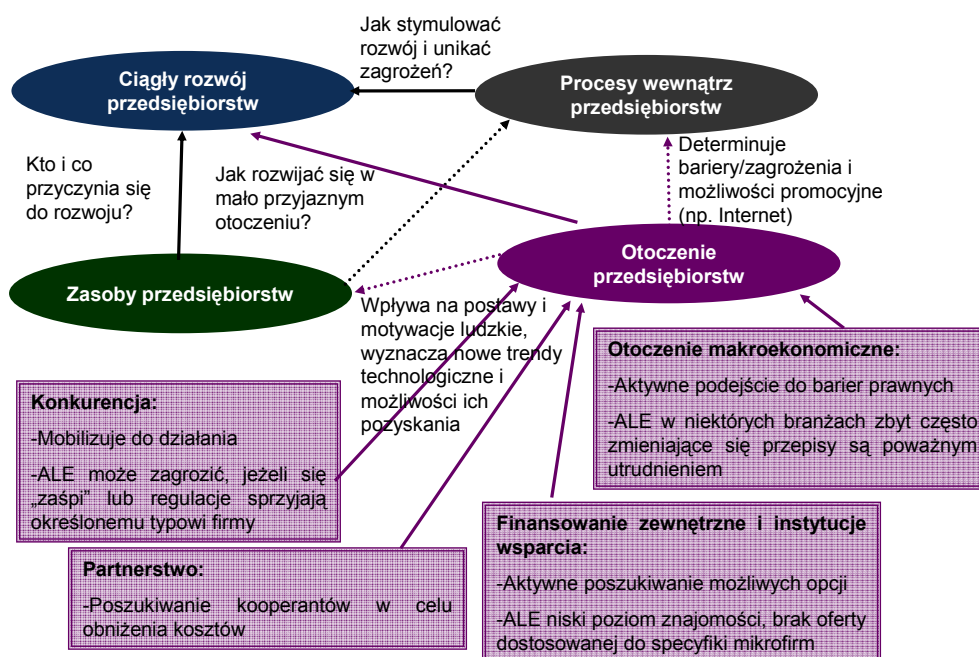
Głównie pocztą, można powiedzieć, pocztą pantoflową, rynek do którego kierujemy swoje produkty jest hermetyczny, klienci między sobą się znają i dobra opinia się rozchodzi, tak pozyskujemy klientów. Nie prowadzimy szerokiej akcji marketingowej, jakąś taką okazjonalną tak, natomiast to nie jest, tak że to jest szeroka akcja z reklamami.

Otoczenie przedsiębiorstw

Rozdział ten omawia otoczenie przedsiębiorstw, które zarówno hamuje jak i przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw i ich sukcesu (czynniki makroekonomiczne, finansowanie zewnętrzne, instytucje wsparcia, konkurencję, partnerstwa strategiczne).

Otoczenie – budowa sukcesu czy nieuchronna porażka?

Rysunek 9: Czynniki sukcesu - otoczenie przedsiębiorstw

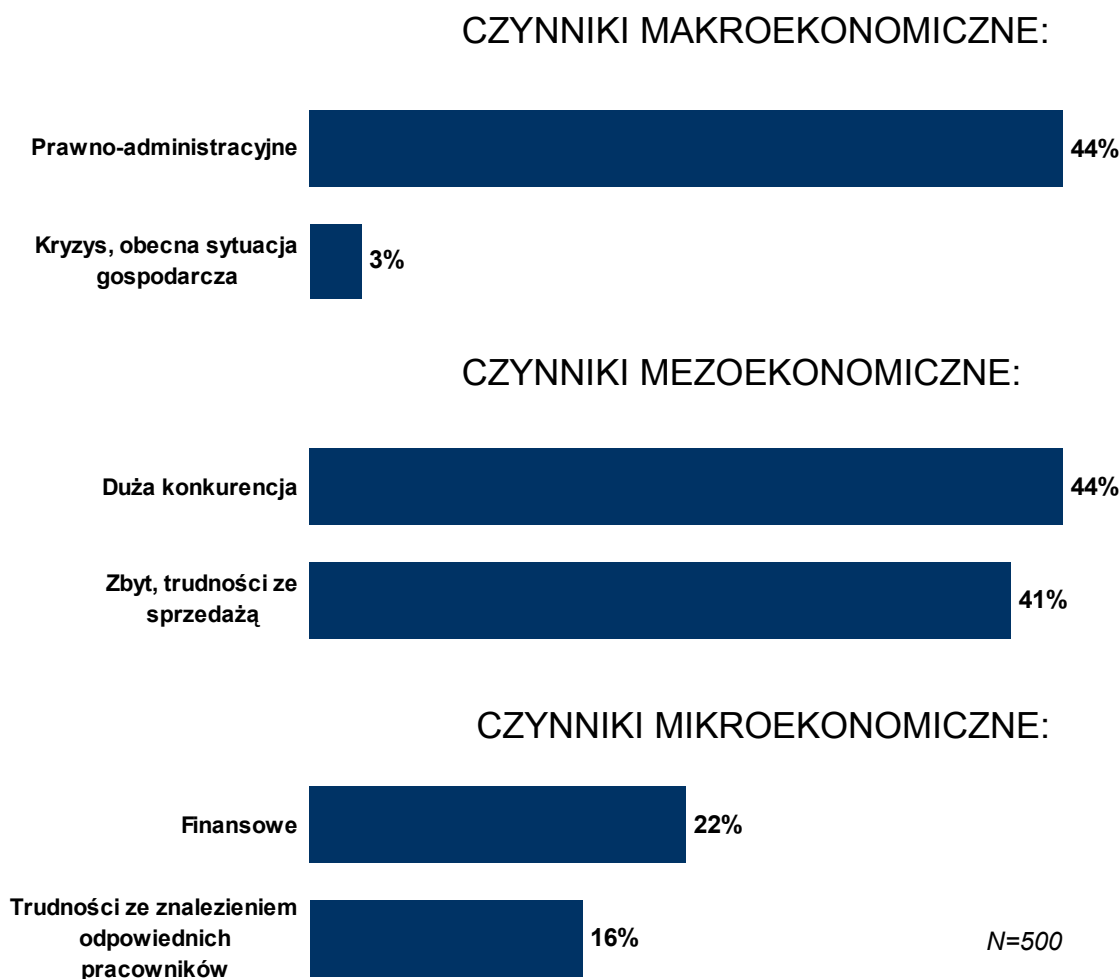


- Truizmem jest stwierdzenie, że przedsiębiorcy działają w mało przyjaznym otoczeniu makroekonomicznym, stąd **dobrze zorganizowane zasoby i procesy i systematyczne podejście do rozwoju powinny uwzględniać ograniczenia zewnętrzne i być oparte na „nieoczywistych” szansach rynkowych**. Zdecydowana większość badanych uskarża się na uciążliwość czynników zewnętrznych w mniejszym stopniu niż ogół mikroprzedsiębiorców. Wynika to ze **specyficznego traktowania barier** (jako czegoś nieuniknionego i poszukiwania sposobów na ich uniknięcie). Wyjątkiem są firmy, które działają w specyficznych branżach, gdzie nadmierne regulacje są głównym problemem hamującym rozwój firm.
- Większość firm przywiązuje wagę do **konkurencji** (potrafi ją dokładnie określić, monitoruje niekiedy jej działania) traktując ją jednocześnie jako wyzwanie i źródło inspiracji.
- W wypowiedziach pojawiał się również wątek aktywnego poszukiwania możliwości na tworzenie **partnerstw jako sposobu zmniejszania kosztów działalności**. Jest to strategia o tyle warta uwagi, że często jest niedoceniana przez polskich mikroprzedsiębiorców a w sposób istotny przyczynia się do sukcesu. Należy jednak podkreślić, że jest ona efektywna, o ile firma ma doprecyzowaną strategię i może określić zakres informacji, które są poufne i którymi nie może się dzielić z partnerami.
- Wydaje się, że o tego typu **podejściu do otoczenia biznesu**, oprócz jasno określonych celów, decyduje jego znajomość i umiejętność obserwacji zachodzących w nim zmian.
- Jednocześnie można zaobserwować, że pewną **barierą rozwojową** cały czas pozostaje **finansowanie zewnętrzne oraz wsparcie zewnętrzne** (brak informacji i oferty skierowanej do mikroprzedsiębiorstw). Firmy jednak wypracowały strategię radzenia sobie z tym (korzystanie z zasobów własnych, godzenie się z powolniejszym rozwojem)

Nieprzyjazne otoczenie makroekonomiczne

Podobnie jak we wszystkich innych badaniach prowadzonych przez Pentor RI w segmencie przedsiębiorstw, rozmówcy uskarżają się na **nieprzyjazne otoczenie prawne**. Należy jednak podkreślić, że ich poziom „narzekactwa” jest niższy niż części przedsiębiorców biorących udział w badaniu w 2009 roku (co zaprezentowano na poniższym wykresie), którzy to barier rozwojowych szukali głównie na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Wykres 1: Bariery rozwoju



Na wykresie pokazano wskazania powyżej 3%

Szukanie barier tylko i wyłącznie na zewnątrz jest o tyle niebezpieczne, że firma może zapominać o własnych niedociągnięciach i nie umie szukać sposobu „na przewagę konkurencyjną”. Rozmówcy wydają się w przeważającej większości znajdować sposoby omijania barier zewnętrznych lub przynajmniej je akceptują (podejście do tego typu barier jest opisane w rozdziale powyżej). Z drugiej jednak strony, w niektórych branżach skomplikowane przepisy, nadmierne regulacje lub regulacje preferujące określony typ dostawcy usług czy dóbr są **problemem strukturalnym**, który uniemożliwia lub hamuje rozwój (np. branża budowlana). Przedsiębiorcy ci muszą zmagać się na co dzień z problemami natury higienicznej, co uniemożliwia myślenie o sposobach ekspansji i zwiększa ich koszty działalności.

Sugerowanym rozwiązaniem jest jak najmniejsza ingerencja państwa w gospodarkę oraz unikanie zbyt szczegółowych regulacji:

Pewniejsze byłoby takie ułatwienie działania przedsiębiorcom, żeby po prostu spokojnie działali. Akcje mają mniejszy skutek. Typowym przykładem takiego działania był minister Wilczak, mało znany, który zdążył zrobić niewiele. Ale pierwsza jego decyzja, to było wydanie ustawy, która była bardzo prosta. Zaczynała się mianowicie. „Anuluje się” i potem był spis przepisów, które się anuluje. Zawierał kilka stron niezyciowych albo sprzecznych przepisów. To był ostatni minister, który w życiu coś pozytywnego zrobi dla polskiej przedsiębiorczości.

Niektórzy z badanych uskarżali się na **korupcję urzędników oraz ich brak kompetencji, co skutkuje ich nadmierną liczbą** (pojedynczy urzędnik nie jest w stanie zajmować się kilkoma sprawami na raz):

Urzędnicy też dorabiają w jakiś sposób, na zasadzie chałturzenia i też czynią jakieś tam decyzje czy jakieś ruchy, które uniemożliwiają dostęp firm z zewnątrz czy w ogóle jakichś firm.

Proszę sobie wyobrazić, że w Polsce różnej maści urzędników jest 10 milionów. Oczywiście, niektórzy są niezbędni. W niektórych firmach państwowych jest potworny przerost, niektóre są straszną kulą u nogi, niektóre zamierzają się zmienić. I co najgorsze starzy urzędnicy szkolą młodych, którzy mają co prawda niewielką pensję, ale czują, że mają pewną władzę nad człowiekiem, który jest obrotny i przedsiębiorczy. Jest pewnym człowiekiem sukcesu. Ale jest to taki bezinteresowny sposób nie przeszkadzają, rzucają kłody pod nogi. To jest po prostu niedopuszczalne, a dla gospodarki zabójcze. Nie ma się co dziwić, że parę lat temu większość uciekła na Zachód, czy do Chin. Dzisiaj nie jest to problemem. Barana można strzyc, można go zażyć. Jeżeli Minister Finansów na pytanie, czy zamierzamy obniżyć podatki, które to posunięcie przyniesie wzrost dochodów państwa odpowiada, że oczywiście podatki mniejsze, to większy dochód dla państwa, ale nas dzisiaj na to nie stać.

Finansowanie zewnętrzne oraz instytucje wsparcia

Zdecydowana większość badanych korzysta z **własnych zasobów finansowych**, co jest zgodne z innymi wynikami badań prowadzonymi wśród mikroprzedsiębiorców (w 2009 roku 70% deklarowało, że nigdy nie korzystało z kredytu¹²). Jako główne **powody** niekorzystania wskazywano:

1. brak potrzeby – najczęściej wskazywane przez firmy, których działalność może być rozwijana małym nakładem kosztowym
2. brak możliwości zaciągnięcia kredytu – w szczególności w przypadku firm krótko istniejących na rynku, nie posiadających historii kredytowej, Brak zaufania banków do młodych przedsiębiorców jest uznany za jedną z głównych barier rozwojowych hamujących część inwestycji:
Brak zaufania banków do młodych przedsiębiorstw, były na początku rzeczywiście problemy.

¹² Por. Pentor RI, „Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania”, badanie zrealizowane przez Fundację Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, 2009

Ów brak dostępności jest o tyle niebezpieczny, że przedsiębiorcy są zmuszeni korzystać ze źródeł niedostosowanych do ich działalności i pożyczać od rodziny bądź zaciągać kredyty konsumpcyjne.

Z kolei, w przypadku źródeł niekomercyjnych (funduszy, dotacji) główną barierą jest ich niska znajomość oraz nadmierne procedury biurokratyczne:
Ja nie mam cierpliwości do jakiegoś udowadniania, że jestem wielbłądem.

(potrzebna jest) Pomoc unijna, tutaj pozyskiwanie tych funduszy unijnych w normalnych kwotach przez normalne instytucje z normalną ilością dokumentów.

Tego typu podejście pokazuje, że przedsiębiorcy nie rozumieją mechanizmów działania funduszy, co rodzi nadmierne oczekiwania. Z drugiej strony, brak dostępności informacji podwyższa koszty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej (przedsiębiorca musi spędzić dużo czasu na poszukiwaniu możliwości finansowania).

3. negatywne podejście do zewnętrznych źródeł finansowania – ta postawa cechuje nielicznych rozmówców. W ich opinii zewnętrzne źródła finansowania, kredyt w szczególności, są potencjalnym źródłem zagrożeń dla firmy, nie zaś poszukiwań szans na rozwój.

Nieliczni, którzy **korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania**, głównie udają się do banków lub korzystają z funduszy pożyczkowych lub unijnych. Pojawiły się również pojedyncze głosy chwalcące fundusze poręczeniowe jako faktyczną formę wsparcia dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność.

Jeżeli chodzi o niekomercyjne **formy wsparcia**, przedsiębiorcy narzekają przede wszystkim na brak informacji o nich. W ich ocenie często kierują się stereotypowymi opiniami (doradztwo mające charakter akademicki, niedostosowane do potrzeb przedsiębiorców) nie popartymi doświadczeniem (nieliczni przedsiębiorcy deklarują korzystanie ze szkoleń, udział w stowarzyszeniach branżowych). Krytycznie oceniane są również komercyjne formy wsparcia (głównie niedostosowane do potrzeb, brak przekazywania bardziej zaawansowanych treści):

Te szkolenia są takie, ja potrzebuję szkoleń motywacyjnych, czyli ja bym bardziej była za spotkaniami z psychologami, żeby moja załoga wiedziała, jak lepiej pomóc klientom. Byliśmy z załogą na szkoleniu w Warszawie i to było takie szkolenie jak dla blondynki, po jednej stronie było napisane jedno po drugiej drugie i wszyscy wiedzieli o co chodzi, a czasem szkolenia są takie ogólne. Szkolenie jak się dowiadywałam trochę kosztuje koło 2-3 tyś, a za takie pieniądze to ja mogę kupić sprzęt do siłowni. Ale jakby było jakieś wsparcie na bazie szkoleń, to na pewno, bo szkolenia też są bardzo ważne.

Pozytywnie natomiast jest postrzegane wsparcie dostarczane przez innych przedsiębiorców, w szczególności jego praktyczny aspekt:

Mam kontakt z takim miłym panem, który jest dość młodym człowiekiem, ale znanym w Polsce, bo prowadzi takie inkubatory przedsiębiorczości. Szkoli młodych ludzi, jak zaczynać pracę w swoim własnym biznesie. Ja też jeżdżę na takie spotkania. Powiem pani, że to był strzał w 10, bo on zaprasza takich przedsiębiorców jak ja,

przychodzą ludzie, którzy na bieżąco mówią o tym, jaka jest szara rzeczywistość. Drugą taką osobą jest Leszek Czarnecki, on głównie robi takie spotkania ze studentami, gdzie zaprasza ludzi, którzy coś osiągnęli.

Te opinie wskazują na fakt, że przedsiębiorcy potrzebują zaawansowanych szkoleń, ale muszą być one dostarczane przez innych przedsiębiorców, nie zaś profesjonalnych trenerów i bazować na rzeczywistych przykładach.

Konkurencja – wróg czy motywator

W odróżnieniu od większości mikroprzedsiębiorców gros rozmówców patrzy na otaczających ich **konkurentów** jako szansę rynkową (głównie jako inspirację do dalszych działań lub poszukiwania niszy rynkowej). Konkurencja przede wszystkim daje możliwość podejrzenia dobrych praktyk u innych firm już działających na rynku: *(konkurencja) Mobilizuje na pewno. (...) Firmy kondycyjnie lepsze na terenie województwa - są to firmy, które mają już powyżej 10 lat działalności, czyli starsze na rynku. I to jedyne to, co zauważyłam. Młode firmy - możemy być na tym samym poziomie, bądź lepiej, natomiast starsze firmy, z dłuższym stażem działalności na pewno są lepsze kondycyjnie. I stąd też nasza nadzieja, że czym dalej, tym będzie lepiej. (finalista, kategoria beginners, Częstochowa)*

Nieliczni badani podkreślali, że z konkurencją można również **współpracować**: *Powiem pani szczerze, że jako takiej konkurencji nie odczuwam z tego względu, że też z firmami z takiej samej branży współpracujemy. Na takiej samej zasadzie, czyli ja coś mam, oni kogoś mają. Czasami bywa tak, w większości nawet i przypadków, że ja wiem, że towar, który ja kupiłem on sprzedaje do hurtowni, która jest zaprzyjaźniona ze mną i wiem, komu ona sprzedaje i szanuję tego klienta po prostu. Bo to jest na zasadzie takiego ogólnego zaufania.*

No, to prowadzimy badania produktowe z tymi firmami z Parku, które tutaj, wspólnie z nimi integrujemy te technologie innowacyjne, z firmą EMPIKO która też jest laureatem konkursu.

Co jest również charakterystyczne, większość respondentów jest w stanie dokładnie **zidentyfikować** swoją konkurencję (również tę wykraczającą poza rynek lokalny): *Dla mnie tak ogólnie, jak analizowaliśmy sobie rynek, około sześćdziesięciu firm zajmuje się robotyką. My na rynku spotykamy nie więcej niż 11 firm, około jedenastu firm, z którymi mamy jakąś konkurencję. W większości walczymy z o wiele większymi firmami, niż w projektach. Natomiast wiadomo, przy bardzo dużych projektach nie mamy szans, chociażby ze względu na możliwość uciążnięcia tematu. Nie chodzi o realizację, tylko uciążnięcia finansowe danego tematu. Trzeba mieć duży kapitał, żeby móc po prostu przeprowadzić cały cykl wdrożeniowy. Dlatego my się skupiamy głównie tutaj na segmencie firm małych, średnich, firm polskich głównie.*

Jako konkurencję mogę wskazać kilka większych firm we Wrocławiu, są firmy o ugruntowanej pozycji, zatrudniające już naprawdę sporo osób, mają jakąś tam renomę, ale niejednokrotnie w przypadku, kiedy klient trafiał na mnie to udało mi się przyciągnąć tego klienta do siebie.

Partnerstwo – sposób na efektywność finansowa

Część firm poszukuje partnerów na rynku i zleca im podwykonawstwo części projektów – tego typu praktyka sprawdza się na początku działalności, kiedy firma musi wiele zainwestować lub też w przypadku firm zaawansowanych technologicznie:

Tak miało być i tak było na początku, tak naprawdę nie mieliśmy żadnej produkcji fizycznej u siebie, wszystkie elementy, które były, które potrzebowaliśmy, to zbudowane maszyny były w kooperacji, tylko u nas montowane, teraz widzimy, że problemy z zapanowaniem nad jakością, nad terminowością wymuszają przesunięcie przynajmniej części produkcji do wewnątrz firmy i powoli od zeszłego roku zaczęliśmy rozwijać ten dział.

Podwykonawstwo i wchodzenie w partnerskie układy jest jednym ze sposobów na obniżenie kosztów oraz umożliwia specjalizację i wypracowanie istotnych kompetencji, nie zaś bycie dobrym we wszystkim:

W kooperacji, czyli dają maszyny, surowiec i nam po prostu ktoś to robi, bo to wychodzi nam po prostu taniej. Ze względu na to, że jeżeli ktoś bazuje na samej produkcji, wystarczy tylko jeden pracownik, który obsługuje logistycznie magazyn plus kierowca.

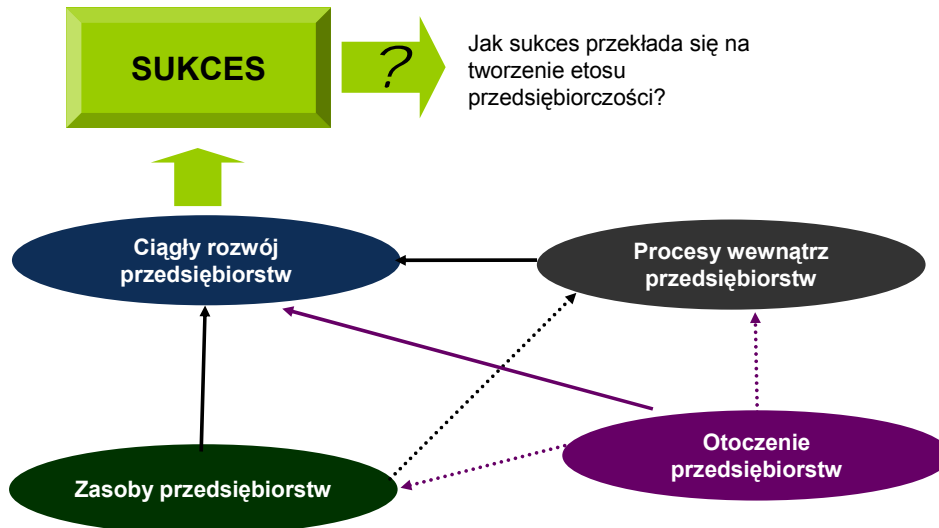
Poza tym my jesteśmy firmą, która projektuje różne układy. Staramy się nie budować silnej grupy sprzedażowej, handlowej – praktycznie takiej nie mamy, stawiamy na inne firmy, z którymi współpracujemy, my na nich opracowujemy jakiś komponent, do jakichś urządzeń, oni to wprowadzają na rynek, a my z tego mamy to, że u nas zamawiają produkcję i nadzór nad tą produkcją. I w ten sposób wiążemy się z innymi firmami. A u nas ewentualnie jest rozwój tej linii produktowej.

Menadżer czy badylarz?

Ten rozdział jest poświęcony rozważaniom na ile odczuwany sukces przedsiębiorstwa przekłada się na postrzegany obraz przedsiębiorców oraz odczuwaną przez nich tożsamość.

Sukces a poczucie własnej wartości:

Rysunek 10: Wpływ sukcesu



- Przedsiębiorcy mają wyrobiony **pozytywny obraz przedsiębiorczości** (osoba wytrwała, z zaparciem, podstawa społeczeństwa)
- Nie przykłada się to jednak na wykształcenie **tożsamości na poziomie społecznym** (uświadamiają sobie cechy wspólne z innymi badanymi przedsiębiorcami jedynie do ograniczonego stopnia) ani **osobistym** (identyfikacja cech odróżniających od reszty społeczeństwa, wykształcanie się sądów u innych). Jako implikację dla tego stanu rzeczy można wskazać to, że mikroprzedsiębiorcy jako grupa w sposób ograniczony samoorganizują się żeby walczyć o swoje prawa
- Reasumując, można powiedzieć, że osiągnięty do tej pory **sukces może być źródłem poczucia bezpieczeństwa finansowego, samozadowolenia, natomiast w części przypadków nie wystarcza do szerszego rozumienia roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie** (idąc za P. Druckerem podstawowym wyznacznikiem sukcesu jest zadowolony klient) i co za tym idzie **zaspokojenia potrzeby szacunku**
- Fakt ten podkreśla **wagę konkursów typu Mikroprzedsiębiorca Roku** w budowaniu etosu i tożsamości mikroprzedsiębiorców

Większość badanych posiada **pozytywny obraz przedsiębiorczości** (osoba wytrwała, mająca pomysł, dużo samozaparciu, pracowita). Opowiadając o swojej sytuacji podkreślają, że przedsiębiorca niekiedy musi być „wielozadaniową maszyną” i cały czas skupiać się na możliwości pozyskania klientów, obserwacji rynku, kontroli wydatków, poszukiwania szans, itd. – jednocześnie uczestnicząc w procesie tworzenia i dystrybuowania swojego produktu czy usługi.

Według części przedsiębiorców ten pozytywny **obraz nie znajduje odzwierciedlenia w opinii społeczeństwa:**

1. Część z badanych (ponad połowa) uważa, że ludzie postrzegają właścicieli firm jako osoby balansujące na granicy prawa, wykorzystujące państwo i innych ludzi:

Polacy mają bardzo nieładną mentalność, jeżeli komuś się zaczyna powodzić i widać, że firma mu się rozwija to oczywiście jest to przedsiębiorca, który kradnie, nie dorobił się swoją ciężką pracą czyli kłamca, kombinator.

Człowiek, biznesman, przedsiębiorca, który ma dużo kasy, nie chce płacić ludziom, na pewno wyyskuje tych ludzi no raczej skojarzenia takie negatywne, raczej niedobre, to jest ktoś kto chce albo naciągnąć albo oszukać albo nie płaci ludziom.

2. Drugą grupę, mniej liczną, stanowią badani, którzy zauważyli trend zmierzający do oczyszczenia wizerunku przedsiębiorcy i wykrystalizowania się opinii na temat ich działalności:

No wydaje mi się, że to chyba się powoli zmienia z tego komunistycznego patrzenia, po tym '89 roku takiego patrzenia jak na krwiopijcę kapitalistycznego, który chce wykorzystać innych, żeby na sobie zarobić. Myślę, że dzisiaj to się znormalizowało.

Przedsiębiorca pracuje na własny rachunek, odpowiada za to co ma.

Te wyniki obrazują dwa zjawiska – po pierwsze przedsiębiorcy nie posiadają **tożsamości** zawodowej jako grupa (w przeciwieństwa np. do niektórych zawodów związanych ze sferą budżetową). Sami siebie postrzegają pozytywnie, ale nie przekłada się to na pozytywny obraz w oczach innych, co niekoniecznie jest zgodne z rzeczywistością. Przekłada się to również na ograniczony etos przedsiębiorczości.