

Rozdział 3

BARIERY I PROGI ROZWOJOWE MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

We współczesnej gospodarce małe przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją gwałtownych przemian, jakie dokonują się w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Co powoduje, że firmy te napotykać wiele barier, które hamują ich rozwój. Jako przykłady takich barier w literaturze przedmiotu wymienia się: bariery prawne, rynkowe, ekonomiczne, finansowe, wynikające z polityki gospodarczej lub związane ze stanem infrastruktury.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie barier i progów rozwojowych małych przedsiębiorstw w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki regionów zmarginalizowanych. W pierwszej części rozdziału dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz badań empirycznych z zakresu teorii wzrostu i rozwoju firmy. Druga część rozdziału to analiza barier i progów rozwojowych małych firm w Polsce, w której odwołano się do przeglądu badań wtórnych, jak również własnych o charakterze ilościowym oraz jakościowym (opisy przypadków), przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania” (1 H02D 055 30, numer umowy 0926/H03/2006/30) finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

3.1. Koncepcje rozwoju małej firmy

Szybko zmieniające się otoczenie dyktuje nowe warunki dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Szczególnie wrażliwe na zmiany są małe firmy, które chociaż nie mają tak dużej siły przebicia, jak duże przedsiębiorstwa, są elastyczne i szybko przystosowują się do nowych warunków otoczenia. Wymagania, jakim muszą sprostać te podmioty gospodarcze, wymuszają proces rozwoju i doskonalenia firm. Zachowania rozwojowe, szczególnie małych firm, są wynikiem wielu uwarunkowań i czynników.

W literaturze przedmiotu często używa się zamiennie pojęć wzrost i rozwój firmy. W rzeczywistości nie są to synonimy, a pojęcia komplementarne. Biorąc wzrost firmy odnosi się do zmian ilościowych (np. zwiększenie sprzedaży, zwiększenie produkcji, zwiększenie zatrudnienia), natomiast rozwój firmy obejmuje zmiany jakościowe (np. umiejętność wyszukiwania nisz rynkowych, zdobywanie kompetencji w zakresie marketingu, technologii i sprzedaży, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów itp.).

Istotą rozwoju firmy jest zmiana istniejącego stanu rzeczy w czasie (Machaczka, 1998; Masurel, Van Mantfort, 2006; Baruk, 2009; Steffens, Davidsson, Fitzsimmons, 2009). Charakter rozwoju może być celowy lub przypadkowy, postępowy albo wsteczny, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy (Machaczka, 1998; Bławat (red.), 2004). Rozwój może dotyczyć całej firmy, jak również obszarów z nią związanych, celów, struktury organizacyjnej, technologii, zasobów ludzkich, a także odnosić się do zmian zachodzących w elementach otoczenia wpływających na daną organizację.

W literaturze przedmiotu brak jest wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju firm. O ile możliwa jest identyfikacja kluczowych czynników rozwoju dla różnych typów firm, to jednak niezmiernie trudno jest sformułować spójny model rozwoju firm umożliwiający przewidywanie ich zdolności perspektywicznych (Smallbone, Leigh, North, 1995).

Czynniki rozwoju małych firm dotyczą zarówno cech przedsiębiorcy, jak i cech samej firmy (Storey, 1994; Gibb, Davies, 1990). Do charakterystyk przedsiębiorcy można zaliczyć: motywację (podejście do firmy), zdolność do działania (umiejętność samodzielnego wykonywania zadań), zdolności menedżerskie i strategiczne (myślenie perspektywiczne, analizowanie sytuacji firmy). Czynniki dotyczące firmy obejmują podstawowe rodzaje zasobów: finansowe, osobowe, systemowe oraz biznesowe (Churchill, Lewis, 1983).

Teoretycznych ram do analizy rozwoju małych firm dostarczają liczne koncepcje i modele rozwoju opisane w literaturze przedmiotu (por. tab. 3.1), jednak większość tych teorii odnosi się raczej do dużych przedsiębiorstw, co nie zawsze daje możliwość ich zastosowania dla wyjaśnienia zachowań małych firm.

Dla wyjaśnienia czynników rozwoju małych firm mogą stać się szczególnie przydatne koncepcje: L. E. Greinera, M. Scotta i B. Bruce'a, N. Churchilla i V. Lewisa.

W modelu L. E. Greinera rozwój firmy to występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji¹, rozpatrywane ze względu na jego wiek i wielkość oraz stopę wzrostu gałęzi przemysłu, w którym działa (Greiner, 1972; Urbanowska-Sojkin, 2003; Steffens, Davidsson, Fitzsimmons, 2009; Machaczka, Machaczka, 2011). W modelu tym cykl życia organizacji składa

¹ „Ewolucja” opisuje te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, „rewolucja” to okres wstrząsów i zamieszania.

Tabela 3.1

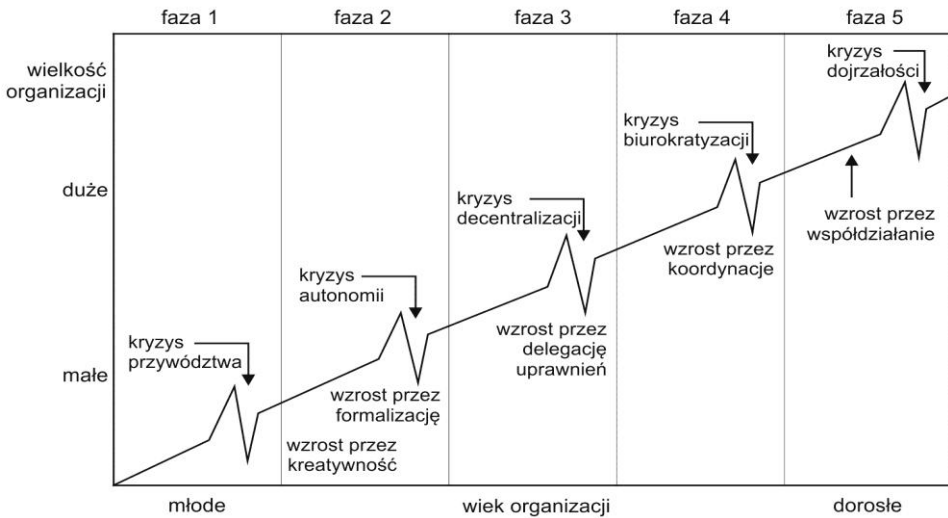
Przegląd wybranych koncepcji i modeli rozwoju firmy

Autor koncepcji	Główne założenia w zakresie rozwoju
A. D. Chandler (1962)	rozwój firmy jako interakcja strategii i struktury
J. A. Schumpeter (1962)	rola innowacji w rozwoju firmy
A. Downs (1967)	rozwój firmy jako motywacja wzrostu
G. L. Lippit, W. H. Schmidt (1967)	rozwój firmy jako zmiana krytycznych działań menedżerskich
D. H. Thain (1969)	rozwój firmy jako zmiana funkcji menedżerskich
L. E. Greiner (1972)	wzrost i rozwój firmy jako proces ewolucji i rewolucji
L. Adiezs (1979)	rozwój firmy jako zmiana dominujących funkcji
N. Churchill, V. Lewis (1983)	rozwój firmy zależy od czynników związanych zarówno z firmą, jak i osobą właściciela
R. E. Quinn, K. Cameron (1983)	zintegrowany model rozwoju – zmiana orientacji wewnętrznej na zewnętrzną i na odwrót podczas przechodzenia do kolejnej fazy
J. Machaczka (1998)	czynnikiem rozwoju jest doskonalenie systemu działania

Źródło: opracowanie własne.

się z 5 faz, a każda z nich kończy się umownie rewolucją, będąc odpowiedzią na pojawiający się kryzys (por. rys. 3.1). Każda faza ewolucji kreuje kryzys, który traktuje się jako punkt zwrotny pomiędzy jego poszczególnymi fazami rozwoju.

Faza pierwsza – **wzrost przez kreatywność**; powstanie i wzrost organizacji są możliwe dzięki innowacyjności i kreatywności przedsiębiorcy, który sam kontroluje działalność przedsiębiorstwa. Styl kierowania jest autokratyczny, a struktura organizacyjna nieformalna. Faza ta kończy się wystąpieniem kryzysu przywództwa, polegającego na utracie kontroli kierownictwa nad rosnącą skalą działalności i rozmiarami organizacji (Greiner, 1972, Machaczka, Machaczka, 2011; Zelek, 2003). Kryzys ten jest związany z błędami w procesie zarządzania wynikającymi z braku decyzji o wprowadzeniu zmian organizacyjnych koniecznych dla danej fazy rozwoju firmy.



Rys. 3.1. Rewolucyjne i ewolucyjne okresy w życiu organizacji

Źródło: Greiner, 1972, s. 41.

Faza druga – **wzrost przez formalizację**, której podlegają obowiązki i kompetencje na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Firma osiąga wzrost głównie dzięki doskonaleniu jego struktury organizacyjnej i rozbudowywaniu systemu zarządzania. Komunikowanie staje się bardziej formalne i pojawiają się oznaki biurokracji, a pracownicy są stopniowo ograniczani przez kierownictwo. Faza ta kończy się kryzysem autonomii, kiedy silne kierownictwo najwyższego szczebla nie chce przekazać części swoich uprawnień kierownictwu niższego szczebla; powoduje to centralizację zarządzania.

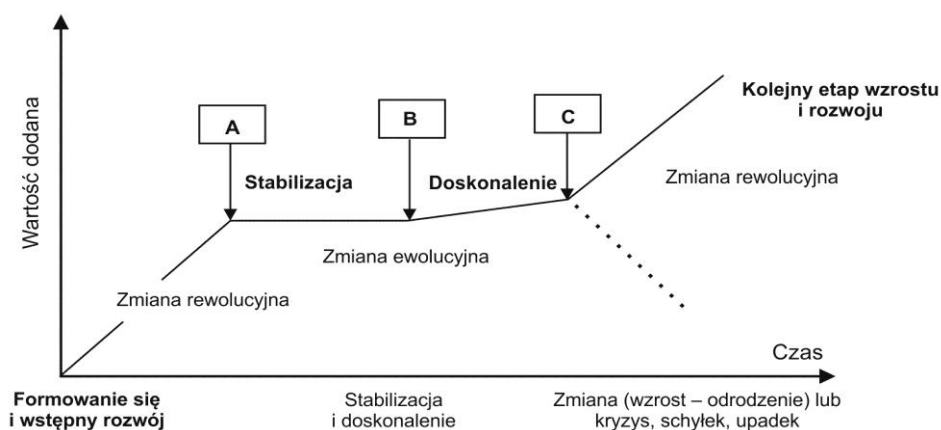
Kolejna faza – **wzrost przez delegację uprawnień**, charakteryzuje się przeniesieniem kompetencji i odpowiedzialności na kierowników niższych szczebli w zakresie kierowania poszczególnymi zakładami oraz segmentami rynków, dzięki temu kierownictwo naczelne może zająć się sprawami strategicznymi dla całej firmy (Greiner, 1972; Machaczka, 1998; Wieczerszyńska, 2009). We współczesnych organizacjach delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania może stać się problemem ze względu na brak akceptacji ze strony pracowników, co ma związek z ich motywacją i umiejętnościami. Skuteczność delegowania jest zatem uzależniona od elastyczności postaw kierowników i podwładnych. Faza kończy się kryzysem decentralizacji, który pojawia się, gdy kierownictwo jest świadome, że organizacja zmierza jednocześnie w wielu kierunkach; konieczne jest zatem ograniczenie autonomii niższych szczebli zarządzania.

Faza czwarta – **wzrost przez koordynację**, prowadzi do synchronizacji działań komórek organizacyjnych w jednym kierunku. Tworzone są grupy ukie-

runkowane na produkt, na przedsięwzięcia, na zysk, system motywacyjny i inne działania zmierzające do osiągnięcia celów organizacji. Wzrost firmy następuje dzięki doskonaleniu polityki firmy, jak również wprowadzeniu modyfikacji w strukturze organizacyjnej. Rozrastanie się systemu może doprowadzić do kryzysu biurokratyzacji, polegającego na zmniejszeniu efektywności funkcjonowania dużych organizacji ze względu na skłonność do biurokracji.

Ostatnia faza – **wzrost przez współdziałanie**, w której pracownicy powinni być współodpowiedzialni za organizację. Ogranicza się formalizm i biurokrację w stosunkach wewnętrznych, rośnie też poczucie tożsamości pracowników z organizacją (Greiner, 1972; Wieczerzyńska, 2009; Machaczka, Machaczka, 2011). Ma to wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczność osiągania celów firmy.

Na podstawie zaprezentowanego modelu L. E. Greinera można wyodrębnić obszary wpływające na zdolność budowania na danym etapie potencjału rozwoju firmy, do których zalicza się: wiek organizacji, jej wielkość, etap jej rozwoju oraz kolejny kryzys, przed którym ewentualnie stoi firma oraz tempo wzrostu sektora (Greiner, 1972; Machaczka, Machaczka, 2011). Identyfikacja tych obszarów pozwala na określenie stopnia rozwoju firmy oraz zagrożeń na danym etapie rozwoju, jak również pomaga w utrzymaniu pożądanej dynamiki zmian, w celu doprowadzenie firmy do stanu równowagi wewnętrznej i/lub zewnętrznej z otoczeniem (Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2003). Zmiany te określane jako rewolucyjne i ewolucyjne są zróżnicowane pod względem siły przekształceń zachodzących w dotychczasowej strukturze i strategii działania przedsiębiorstwa w określonym czasie (por. rys. 3.2). Punkty A, B, C to punkty zwrotne (momenty, w których podejmowane są decyzje o kluczowym znaczeniu) w rozwoju organizacji w odniesieniu do kolejnych etapów cyklu życia.



Rys. 3.2. Etapy i punkty zwrotne rozwoju firmy

Źródło: Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2003, s. 19–34.

Tabela 3.2

Model stopniowego rozwoju firmy M. Scotta i B. Bruce'a

		Etap rozwoju przedsiębiorstwa				
		powstanie	przeżycie	wzrost	ekspansja	dojrzałość
Stopień rozwoju branży		wschodząca, rozdrobniona	wschodząca, rozdrobniona	wzrost, kilku większych konkurentów, nowi uczestnicy	wzrost, restrukturyzacja	wzrost/restrukturyzacja lub dojrzale/schyłkowe
Kluczowe kwestie dla przedsiębiorstwa		zdobycie klientów, optymalna produkcja	przychody i koszty	wzrost sterowany, zapewnienie zasobów	wzrost finansowy, zachowanie kontroli	kontrola wydatków, wydajność, marketing niszowy w przypadku gorszej kondycji branży
Rola naczelnego kierownika		nadzór bezpośredni	nadzór właścicielski	delegowanie odpowiedzialności/koordynowanie	decentralizacja	decentralizacja
Styl zarządzania		przedsiębiorczy zindywidualizowany	przedsiębiorczy administracyjny	przedsiębiorczy koordynacyjny	profesjonalny, administracyjny	zarządzanie zdominowane troską o bezpieczne miejsce pracy w firmie
Struktura organizacyjna		nieustrukturyzowana	prosta	funkcjonalna scentralizowana	funkcjonalna zdecentralizowana	funkcjonalna zdecentralizowana/produktowa

Systemy i mechanizmy kontroli	prosta księgowość, kontrola wzrokowa	prosta księgowość, kontrola osobista	systemy księgowo, proste raporty kontrolne	systemy budżetujące, miesięczne raporty sprzedażowe i produkcyjne, delegowanie kontroli	formalna kontrola, systemy zarządzania przez cele
Główne źródła finansowania	właściciele, przyjaciele i krewni, dostawcy, leasing	właściciele, dostawcy, banki	banki, nowi partnerzy, zysk zatrzymany	zysk zatrzymany, nowi partnerzy, długoterminowe kredyty z zabezpieczeniem	zysk zatrzymany, długoterminowe kredyty
Asortyment, rynek i kanały dystrybucji	malo zróżnicowany produkt/usługa, ograniczony rynek i kanały dystrybucji	malo zróżnicowany produkt/usługa, jeden rynek i wiele kanałów dystrybucji	rozszerzona liczba produktów, jeden rynek, wiele kanałów dystrybucji	rozszerzony asortyment, wzrost rynku i zwiększona liczba kanałów dystrybucji	dywersyfikacja produktu/usługi, wiele rynków i kanałów dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podst.: S c o t t, B r u c e, 1987, 45–52.

Kontynuacją koncepcji L. E. Greinera jest model M. Scotta i B. Bruce'a, w którym wyróżniono 5 faz rozwoju przedsiębiorstwa, tzn. powstanie, przeżycie, wzrost, ekspansja i dojrzałość (Scott, Bruce, 1987; Masurel, Van Montfort, 2006; Roomi, 2009). Na każdym etapie odmiennie zdefiniowano: stopień rozwoju branży, kluczowe kwestie dla przedsiębiorstwa, rolę przedsiębiorcy (naczelnego kierownictwa), styl zarządzania, strukturę organizacyjną, systemy i mechanizmy kontroli, główne źródło finansowania, oraz asortyment i kanały dystrybucji (por. tab. 3.2).

W pierwszej fazie wzrost napędzany jest kreatywnością i blokowany przez kryzys przywództwa (por. tab. 3.3). Naczelne kierownictwo sprawuje bezpośredni nadzór, a styl zarządzania ma charakter przedsiębiorczy. Nie są przeprowadzane żadne badania produktowe ani marketingowe, a kombinacja produktowo-rynkowa to jeden produkt/usługa z ograniczonymi kanałami i rynkiem. Po fazie przeżycia, w której wzrost jest ukierunkowany, następuje kryzys autonomii (nadzór staje się mniej bezpośredni). Kolejna faza wzrostu poprzez delegację obowiązków kończy się kryzysem kontroli. W czwartej fazie ekspansja jest możliwa dzięki wzrostowi odbywającemu się poprzez koordynację, delegację obowiązków oraz rozszerzony asortyment. Faza ta kończy się jednak kryzysem biurokracji. W ostatniej, fazie dojrzałości, znaczącą rolę odgrywają formalne systemy kontroli, zarządzanie przez cele, zdywersyfikowane produkty/usługi oraz wiele rynków (Scott, Bruce, 1987; Masurel, Van Montfort, 2006).

Inne podejście do rozwoju firmy jest przedstawione w modelu N. Churchilla i V. Lewisa (1983), w którym wyróżniono 5 faz rozwoju małej firmy: zaistnienie, przeżycie, sukces, oderwanie się i dojrzałość. Firma rozwija się przechodząc przez kolejne fazy. W pierwszych trzech fazach jest firmą małą, w fazie czwartej i piątej jest zarządzana przez zawodowych menedżerów (Wasilczuk, 2005; Masurel, Van Montfort, 2006). O rozwoju firmy decyduje bowiem 8 czynników obejmujących zasoby firmy oraz cechy właściciela (Churchill, Lewis, 1983; Machaczka, 1998). Do pierwszej grupy zalicza się: 1) zasoby finansowe (np. rezerwy pieniężne, gotówkowe); 2) zasoby osobowe (liczba i kwalifikacje zatrudnionych osób); 3) zasoby systemowe (system zarządzania, informacyjny itp.) oraz zasoby biznesowe (wszystko, co określa pozycję firmy w branży, sektorze, np. udział w rynku). Do drugiej grupy czynników związanych z cechami właściciela zaliczono: 1) motywację właściciela; 2) zdolność właściciela do działania; 3) zdolności menedżerskie właściciela; 4) zdolności strategiczne właściciela. Model ten wskazuje na jedną ważną zależność, że wraz z rozwojem firmy maleje zdolność właściciela do samodzielnego wykonywania zadań. Większą rolę odgrywają takie czynniki, jak: planowanie strategiczne, umiejętność delegowania uprawnień decyzyjnych itp.

Tabela 3.3

Kryzysy na poszczególnych etapach rozwoju firmy M. Scotta i B. Bruce'a

Etap	Powstanie	Przeżycie	Wzrost	Ekspansja	Dojrzałość
Kryzys	koncentracja na generowaniu dodatnich przepływów pieniężnych i zysku	uniknięcie niekontrolowanego rozwoju	wybór strategii wolumenu lub dyferencjacji wobec starcia z większymi konkurentami	ostateczne oddzielenie przedsiębiorcy od bezpośredniego wykonywania czynności	rozbudowany marketing
	tworzenie początków formalnej struktury	delegowanie uprawnień do zarządzania na nowych rynkach	finansowanie wchodzenia z nowymi produktami na nowe rynki	potrzeba orientacji na zewnątrz: wyprzedzanie potrzeb klienta i zmian w sektorze	kontrola nad oddziałami firmy
	delegowanie uprawnień kierowniczych	tworzenie systemów informacyjnych (kontrola kosztów)	decentralizacja wobec potrzeby kontroli różnych dziedzin działalności firmy	–	zmniejszanie się roli przedsiębiorcy

Źródło: jak do tab. 3.2, s. 45–52.

Zaprezentowane modele wzrostu/rozwoju firmy pozwalają na charakterystykę czynników rozwoju dla różnych pod względem wielkości kategorii przedsiębiorstw, jednak nie do końca wyjaśniają zachowania rozwojowe małych firm uwzględniające progi i bariery rozwojowe przedstawione w kolejnych częściach opracowania.

3.2. Progi rozwojowe a bariery rozwoju

Istnieją różne sposoby definiowania progu rozwojowego. Najczęściej definicje odnoszą się do wewnętrznych zmian zachodzących w firmie, będących wynikiem wpływu otoczenia.

Próg rozwojowy to osiągnięcie takiego punktu, w którym dotychczasowy rozwój firmy ulega załamaniu, a kontynuacja pozytywnych tendencji rozwojowych wymaga zasadniczych zmian strukturalnych (Rogut, 2002). Często

zmiany te są wynikiem oddziaływania otoczenia, w tym zarówno otoczenia mikro, jak i makro. Makrootoczenie, poprzez np. decyzje rządu, koniunkturę gospodarczą, oddziałuje na przedsiębiorcę, jak również na politykę firmy, a także ma wpływ na partnerów przedsiębiorstwa w jego najbliższym otoczeniu. Z wyników przeprowadzonych badań wynika, że bieżąca koniunktura w kraju ma według przedsiębiorców znaczący wpływ na możliwość wystąpienia kryzysu, czego następstwem często jest niepowodzenie gospodarcze. Uwarunkowania pochodzące z mikrootoczenia mogą mieć również wpływ na przyczyny upadku małej firmy, bowiem przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z klientami, dostawcami, konkurentami itp., które determinują jego rozwój w pozytywnym lub negatywnym znaczeniu. Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, przedsiębiorcy postrzegają wzrost konkurencji oraz zatory płatnicze w sektorze jako jedne z najważniejszych czynników niepowodzenia firmy.

Małe firmy, z uwagi na swoją specyfikę, są bardziej narażone na utratę płynności finansowej niż duże przedsiębiorstwa². Wiele z nich współpracuje jako dostawcy lub podwykonawcy dużych podmiotów. Ważnym problemem wynikającym z tej współpracy stają się odroczone terminy płatności, a mała firma często znajduje się na końcu łańcucha płatności. Uzależnienie od zamówień jednego, dużego kontrahenta, który popadł w tarapaty finansowe, może spowodować utratę płynności finansowej podwykonawcy i w przypadku braku ubezpieczenia należności lub małej elastyczności firmy na rynku przyczynić się do niepowodzenia³.

Szczególnym punktem oddziaływania współczesnego otoczenia na funkcjonowanie małej firmy jest ciągły wzrost wymagań w zakresie innowacyjności i innowacji. Zmiany w sektorach i wrastający w nich poziom konkurencji generują coraz częściej występujące po sobie progi rozwojowe wskazujące na potrzebę modyfikacji dotychczasowej strategii zarządzania. W efekcie częstotliwość występowania progów rozwojowych w wielu sektorach wzrasta, powodując zmiany w firmach. J. R o p ę g a (2008) zwrócił uwagę na występowanie czterech kategorii progów rozwojowych, tj. związanych ze/z: 1) zmianą stylu zarządzania, 2) brakiem właściwej reakcji na dynamiką zmian w otoczeniu, 3) „zaślepieniem” osób zarządzających, 4) brakiem innowacji.

Próg rozwojowy związany ze zmianą stylu zarządzania może pojawić się w początkowych fazach istnienia firmy i jest według opinii wielu badaczy okresem przejścia od przedsiębiorczego do profesjonalnego stylu zarządzania (por. Clifford, Jr., 1973; McLaughlin, 1977; Daily, Dalton, 1992; Watson, Everett, 1996). Z powodu wzrostu organizacji oraz większej złożoności systemu konieczne są zmiany stylu zarządzania i struktury organizacyjnej. Może

² Jednakże duże firmy również wskazują na zatory płatnicze jako jeden z bardziej istotnych elementów utrudniających realizację ich celów (por. M a c z y Ń s k a, 2008, s. 153).

³ Szerzej w: D r o w a n o w s k i, 2009.

pojawić się kryzys delegowania lub przywództwa (por. Steinmetz, 1969; Whisler, 1988; Scott, 1973; Greiner, 1972), moment ten jest często ignorowany przez kadrę zarządzającą szczególnie w małych firmach, a brak reakcji ze strony kierownictwa niesie ryzyko zatrzymania się przedsiębiorstwa na obecnym etapie (por. ramka 3.1).

Ramka 3.1. Brak reakcji ze strony kierownictwa

Przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność w branży zajmującej się świadczeniem usług hydraulicznych w zakresie montażu mierników przepływu wody oraz zużycia ciepła w obiektach przemysłowych i u osób prywatnych. Firma prowadzi swoją działalność na terenie Wrocławia i praktycznie od samego początku odnotowywała sprzyjające warunki dla swojego rozwoju. Wynikało to z nowych możliwości technicznych i legislacyjnych pozwalających na montaż urządzeń do dokonywania pomiarów i rozliczania się za faktyczny, zarejestrowany pobór wody i/lub ciepła. Właściciel firmy bardzo szybko osiągnął wysokie obroty, które szybko doprowadziły do jej wzrostu. Jednym z następstw tego procesu był wzrost liczby zatrudnianych pracowników z 2 do 14 osób. Klasyczny model zarządzania nie uległ zmianie, utrzymana została struktura promienista–prosta, całkowita centralizacja władzy oraz pełna kontrola wszystkich procesów realizowanych w firmie. W tym samym czasie pojawiły się nowe kontrakty na usługi dla klientów instytucjonalnych. Skala prowadzonej działalności nie pozwalała właścicielowi nadzorować wszystkich procesów zachodzących w firmie. Niski stopień formalizacji w tym mechanizmów kontroli był zdaniem właściciela silną stroną firmy. Jednak zmiany legislacyjne, które narzuciły zmiany techniczne w zakresie montowanych urządzeń dla klientów instytucjonalnych zaskoczyły szefa i spowodowały reklamacje i potrzebę wymiany części zainstalowanych liczników. Stworzyło to realną groźbę niepowodzenia dla firmy. W efekcie została utracona częściowo jej reputacja, wzrosły koszty funkcjonowania oraz pojawiły się groźby wniosków o odszkodowania. Firmę uratowały zewnętrzne środki finansowe, które pozwoliły jej utrzymać płynność finansową i umożliwiły realizację podpisanych wcześniej umów. W efekcie ta sytuacja spowodowała pierwsze procesy formalizujące proces decyzyjny i system kontroli, bowiem pojawiły się dwa stanowiska brygadzystów, pozwalające na delegowanie uprawnień decyzyjnych, co wpłynęło na zmianę stylu zarządzania z przedsiębiorczego na profesjonalny.

Przedstawiony przykład przedsiębiorstwa potwierdza istnienie kryzysu przywództwa, którego efektem może być wiele błędnych decyzji ze strony zarządzającej osoby. Szczegółowy wykaz błędów popełnianych w tej oraz pozostałych kategoriach progów znajduje się w rozdz. 2 niniejszej publikacji.

Próg rozwojowy związany z brakiem właściwej reakcji na dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu może natomiast spowodować utratę dotychczasowej pozycji konkurencyjnej firmy, co potencjalnie doprowadzi do kryzysu firmy, którego następstwem może być upadek. Potwierdzeniem znaczenia wpływu dynamiki zmian wewnątrz firmy na zmiany zachodzące w jej otoczeniu jest przykład firmy zawarty w ramce 3.2.

Ramka 3.2. Brak reakcji firmy na zmiany zachodzące w otoczeniu

Firma świadczyła usługi obróbki i sprzedaży parapetów z kamienia naturalnego (granit i marmur). Firma pomimo licznych sygnałów ze strony rynku nie starała się zwiększyć oferty z zakresu sprzedawanych i poddawanych obróbce parapetów. Parapety granitowe i marmurowe nie miały tak szerokiego zastosowania, jak parapety metalowe lub z tworzyw sztucznych, które były sprzedawane i montowane masowo w przypadkach wymiany okien w blokach. Tracone okazje na tym rynku znacznie ograniczyły jej możliwości rozwojowe w stosunku do tych firm, które dostosowywały się do potrzeb otoczenia. Spóźniona reakcja polegająca na zwiększeniu asortymentu uratowała firmę przed utratą płynności finansowej, ale jej pozycja na rynku wymagała odbudowy. Obecnie właściciel kładzie dużo większy nacisk na diagnozowanie faktycznych potrzeb rynku, a mniejszy na własne przekonania, jeśli chodzi o potrzeby i zachowania konsumentów, co powoduje, że firma staje się wiodącym producentem parapetów w regionie.

Próg rozwojowy związany z „zaślepieniem” osób zarządzających polega on na tym, że następuje swoiste „zaślepienie” przedsiębiorcy, który odniósł sukces na rynku i odnotował w związku z tym wzrost. Inicjacja procesu niepowodzenia w tym przypadku jest błędną reakcją prowadzących firmę na jej pierwszy sukces. Następuje zaślepienie i zbytni optymizm zarządzających, którzy nie zauważają pewnych zmian i nie dostosowują do nich swoich decyzji oraz struktury organizacyjnej. Tak sytuacja w firmie może spowodować przejście do kolejnego progu rozwojowego, tzn. związanego z brakiem innowacji. Niestabilne otoczenie i skracanie się cykli życia produktów lub całych sektorów powoduje, że także małe firmy powinny dążyć do innowacji, dzięki którym mogą przesuwać się w górę łańcucha wartości, w kierunku faz generujących wyższą wartość dodaną (R o g u t, 2008) (por. ramka 3.3).

Ramka 3.3. Proces zmian opartych na innowacji

Firma zajmuje się produkcją reklam świetlnych na terenie Szczecina. Sam pomysł wywodzi się z okresu końca lat 90., kiedy to pojawiły się reklamy świetlne oparte na układzie światłowodowym. Ruchome świecące konstrukcje towarzyszyły nowo otwierającym się obiektom usługowym oraz imprezom masowym. Ta forma prezentacji nazwy firmy oraz świetlnego przekazu informacji została bardzo chętnie przyjęta przez rynek. Właściciele firmy bardzo szybko zaczęli zdobywać rynek regionalny. Sprowadzane podzespoły łatwo było wzajemnie łączyć, dobierać kolorystycznie, formować i sprzedawać jako gotowy produkt. Okres prosperity zmienił nastawienie przedsiębiorcy z orientacji rynkowej na wewnętrzne doskonalenie procesu składania podzespołów. W efekcie nie zauważono w porę nowych trendów w zakresie reklam diodowych/ledowych, które za pomocą programatora mogą zmieniać zapis, szybkość przesuwu tekstu itp. Rozwiązania polegające na przesuwanym się tekście nie są innowacją produktową, ale same w sobie mogą tworzyć innowacje procesowe i/lub organizacyjne. Okazało się, że dopiero wyraźne sygnały z rynku spowodowały opóźnioną reakcję właścicieli i stworzyły postawę do montażu urządzeń opartych na krajowych programatorach i matrycach dostarczanych z rynku azjatyckiego. Obecnie zamówieniami firmy zainteresowani są nie tylko przedsiębiorcy, ale także klienci instytucjonalni zamawiający tablice stosowane na imprezach sportowych, przystankach komunikacji miejskiej itp.

Wymienione kategorie progów rozwojowych znalazły swoje rozwinięcie w rozdz. 2 niniejszej publikacji w kontekście ich związku z kryzysem w firmie, jak również symptomami i przyczynami niepowodzeń gospodarczych.

Reasumując dotychczasowe rozważania, występowanie progów rozwojowych powoduje nieciągły rozwój firmy, a tym samym występowanie barier rozwojowych właściwych dla poszczególnych etapów rozwoju firmy, których charakterystyka została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

3.3. Klasyfikacja barier rozwoju małych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji barier funkcjonowania małych przedsiębiorstw na podstawie różnorodnych kryteriów podziału.

Przyjmując za kryterium wyróżnienia etap rozwoju firmy, rozpoznaje się bariery: wejścia i bariery rozwoju (Daszkiewicz, 2004; Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008) oraz bariery wyjścia. Bariery wejścia pojawiają się podczas uruchamiania firmy oraz we wczesnych fazach jej rozwoju. Do barier tych zalicza się najczęściej: niejasność i niespójność przepisów, niewystarczający popyt, problemy z pozyskaniem środków finansowych oraz niesprzyjającą koniunkturę gospodarczą itp. Natomiast bariery rozwoju odnoszą się do firm funkcjonujących już na rynku, pojawiają w punkcie krytycznym przetrwania firmy, kiedy firma przechodzi do fazy wzrostu lub upadku (Daszkiewicz, 2004, s. 62). W tym czasie pojawia się wiele barier rozwoju zróżnicowanych pod względem etapu cyklu życia firmy. Bariery wyjścia to koszty likwidacji firmy i te, które wynikają z wcześniej podjętych zobowiązań wobec dostawców, pracowników, klientów itp.

Inny podział barier rozwoju małych firm zaproponował D. Storey (1994) dzieląc je na bariery:

– zarządzania, która jest związana z brakiem kompetencji menedżerskich przedsiębiorcy, wynikających często z niewystarczających kwalifikacji i wiedzy z zakresu zarządzania. Bariera ta ma duży wpływ w firmach, gdzie właściciel kieruje się głównie intuicją, np. rodzinnych, funkcjonujących w sektorach tradycyjnych, natomiast jej znaczenie słabnie w firmach, gdzie właściciel jest wykształcony, posiada wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania firmą, np. w małych firmach innowacyjnych funkcjonujących w obszarze wysokich technologii;

– finansową – ma ona szczególne znaczenie dla firm w fazie rozwoju, gdyż wraz z rozwojem firmy zmienia się struktura kapitałowa. Małe firmy w fazie startu korzystają zazwyczaj z kapitału własnego, wraz ze wzrostem firmy zwiększa się ich zapotrzebowanie na kapitał. Rozwiązaniem tego problemu byłby łatwiejszy dostęp do kapitału obcego szczególnie w przypadku firm, które nie są w stanie rozwinąć się na tyle, aby stać się wiarygodnym klientem dla banku czy też instytucji oferującej kapitał;

– popytu – rynek może hamować rozwój małych firm, szczególnie w okresie recesji. Intensywność wpływu tej bariery wynika z panującej koniunktury gospodarczej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się znaczną grupę barier, które są uniwersalne i nie zależą od etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Najczęściej dzieli się je na dwie kategorie: bariery wewnętrzne i bariery zewnętrzne (Storey, 1994; Daszkiewicz, 2004; Strużycki, 2002). Bariery wewnętrzne odnoszą się do firmy, jej właściciela i strategii działania, natomiast zewnętrzne są uwarunkowane czynnikami otoczenia. Do barier wewnętrznych zalicza się: niesprawność systemu zarządzania (Bartlett, Bukvić, 2001), wynikającą z niskiego poziomu wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorców w zakresie zarządzania firmą, brak jasno wytyczonej strategii działania i koncentrowanie się na działalności bieżącej, problemy finansowe wynikające z ograniczonego dostępu do rynku kapitałowego, niskie kwalifikacje pracowników, niską skłonność do innowacyjności itp. Z kolei do zewnętrznych zalicza się bariery:

– prawne, związane ze skomplikowanymi, niestabilnymi i niejasnymi przepisami prawa, brakiem skutecznej ochrony znaków towarowych oraz trudnościami w egzekwowaniu prawa (Łuczka, 2007; Safin, 2008);

– ekonomiczne, przejawiają się głównie brakiem spójnej i skutecznej polityki państwa wobec małych przedsiębiorstw, kryzysem gospodarczym i finansowym, niestabilną polityką fiskalną, nadmiernymi obciążeniami podatkowymi, poziomem inflacji i stóp procentowych, wysokimi kosztami pracy itp.;

– rynkowe, wynikające m.in. z zawężania się rynków zbytu, niedostatecznego popytu spowodowanegoubożeniem społeczeństwa, nacisku konkurencji oraz szarej strefy;

– finansowe, związane m.in. z wysokimi kosztami kredytu i procedurami udzielania kredytów, warunkami ubiegania się o zamówienia publiczne, wydłużonymi terminami płatności (Skowronek-Mielczarek, 2003; Bartlett, Bukvić, 2001; Łuczka, 2007), małą dostępnością do funduszy strukturalnych, niewystarczającą informacją o pomocy publicznej, brakiem własnych środków wymaganych w staraniach o pomoc finansową, związane z procedurami ubiegania się o wsparcie finansowe;

– administracyjne, przejawiające się w niewłaściwym podejściu jednostek publicznych do przedsiębiorców;

– społeczne, znajdujące wyraz w nierównomiernej infrastrukturze przedsiębiorczości, negatywnym image'u przedsiębiorcy, braku akceptacji pracy na własny rachunek (Daszkiewicz, 2004; Łuczka, 2007);

– informacyjne, wynikające z mało efektywnego systemu gromadzenia informacji gospodarczych i dostępu do nich;

– infrastrukturalne, są to trudności i koszty dostępu do infrastruktury oraz niska jej jakość.

Ramka 3.4. Bariery finansowe w prowadzeniu działalności gospodarczej

Firma jest znanym na rynku łódzkim producentem odzieży damskiej, powstała w 1994 r. w Wieruszowie. Została założona przez małżeństwo, które miało wcześniej doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, pracując w firmie rodziców z tej samej branży. Do roku 2006 firma rozwijała się, przekształcając się z małej w średnią, zatrudniała 60 osób, posiadała wielu kontrahentów krajowych (Galeria Centrum) oraz zagranicznych (przerób uszlachetniający, głównie Niemcy, Holandia i Francja). Firma początkowo zajmowała się tylko przeszyciami dla zagranicznych kontrahentów (95% produkcji), przejmując część zamówień od firmy rodziców. Od 2006 r. nastąpił znaczny spadek liczby zamówień, co spowodowane było silną konkurencją, nasyceniem rynku oraz tanią siłą roboczą w Chinach i Indiach (przesunięcie produkcji globalnej). Problemem okazał się również kontrahent holenderski, który ogłosił swoją upadłość, nie informując o tym firm współpracujących. Naraziło to firmę na bardzo poważne problemy finansowe oraz zachwianie płynności finansowej. Dla ratowania sytuacji w firmie postanowiono znacząco zredukować zatrudnienie o 50%, zrezygnować z eksportu i wykreowała własną markę (wzornictwo, udział w pokazach mody). Celem firmy był ciągły rozwój poprzez wprowadzanie zmian – nowoczesne maszyny i urządzenia, oszczędzające czas pracy. Jednak to nie było wystarczające, aby pozbyć się kłopotów finansowych, co pograżało ją w coraz większych długach. Właściciele szukali wsparcia w regionalnych instytucjach otoczenia biznesu, szczególnie w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej, co właściwie było bezskuteczne ze względu na coraz gorszą jej sytuację. Wreszcie podjęli decyzję o zmianie profilu prowadzonej działalności na przedszkole prywatne, które zamierzają uruchomić po gruntownym remoncie posiadanego lokalu.

Ramka 3.5. Kryzys finansowy i zatory płatnicze jako bariery rozwoju małej firmy

Firma ma ponad 15-letnią tradycję i zajmuje się usługami budowlanymi. Jest zlokalizowana na terenie powiatu poddębickiego. Właściciel firmy jest z wykształcenia inżynierem budownictwa, posiada również wykształcenie z zakresu zarządzania (studia podyplomowe). Firma specjalizuje się w budowie domów „pod klucz”. Znaczna część jej działalności to podwykonawstwo dla znanych w regionie łódzkim firm developerskich. Obecne zatrudnienie to 15 osób i takie zatrudnienie utrzymuje się od 2 lat. Głównym problemem, z jakim boryka się firma, jest brak płynności finansowej spowodowanej zatorami płatniczymi w sektorze. Kłopoty finansowe firmy pogłębiły się w okresie złej koniunktury gospodarczej dla branży budowlanej, będącej wynikiem kryzysu finansowego. Skutkiem kryzysu dla firmy była mniejsza liczba zamówień związana ze spadkiem sprzedaży nieruchomości w wyniku ograniczonego dostępu do kredytów hipotecznych oraz problemy z uzyskaniem zapłaty za wykonaną pracę ze strony przeżywającej kryzys firmy developerskiej. Dla ratowania pogarszającej się sytuacji właściciel podjął decyzję o zmniejszeniu zatrudnienia z 25 osób do stanu obecnego oraz zrezygnował z zakupu nowoczesnych maszyn i urządzeń usprawniających proces świadczenia usług. Zmieniła się również znacząco strategia firmy, tzn. ograniczenie współpracy z firmami developerskimi i nastawienie się na klienta indywidualnego nawet w zakresie drobnych prac budowlanych.

Barierami najczęściej wskazywanymi w literaturze przedmiotu, jak również przez samych przedsiębiorców są bariery prawne, administracyjne i finansowe. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez portal internetowy dla przedsiębiorców Favore.pl w 2008 r. Według ankietowanych największym problemem dla przedsiębiorstw w Polsce są biurokracja i ograniczenia prawne, na kolejnych miejscach przedsiębiorcy wskazywali bariery finansowe, takie jak: brak środków pomocowych, trudności z dostępem do kredytów bankowych oraz bariery związane z niewystarczającą infrastrukturą, niesprawnością funkcjonowania otoczenia biznesu (*Barierzy rozwoju...*, 2008). Potwierdzeniem występowania barier finansowych małych firm są opisy przypadków zawarte w ramach 3.4 i 3.5.

Podobny rozkład wypowiedzi przedsiębiorców na temat barier rozwoju przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych (PKPP) „Lewiatan”⁴. Respondenci uważają, za najbardziej znaczące bariery rozwoju to: pozapłacowe koszty pracy (wskazywane przez 80% respondentów na pierwszym miejscu), brak przejrzystości i jednoznaczności podatków pośrednich (VAT) (ok. 72% wskazań na pierwszym miejscu), brak jasności systemu podatku dochodowego od działalności gospodarczej (ok. 71% wskazań na pierwszym miejscu), stawki podatku dochodowego od działalności gospodarczej (ok. 69% wskazań na pierwszym miejscu), nieelastyczne prawo pracy (63,5% wskazań na pierwszym miejscu), konkurencja ze strony szarej strefy (ok. 60% wskazań na pierwszym miejscu). W dalszej kolejności przedsiębiorcy wymieniali: brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, brak wykwalifikowanych pracowników, procedury administracyjne, konkurencję ze strony uprzywilejowanych przedsiębiorstw, słabo rozwiniętą infrastrukturę, niestabilną sytuację polityczną, a także trudności w dostępie do funduszy unijnych, szczególnie w kontekście bardzo dużych oczekiwań ze środków przewidzianych na lata 2007–2013 (Starczewska-Krzysztosek, 2008). Potwierdzeniem trudności uzyskania finansowania ze środków unijnych jest kolejny opisany przypadek firmy zawarty w ramce 3.6.

Ramka 3.6. Problemy z pozyskaniem wsparcia z funduszy europejskich

Firma posiada ponad 40-letnią tradycję, specjalizuje się w przecieraniu surowca wielkowiemiarowego różnych gatunków drzew. Przerabiany surowiec pochodzi z certyfikowanych gospodarstw leśnych Lasów Państwowych. Firma położona jest w południowo-wschodniej części Polski (powiat brzozowski) w okolicy terenów leśnych, co stanowi dla niej dobrą bazę

⁴ „Monitoring kondycji sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2008” został przygotowany przez ekspertów Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” i zrealizowany na zlecenie PKPP przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w okresie 25 sierpnia–30 września 2008 r. Badanie przeprowadzono na ogólnopolskiej losowej próbie 1100 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych, czyli firm będących własnością osób fizycznych lub spółek z większością udziałem kapitału prywatnego.

surowcową (drewno iglaste i liściaste). Tartak funkcjonuje z powodzeniem na rynku drzewnym oferując więźby dachowe, drewno budowlane, stolarskie oraz drewniane elementy wyposażenia ogrodów. Firma dysponuje parkiem maszynowym, który pozwala utrzymać wysoką jakość produktów. Zatrudnienie w firmie od 5 lat utrzymuje się na tym samym poziomie, tzn. 15 pracowników na stanowiskach produkcyjnych, jeden kierownik produkcji oraz 2 osoby zarządzające (ojciec i dwóch braci). W prowadzeniu działalności gospodarczej pomagają również czynnie członkowie rodzin, co powoduje, że firma ma charakter firmy rodzinnej. W przyszłości firma zamierza poszerzyć swoją ofertę o sprzedaż materiałów niezbędnych do kompleksowej realizacji pokrycia dachów. W tym celu dwukrotnie starała się o dotację ze środków Unii Europejskiej na poprawę innowacyjności i zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń, umożliwiających wprowadzenie innowacji procesowych i produktowych. Złożone wnioski w konkursach zostały ocenione negatywnie ze względu na błędy formalne w pierwszym przypadku i merytoryczne w drugim. Zdaniem właściciela przyczyną tego stanu rzeczy były: mało rzetelna informacja, którą uzyskał z najbliższego punktu informacyjnego dla MŚP, biurokracja związana z uzyskaniem wsparcia oraz niewielka pomoc przy wypełnianiu formularzy aplikacyjnych ze strony wyspecjalizowanych komórek instytucji otoczenia biznesu. Przedsiębiorca bardzo negatywnie ocenia zaangażowanie władz lokalnych w tworzenie „przyjaznego klimatu” dla MŚP szczególnie w obszarze poprawy dostępności firm do zewnętrznych źródeł finansowania. W wyniku problemów z pozyskaniem dotacji właściciele tartaku postanowili zaangażować wypracowane środki finansowe w zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń, umożliwiających wprowadzenie nowych produktów i usług na rynek.

Z badań przeprowadzonych natomiast przez Ministerstwo Gospodarki w 2010 r. najbardziej dotkliwymi barierami rozwoju okazały się: obciążenia podatkowe, małe obroty, skomplikowane przepisy prawne, jak również kwalifikacje siły roboczej. Respondenci za równie ważne uznali takie bariery rozwoju, jak: konkurencja innych małych przedsiębiorstw, konkurencja dużych przedsiębiorstw, biurokracja oraz koszty siły roboczej (*Trendy rozwojowe...*, 2010). Zbliżony zestaw barier rozwoju wskazywali również przedsiębiorcy biorący udział w badaniu Narodowego Banku Polskiego w 2010 r., dla których głównymi barierami były: niski popyt, zatory płatnicze, problemy z płynnością finansową, rosnąca konkurencja, zła koniunktura gospodarcza, niejasne i niestabilne przepisy (*Przedsiębiorczość...*, 2010).

Z przedstawionych badań wynika, że ważnymi przeszkodami w rozwoju małych przedsiębiorstw są niewątpliwie ograniczenia kapitałowe. Dostępność kapitałów zewnętrznych oraz ich koszt mają szczególnie istotne znaczenie dla rozwoju oraz ekspansji małych przedsiębiorstw, a możliwości rozwojowe przekładają się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności tych przedsiębiorstw i umocnienia ich pozycji na rynku. Bariery ograniczające dostęp małych przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania to (Skowronek-Mielczarek, 2003; Bartlett, Buković, 2001; Łuczka, 2007):

- niski poziom zdolności akumulacyjnych tych przedsiębiorstw, niedający gwarancji zwrotu zainwestowanych kapitałów,
- wysokie koszty funkcjonowania firm (w tym np. koszty pracy), a co się z tym wiąże – niski poziom rentowności, niesprzyjający akumulacji środków,

- ograniczenia związane ze specyficzną gospodarką finansową przedsiębiorstw tego sektora, w której dominuje księgowość oparta na księdze przychodów i rozchodów,
- wysokie koszty pozyskiwania kapitałów z sektora bankowego,
- skomplikowane i czasochłonne procedury związane z pozyskiwaniem kapitałów z różnych źródeł,
- niewielki poziom środków publicznych przeznaczanych na wsparcie rozwoju sektora MŚP w porównaniu z jego potrzebami, a także z potencjałem ekonomicznym, jaki ten sektor reprezentuje.

Problemy z dostępem do kapitału mogą skutkować niską skłonnością do inwestycji, a tym samym do innowacji, co stanowi kolejną barierę rozwoju małych firm. Powszechnie uważa się, że firmy te charakteryzują się niskim stopniem innowacyjności oraz słabą intensywnością wykorzystania zaawansowanych technologii. Wprowadzane innowacje zazwyczaj opierają się na jednym rodzaju produktu czy usługi, więc prawdopodobieństwo wprowadzania zmian jest tam mniejsze niż w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej ofercie i rozbudowanych procesach, jak w większości dużych firm.

Na zachowania innowacyjne firm sektora MŚP mają znaczący wpływ czynniki wewnętrzne związane m.in. z procesem zarządzania, strukturą organizacyjną i osobą przedsiębiorcy, takie jak: kreatywność, otwartość na innowacje, zdolności organizacyjne, wytrwałość, chęć podjęcia ryzyka, gdyż pomagają one w podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących profilu działalności, wyboru portfela produktowego, poziomu technicznego, wyboru kierunków ekspansji rynkowej itd. Inną grupą czynników wewnętrznych kształtującą innowacyjność firmy jest kultura organizacyjna i kwalifikacje pracowników oraz poziom ich zaangażowania w prace nad rozwojem innowacji, umiejętność współpracy kierownictwa (właścicieli) firmy z pracownikami polegająca na włączaniu ich w proces podejmowania decyzji, współpracy z klientami oraz zapewnieniu wynagrodzenia, które umożliwi pełne zaangażowanie pracownika w działalność firmy (S o s n o w s k a, Ł o b e j k o, 2008).

Na działalność innowacyjną firm sektora MŚP mają również wpływ uwarunkowania rynkowe, gdzie ważnym problemem jest ograniczony popyt ze względu na małą siłę nabywczą społeczeństwa wynikającą z niskiego poziomu dochodów. Ważną barierą innowacyjności są również czynniki ekonomiczne, takie jak: ryzyko powodzenia, koszty wprowadzenia innowacyjności, dostępność źródeł finansowania.

Problemy związane ze sprawnym zarządzaniem firmą, jak również brak zarządzania zmianami są coraz częściej przyczynami upadku małych firm. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy może stać się przykład firmy przedstawiony w ramce 3.7.

Ramka 3.7. Słaba orientacja strategiczna firmy

Firma specjalizuje się w produkcji odzieży, funkcjonuje na rynku 8 lat, jest usytuowana na terenie Bielska-Białej. Główną działalnością firmy jest przerób uszlachetniający dla kontrahentów zagranicznych z Belgii, Niemiec i Francji na podstawie umów długookresowych. Firma posiada słabą orientację strategiczną. Jest zależna od swojego głównego kontrahenta, bez którego ma problemy z utrzymaniem się na rynku. Posiada ciągłe problemy finansowe związane z odroczoneymi terminami płatności lub brakiem zapłaty za wykonane usługi. Powoduje to brak płynności finansowej oraz brak środków na jej rozwój, np. poprzez wykreowanie własnej marki. Istnienie firmy było już wielokrotnie zagrożone ze względu na problemy finansowe i pogarszającą się koniunkturę gospodarczą. W przyszłości chciałaby ona wprowadzić zmianę strategii działania i skorzystać z dotacji unijnej, jednak procedury związane z uzyskaniem pomocy oraz brak wsparcia ze strony władz lokalnych (w ocenie właścicielki firmy) powodują niechęć do dalszych działań.

Kolejną klasyfikacją barier rozwoju jest ich podział na bariery odnoszące się do funkcjonowania nowo powstałych przedsiębiorstw oraz bariery dotyczące przedsiębiorstw o długotrwałym okresie działalności. Wśród pierwszych można wyróżnić bariery podażowe (np. niedostateczna technologia, niedostateczne środki finansowe przedsiębiorstwa, trudności w ściąganiu należności, ograniczony dostęp do kredytów, brak surowców, brak wykwalifikowanej siły roboczej), które mogą ograniczać produkcję oraz bariery popytowe (np. niedostateczne środki, którymi dysponują klienci, zbyt duża konkurencja na rynku, obniżanie cen przez firmy konkurencyjne, niedostateczna znajomość firmy na rynku) hamujące sprzedaż wyprodukowanych dóbr i usług. Najczęściej zgłaszanymi barierami popytowymi przez nowych przedsiębiorców były: zbyt duża konkurencja (81%), niewystarczające środki finansowe klientów (68%) oraz obniżka cen przez konkurentów (58%). Co do barier podażowych najczęściej spotykanymi były: niedostateczne środki finansowe, ograniczony dostęp do kredytów oraz trudności w ściąganiu należności. Występowanie powyższych czynników hamujących rozwój nowo powstałych przedsiębiorstw było i jest uzależnione od zakresu formy prawnej podmiotu. W przedsiębiorstwach prowadzonych przez osoby fizyczne przeważają bariery popytowe, zaś podażowe – w firmach o osobowości prawnej (B o r o w i e c k i, S i u t a - T o k a r s k a, 2008).

Przedstawione powyżej grupy barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw potwierdzają również badania przeprowadzone przez Ministerstwo Gospodarki wśród 636 właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, bowiem najczęściej wskazywaną barierą prowadzenia działalności gospodarczej jest wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem oraz skomplikowane przepisy prawne, konkurencja innych małych i dużych przedsiębiorstw. W badaniu tym przedsiębiorcy ocenili politykę gospodarczą rządu. Osoby słabiej wykształcone zdecydowanie bardziej negatywnie oceniały politykę gospodarczą rządu – w grupie osób z wykształceniem podstawowym było 62% ocen negatywnych, 28%

umiarkowanych i 10% pozytywnych, zaś wśród osób z wyższym wykształceniem udziały wynosiły odpowiednio 29, 55 i 16% (*Trendy rozwojowe...*, 2009).

Jak wynika z zaprezentowanych badań, na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw ma wpływ wiele czynników (nie tylko określanych jako bariery rozwoju), które najczęściej dzieli się na zewnętrzne wynikające z sytuacji w otoczeniu firmy oraz wewnętrzne, określające możliwości, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo np. w zakresie sprawności i skuteczności zarządzania, posiadanych zasobów, poziomu innowacyjności. Do uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na działalność firm sektora MŚP należą elementy otoczenia dalszego – makrootoczenia (np. ogólne warunki ekonomiczne, demograficzne, prawne, społeczno-kulturowe i technologiczne) oraz otoczenia bliższego – mikrootoczenia (np. dostawcy, klienci, konkurencja, sojusznicy strategiczni, regulatorzy).

Na uwarunkowania związane z otoczeniem dalszym sektora MŚP zasadniczy wpływ ma polityka prowadzona przez państwo, która powinna tworzyć przyjazne środowisko dla tego sektora i łagodzić wszelkie bariery utrudniające jego rozwój. Ważne jest zatem łagodzenie obciążeń podatkowych i redukcja kosztów pracy oraz uporządkowanie uregulowań prawnych. Ciągłe zmiany w otoczeniu prawno-politycznym powodują dodatkowe koszty i poczucie niepewności wśród przedsiębiorców (L a t o s z e k, 2008).

Wśród czynników związanych z otoczeniem bliższym dużego znaczenia wpływającego na rozwój małych firm nabiera silna konkurencja, która z jednej strony traktowana działa jako czynnik stymulujący rozwój poprzez konieczność zmian, ulepszeń i innowacji, a z drugiej – może stać się przyczyną upadku. Przedsiębiorcy jednak w większości przypadków obawiają się konkurencji, postrzegają ją jako zagrożenie i utożsamiają z niepowodzeniem.

Wymienione bariery rozwoju małej firmy odnoszą się do poziomu całej gospodarki. Według badań przeprowadzonych przez K. Wacha występuje znaczna liczba barier o charakterze lokalnym, do których zalicza się (W a c h, 2008, s. 127):

- brak wsparcia finansowego ze strony państwa i samorządu terytorialnego,
- polityka władz lokalnych wobec podmiotów gospodarczych,
- brak komercyjnego wsparcia finansowego,
- niezadawalająca praca regionalnych ośrodków wsparcia przedsiębiorczości,
- wysokie ceny najmu pomieszczeń na działalność gospodarczą,
- niski standard życia społeczności lokalnej,
- niewystarczająca infrastruktura techniczna i transportowa,
- brak odpowiednich zasobów wykwalifikowanej kadry,
- niewystarczające usługi dla biznesu.

Z przedstawionego przeglądu barier rozwoju małych przedsiębiorstw wynika, że podmioty te napotykać na wiele ograniczeń i hamulców o charakterze ogólnym i regionalnym. Szczególnie trudne stają się one do przezwyciężenia dla firm funkcjonujących w regionach oddalonych od centrów wzrostu, których charakterystyka jest przedmiotem kolejnego podrozdziału.

3.4. Marginalizacja regionu jako bariera rozwoju małych przedsiębiorstw

Procesy globalizacji i integracji zachodzące we współczesnej gospodarce światowej mają znaczący wpływ na pogłębianie się dysproporcji w poziomie rozwoju regionów pod względem ekonomicznym (wzrost rozpiętość produktu krajowego brutto na mieszkańca), społecznym (wzrost różnicowań stopy bezrobocia) oraz przestrzennym (utrzymywanie się peryferyjności, wynikającej z niekorzystnego położenia geograficznego). Wynikiem tego stanu rzeczy jest występowanie regionów lepiej i gorzej zagospodarowanych, słabiej i silniej rozwiniętych, o lepszych i gorszych warunkach środowiska oraz życia ludności. Znaczące różnice rozwojowe pomiędzy regionami mogą powodować zjawisko marginalizacji danego obszaru.

Marginalizacja w przypadku regionu oznacza długotrwałe wyłączenie danego obszaru z generowania rozwoju i automatycznie partycypacji w dochodach z nią związanych oraz wykluczenie regionalnej społeczności z aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarczych, co powoduje w długim okresie ubóstwo, niezaspokojenie podstawowych potrzeb, brak jakichkolwiek szans na znalezienie pracy (S t a w a s z, 2007, s. 53).

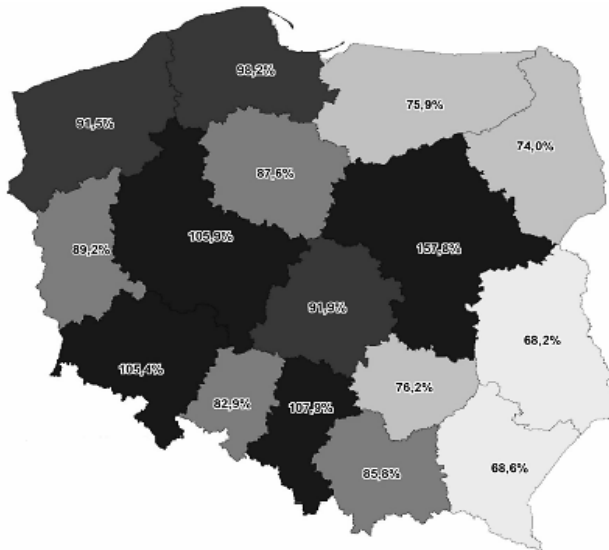
Za regiony szczególnie narażone na zjawisko marginalizacji uważa się: obszary wiejskie najczęściej położone peryferyjnie w stosunku do krajowych i regionalnych ośrodków aktywności społeczno-gospodarczej lub zdominowane niegdyś przez rolnictwo państwowe, obszary koncentracji przemysłów tradycyjnych, zdegradowane społecznie i ekonomicznie miasta i dzielnice miast oraz zdegradowane obszary przemysłowe i powojkowe. Regiony te nie są w stanie wykorzystując jedynie własne, wewnętrzne siły dokonać procesu przekształceń gospodarki, gwarantujących zmianę struktury gospodarczej, wykreowanie nowych miejsc pracy i stworzenie warunków dla stabilnego rozwoju. Koszty ponownego włączenia obszarów zmarginalizowanych do współtworzenia rozwoju gospodarczego są szczególnie wysokie i charakteryzują się wydłużonym okresem zwrotu (M a r k o w s k i, 1999, s. 41).

Dysproporcje w rozwoju społeczno-gospodarczym w Polsce charakteryzuje tendencja wzrostowa, co wynika bezpośrednio z szybszego wzrostu gospodarczego generowanego przede wszystkim przez obszary metropolitalne i najważniejsze miasta. Dysproporcje rozwojowe pomiędzy regionami mogą powodować zjawisko marginalizacji danego obszaru, co powoduje spadek aktywizacji biznesowej na danym terenie oraz koncentrację negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych, takich jak: bezrobocie, ubożenie ludności, odpływ ludności, niska produktywność, nieefektywny system edukacji, patologie społeczne (*Krajowa Strategia...*, 2009, s. 17). Zjawisko to jest niebezpieczne, gdy ma charakter masowy, powiązany z redukcją miejsc pracy i często alokacją terytorialną po-

tencjału biznesowego⁵. Tam, gdzie zjawiska te są skorelowane z niskimi możliwościami restrukturyzacji i generowania stabilnego wzrostu na podstawie dyfuzji z obszarów miejskich oraz uwarunkowaną historycznie niską jakością instytucji publicznych, istnieje realne zagrożenie pogarszania się ich pozycji konkurencyjnej, zmniejszenia udziału w procesach rozwojowych i w konsekwencji trwałej społecznej i ekonomicznej marginalizacji regionu.

Koszty ponownego włączenia obszarów zmarginalizowanych do współtworzenia rozwoju gospodarczego są szczególnie wysokie i charakteryzują się wydłużonym okresem zwrotu (Markowski, 1999).

Miernikami pozwalającymi wskazać regiony bardziej lub mniej rozwinięte mogą być zarówno wskaźniki ilościowe (np. stopa bezrobocia, PKB na 1 mieszkańca, wykształcenie, dostęp do Internetu, przeciętne dochody mieszkańców lub też wydatki na sferę B+R itp.), jak i jakościowe (np. wiedza, innowacyjność, jakość i sprawność administracji publicznej, zdolność instytucjonalna do zarządzania rozwojem itp.). Pomiar poziomu rozwoju regionów jest problemem złożonym ze względu na mierniki jakościowe oraz dostępność danych statystycznych porównywalnych dla analizowanych lat. Dlatego też większość opracowań i analiz zawiera wiele uproszczeń widocznych już na etapie doboru podstawowych wskaźników.



Rys. 3.3. Średnia wartość PKB *per capita* w cenach bieżących na poziomie województw w stosunku do średniej krajowej w latach 2004–2007

Źródło: *Krajowa Strategia...*, 2010, s. 31.

⁵ Może to oznaczać przejęcie rynku przez podmioty zewnętrzne, przejęcie pracowników przez firmy konkurencyjne, sprzedaż dotychczasowych maszyn i urządzeń.

Najczęściej stosowanym wskaźnikiem dla pomiaru rozwoju społeczno-gospodarczego regionów jest ich udział w tworzeniu PKB, który został również zastosowany w klasyfikacji regionów przygotowanej przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zawartej w *Krajowej Strategii...* (2010) (por. rys. 3.3).

Na podstawie przedstawionego wskaźnika wyróżnić można województwa o najniższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, do których zaliczono województwa Polski wschodniej i północno-wschodniej, tzn. podkarpackie, świętokrzyskie, lubelskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie. Województwa te zajmują zwarty obszar charakteryzujący się przede wszystkim niskim (najniższym w skali kraju i UE) poziomem rozwoju (PKB *per capita* wynosi poniżej 80% średniej krajowej), starzejącym się społeczeństwem, niższym niż reszta kraju poziomem wykształcenia, zapóźnieniami infrastrukturalnymi, niskim poziomem warunków życia (w tym dostępem do dóbr i usług), niską produktywnością wszystkich sektorów gospodarki. Niski poziom rozwoju tych województw wskazuje na trudności z wykorzystaniem w pełni własnych potencjałów związanych z zasobami endogenicznymi (m.in. kapitału społecznego, kulturowego, innowacyjności), co mogłoby się odbyć w wyniku przeprowadzenia procesów restrukturyzacji (zmiana struktury wytwarzania PKB w kierunku zwiększenia udziału sektorów o większej wartości dodanej, zmian profilu nauczania, zwiększenia poziomu innowacyjności, podwyższenia jakości zasobów ludzkich) (*Krajowa Strategia...*, 2010, s. 31).

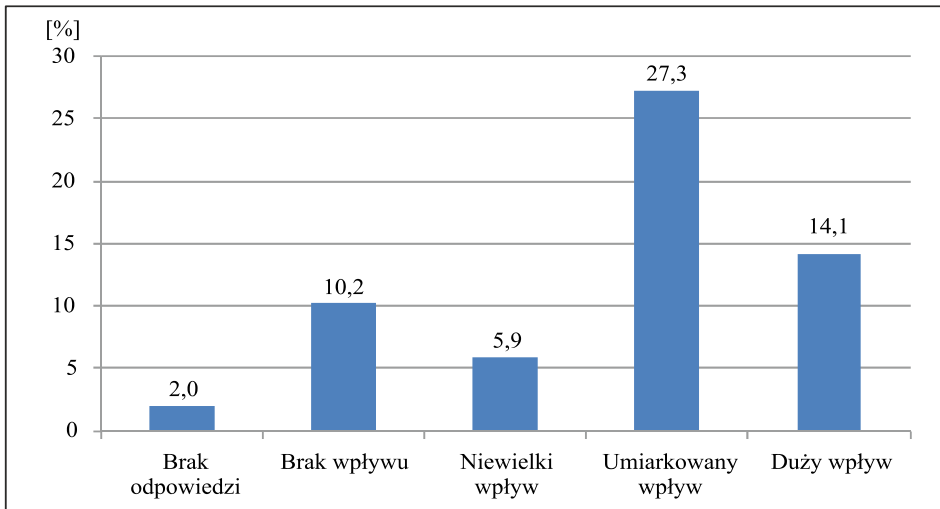
Te negatywne zjawiska mogą być przyczyną pogłębiającej się marginalizacji tych regionów, co może mieć również znaczący wpływ na warunki funkcjonowania małych firm na tych terenach. Potwierdzają to badania jakościowe przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych w tego typu regionach (por. ramki 3.8 i 3.9).

Ramka 3.8. Lokalizacja firmy w regionach zmarginalizowanych jako bariera rozwoju

Firma prowadzi działalność w branży metalowej i jest zlokalizowana w gminie wiejskiej na terenie powiatu zamojskiego. Powstała w 1984 r. jako przedsiębiorstwo rodzinne obecnie prowadzone przez rodziców i dorosłe dzieci. Zajmuje się produkcją drzwi zewnętrznych stalowych, antywłamaniowych i ościeżnic stalowych, a od 2005 r. także drzwi panelowych oraz bram garażowych. Produkty firmy posiadają certyfikaty zgodności i aprobaty techniczne wymagane na rynku budowlanym. W opinii właścicieli lokalizacja firmy na terenach słabo rozwiniętych ma znaczący wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój. Największym problemem firmy jest dobór i duża rotacja personelu. Potrzebuje ona pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (m.in. ślusarzy), których nie brakuje na miejscowym rynku pracy, ale ich motywacja do pracy jest znikoma. Właściciel wskazuje za główną przyczynę tego stanu rzeczy jej lokalizację na terenach tzw. zmarginalizowanych, na których utrwaliły się już pewne stereotypy wynikające z patologii społecznych odnośnie do podejmowania pracy. Ważną barierą rozwoju firmy wynikającą z lokalizacji jest również ograniczony popyt wynikający z niskich dochodów społeczeństwa.

**Ramka 3.9. Dodatkowe bariery wynikające z lokalizacji firmy
w regionach zmarginalizowanych**

Firma powstała w 1998 r., jest zlokalizowana na terenie powiatu krośnieńskiego w małej miejscowości. Jest znana na lokalnym rynku budowlanym z rzetelności, terminowości i wysokiej jakości wykonywanych usług. Zajmuje się kompleksową realizacją robót remontowo-budowlanych, jak również demontażem i utylizacją produktów zawierających azbest. Firma dysponuje własnym transportem, zapleczem technicznym i sprzętem budowlanym, co pozwala znacznie ograniczać koszty wykonywanych usług, a tym samym wykazywać konkurencyjność pod względem ceny i jakości na rynku. Zatrudnia kompetentnych pracowników mających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i wieloletnie doświadczenie w budownictwie. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach przeprowadzanych przez producentów, są na bieżąco zapoznawani z nowymi technologiami i materiałami, które umiejętnie stosują w praktyce. Jednak pod wpływem kryzysu finansowego i związanym z tym mniejszym zapotrzebowaniem na usługi budowlane, zatrudnienie w firmie zostało zredukowane w 2008 r. z 20 do 12 osób. Największym problemem, jak ocenia właściciel, jest lokalizacja firmy w regionach słabo rozwiniętych, co przejawia się: mniejszą liczbą klientów, utrudnioną współpracą z innymi firmami np. ze względu na odległość i zły stan infrastruktury technicznej, uciążliwe dojazdy pracowników oraz ograniczony dostęp do instytucji otoczenia biznesu z powodu ich braku w najbliższej okolicy. Jediną zaletą funkcjonowania w tym regionie jest tania siła robocza, ale nie zawsze jej kwalifikacje odpowiadają potrzebom firmy.

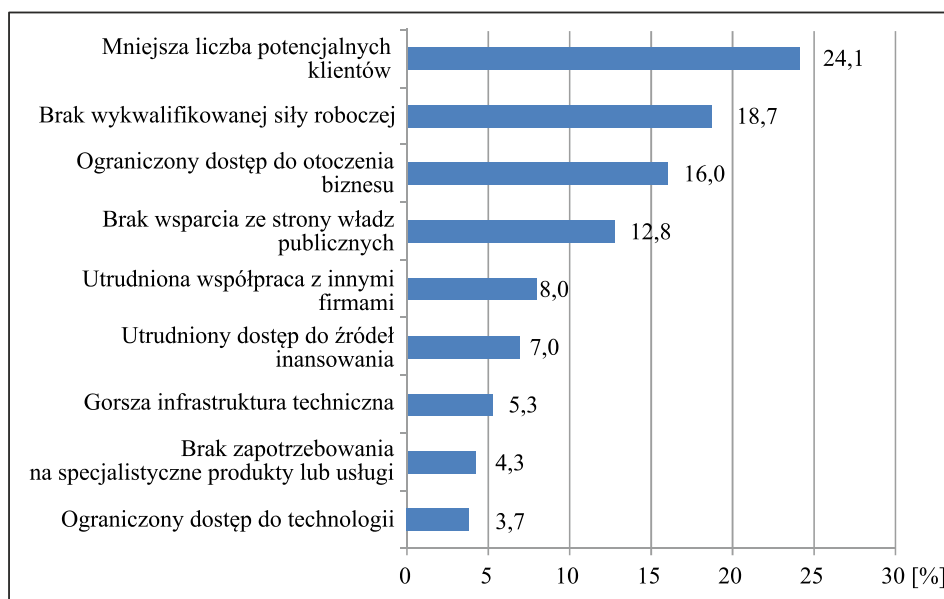


Rys. 3.4. Wpływ lokalizacji na terenach zmarginalizowanych na występowanie dodatkowych przyczyn upadku małych firm

W badaniach ilościowych dokonano również analizy warunków funkcjonowania firm w regionach zmarginalizowanych i oceny, jak lokalizacja małej firmy w tych regionach może stanowić dodatkową przyczynę jej upadku. Z przeprowadzonych badań wynika, że lokalizacja firm na terenach zmarginalizowa-

nych wpływa na istnienie dodatkowych przyczyn niepowodzeń gospodarczych (ponad 80% wskazań) (por. rys. 3.4).

Respondenci, którzy potwierdzili wpływ lokalizacji firmy na terenach zmarginalizowanych na niepowodzenia gospodarcze, wskazali najważniejsze przyczyny tego zjawiska. Dominowały czynniki zewnętrzne, odnoszące się do ograniczonej liczby klientów wynikającej głównie z niskiej siły nabywczej mieszkańców terenu, na którym jest zlokalizowana firma i braku wykwalifikowanej kadry. Dodatkowym ograniczeniem okazał się niewystarczający dostęp firm do otoczenia biznesu i związanej z tym pomocy publicznej. Szczegółowe wyniki według stopnia ich ważności przedstawiono na rys. 3.5.



Rys. 3.5. Dodatkowe przyczyny upadku małych firm wynikające z lokalizacji firmy (w %)

Analizując wyniki badań można uznać, że funkcjonowanie firm na terenach zmarginalizowanych powoduje dodatkowy wzrost niebezpieczeństwa niepowodzenia gospodarczego. Przyczyny występujące w całej gospodarce często w przypadku terenów zmarginalizowanych kumulują się i wzajemnie napędzają tzw. „spiralę śmierci” organizacji, tj. proces, na który składają się faktyczne przyczyny niepowodzeń, bagatelizowane symptomy niepowodzeń i niemożliwy do zatrzymania etap bezpośrednio doprowadzający do likwidacji firmy. Biorąc pod uwagę wymienione przyczyny upadku małych firm, należy zwrócić uwagę na właściwe decyzje ze strony przedsiębiorcy w zakresie reakcji na problemy wynikające z lokalizacji. Potwierdzeniem szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu jest przypadek firmy przedstawionej w ramce 3.10.

Ramka 3.10. Zmiana strategii działania – dostosowanie się do potrzeb otoczenia

Firma działa na rynku od 1997 r. w powiecie krośnieńskim. Jej założyciele mieli już wcześniejsze wieloletnie doświadczenie w branży odzieżowej, gdyż wprowadzali na rynek polski m.in. takie marki, jak Pierre Cardin, Jupiter, czy Torrente. Na początku działalności specjalizacja firmy to głównie usługowy przerób odzieży damskiej i męskiej na eksport. Z biegiem czasu, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów, właściciele firmy, którzy posiadali odpowiednie kwalifikacje, postanowili poszerzyć swoją ofertę o dodatkowe usługi z zakresu doradztwa dla innych podmiotów gospodarczych. Od 2007 r. firma jest instytucją szkoleniowo-konsultingową oferującą kompleksowe usługi w zakresie pozyskiwania środków finansowych z funduszy unijnych oraz dostępnych źródeł krajowych. Wykorzystała ona niszę rynkową, która pojawiła się na rynku lokalnym i z dużym sukcesem realizuje swoje zamierzenia mimo słabej z punktu widzenia warunków funkcjonowania jej lokalizacji.

Pozycja i rozwój małych firm na terenach zmarginalizowanych wynika z ich rozproszenia w różnorodnych układach lokalnych, przybliżając ich działalność do obszarów występowania popytu, co pozwala na:

- znaczącą redukcję kosztów transportu,
- dostosowanie wielkości produkcji do potrzeb lokalnych,
- ograniczenie kosztów przechowywania wyrobów,
- zmniejszenie kosztów ogólnych,
- indywidualizowanie kontaktów z klientami,
- kształtowanie reputacji lokalnej we wszystkich przejawach orientacji marketingowej, a także tradycji firmy, jej wielopokoleniowych kontaktów itp.,
- kształtowanie lojalności wobec marki oraz firmy (Strużycki, 2002, s. 22).

Przestrzenne skupiska małych przedsiębiorstw powstają głównie w obrębie dużych aglomeracji miejskich oraz na obszarach o dobrze rozwiniętym i zróżnicowanym przemyśle, czyli dokładnie tam, gdzie istnieją odpowiednie rynki zbytu, wykwalifikowana siła robocza, dostęp do wyspecjalizowanych usług i środków finansowych, jak również rozwinięta infrastruktura. Firmy te charakteryzują się znaczną elastycznością i skutecznością w działaniach na rynku. Są nawet zdolne konkurować z dużymi firmami ze względu na precyzyjną kontrolę kosztów, szybką dyfuzję innowacji oraz wysoką motywację do osiągnięć właściciela i pracowników (Targalski, 2003, s. 14). Dlatego potrzeba wsparcia małych przedsiębiorstw jest zauważalna na szczeblu lokalnym przez jednostki samorządu terytorialnego, które starają się stworzyć system zachęt dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw obejmujących głównie tworzenie lokalnego systemu prawnego i podatkowego, prowadzenie odpowiedniej gospodarki gruntami, planowanie przestrzenne, usprawnienie pracy urzędów w celu sprawnego załatwienia wszelkich formalności związanych z prowadzeniem firmy. Jednak rola środowiska lokalnego w rozwoju sektora MŚP, szczególnie na terenach zmarginali-

zowanych, nie powinna ograniczać się tylko do dostarczania zasobów, ale również ważne jest, aby środowisko to tworzyło przyjazny dla przedsiębiorczości klimat przejawiający się m.in. obecnością lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, wsparciem lokalnych instytucji publicznych oraz kreatywnością lokalnych społeczności. Potwierdzają to również badania przeprowadzone wśród instytucji otoczenia biznesu (por. ramki 3.11 i 3.12).

Ramka 3.11. Warunki funkcjonowania firm na terenach zmarginalizowanych

Związek Pracodawców funkcjonujący w województwie mazowieckim prowadzi usługi doradcze dla MŚP. Oferuje szkolenia dla przedsiębiorców z zakresu finansów, marketingu oraz pozyskiwania środków unijnych. Szkolenia te cieszą się dużym powodzeniem, szczególnie wtedy, gdy są finansowane ze środków unijnych. W opinii prezesa związku w regionach zmarginalizowanych są znacznie gorsze warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej ze względu m.in. na gorszy dostęp do informacji, urzędów oraz usług okołobiznesowych. Ważnym problemem jest również ograniczony dostęp do wykwalifikowanych pracowników z powodu ich braku lub migracji do dużych miast, małego napływu inwestycji na lokalne rynki, gorszego popytu oraz dużego uzależnienia firm od rynków lokalnych i kooperantów (jeżeli upada duża firma będąca odbiorcą dużej liczby produktów, usług z regionalnego rynku lub jeżeli region jest związany z jedną branżą, która przeżywa kłopoty). Te czynniki wewnętrzne wpływają na małą atrakcyjność lokalizacji w regionach zmarginalizowanych.

Dla tych regionów powinno być przygotowane szczególne wsparcie w zakresie tworzenia infrastruktury zachęcającej do inwestycji i zwiększającej atrakcyjność zamieszkania dla wysoko kwalifikowanej kadry. Ważna jest również otwartość władz samorządowych na przedsiębiorczość oraz oferowanie bezpłatnych szkoleń dla przedsiębiorców planujących inwestycje w danym regionie.

Ramka 3.12. Bierność władz lokalnych w regionach zmarginalizowanych

Stowarzyszenie Przedsiębiorczości działa na terenie powiatu poddębickiego. Jest organizacją *non profit* mającą na celu: 1) propagowanie działań przedsiębiorczych, 2) doradztwo i pomoc prawną podmiotom gospodarczym, 3) szkolenia i kursy doskonalące kwalifikacje osób prowadzących działalność gospodarczą, 4) pomoc osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą w jej uruchomieniu. Przy stowarzyszeniu działa Centrum Kształcenia Ustawicznego, którego uczestnikami są zazwyczaj: właściciele małych i średnich firm, osoby zamierzające uruchomić własną firmę, pracownicy firm i instytucji oraz osoby bezrobotne. W opinii prezesa stowarzyszenia funkcjonowanie firm w regionach zmarginalizowanych utrudnione jest ze względu na problemy związane ze złym stanem infrastruktury, niskimi kwalifikacjami siły roboczej, ograniczonym popytem oraz mniejszym i niewystarczającym zakresem usług okołobiznesowych, ze względu na niską ich jakość. W zakresie poprawy tego stanu rzeczy właściwie nie podejmuje się żadnych działań szczególnie ze strony władz lokalnych, które powinny zabiegać o nowe inwestycje, być otwarte na nowe inicjatywy gospodarcze zapewniające przyjazny klimat dla rozwoju działań przedsiębiorczych.

Poprawa konkurencyjności regionów zmarginalizowanych powinna zatem następować poprzez tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i wsparcia podmiotów gospodarczych funkcjonujących w tych regionach. Mogą ułatwić to działania zmierzające do:

- podniesienia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw i MŚP poprzez dostosowanie do wymogów rynkowych, w tym zapewnienie dostępu do nowych technologii, systemów certyfikacji i jakości,
- rozwoju sieci instytucji otoczenia biznesu i zwiększenie dostępności do usług doradczych i szkoleniowych,
- zwiększenia transferu innowacji do gospodarki poprzez wspieranie inwestycji w badania i przedsięwzięcia rozwojowe,
- rozwoju sieci powiązań gospodarczych poprzez wspieranie powstawania i rozwoju klastrów przemysłowych i powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami a sferą badawczo-rozwojową,
- zwiększenia dostępności firm do kapitału zewnętrznego poprzez tworzenie systemu wsparcia finansowego przedsiębiorstw,
- poprawy infrastruktury technicznej oraz instytucjonalnej poprzez wykorzystanie endogenicznego potencjału, w tym atrakcyjnego położenia regionu dla inwestycji.

Wymienione warunki poprawy konkurencyjności w widoczny sposób mogą zapobiegać dodatkowej redukcji potencjału biznesowego, jakim są działające na danym terenie podmioty. Ważne jest, aby w szczególności szybko identyfikować symptomy kryzysów znajdujących się tam firm i im przeciwdziałać. Jak wynika z przedstawionych analiz, sygnały kryzysowe muszą być identyfikowane przez przedsiębiorcę (lub współników), jednak dalsze działania mogą okazać się bardziej skuteczne, gdy w ich analizie pomagają pozostali uczestnicy gry rynkowej. Może tworzyć to podstawy do efektu synergii na poziomie danego terenu. Właściwy klimat proprzedsiębiorczy sprzyja współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, grupami interesów, dostawcami, klientami, prawnikami, analitykami finansowymi, instytucjami doradczymi, audytorami badającymi firmy i stwarza podstawy do stopniowego wyjścia z „pętli marginalizacji” danego terenu (np. powiatu). Nie oznacza to całkowitego pomijania tzw. „kreatywnej destrukcji” w stosunku do firm. Realna ocena faktycznego potencjału biznesu także musi zostać uwzględniona w analizach zarówno przez samych przedsiębiorców, jak i pozostałych uczestników życia gospodarczego danego terenu. Stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności gospodarki regionalnej powinno być wzmocnione poprzez działania nakierowane na budowę i rozwój społeczeństwa informacyjnego. Zatem konieczne jest stworzenie trwałej współpracy pomiędzy podmiotami regionalnego systemu innowacji, władzami publicznymi oraz infrastrukturą biznesową. Innowacyjność i gospodarka oparta na wiedzy są niezbędnym czynnikiem warunkującym gospodarczy i społeczny rozwój regionu. Unowocześnienie stosowanych technologii i wdrażanie nowych technologii

i *know-how* będą skutkować wzrostem konkurencyjności gospodarki regionu, co wpłynie na poprawę warunków funkcjonowania małych firm.

Regiony zmarginalizowane ze względu na swoją słabość endogeniczną mają mniejsze szanse na wykorzystanie pozytywnych wpływów otoczenia i przeciwdziałania negatywnym egzogenicznym tendencjom, bowiem niski poziom rozwoju tych regionów to konieczność nadrabiania dużych i rosnących w czasie zaległości w stosunku do biegunów wzrostu. Słaby rozwój regionów zmarginalizowanych (niedorozwinięta infrastruktura, niskiej jakości kapitał ludzki) nie pozwala na osiągnięcie pożądanego rozwoju społeczności, która zazwyczaj jest hamulcem rozwoju gospodarczego (K o b u s, Z r o b e k, 2011). Poprawa tej sytuacji może nastąpić poprzez zmiany w polityce regionalnej zwiększające możliwości rozwojowe obszarów zagrożonych marginalizacją oraz funkcjonujących na tym terenie podmiotów gospodarczych, do których zalicza się (*Krajowa Strategia...*, 2009, s. 17):

- zwiększenie poziomu inwestycji, w tym inwestycji zagranicznych w regionach o najniższym poziomie PKB,
- zwiększenie zdolności do generowania miejsc pracy poza rolnictwem, w tym w szczególności w peryferyjnych obszarach wiejskich,
- zwiększenie jakości zasobów ludzkich,
- zapewnienie odpowiedniej jakości powiązań transportowych głównych ośrodków miejskich Polski wschodniej z siecią metropolii i innych najważniejszych miast w Polsce,
- zwiększenie dostępności terytorialnej obszarów o najniższej dostępności terytorialnej, obszarów przygranicznych położonych na zewnętrznych granicach UE oraz peryferyjnych obszarów wiejskich do ośrodków regionalnych i sieci obszarów metropolitalnych,
- znaczne zwiększenia dostępności do podstawowych dóbr i usług publicznych decydujących o konkurencyjności terytorialnej w szczególności na peryferyjnych obszarach wiejskich, a tym samym zmniejszenia skrajnych różnicowań mierzonych na poziomie krajowym i regionalnym w układzie miasto – wieś m.in. w edukacji, ochronie zdrowia, wybranych usługach środowiskowych i transportowych.

Ważną rolę w polepszeniu warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych działających w regionach zmarginalizowanych powinny odgrywać władze samorządowe, które mogłyby przyczynić się do zapewnienia lepszych korzyści z lokalizacji firmy na danym terenie niż poza nim.

Bibliografia

- Bariery rozwoju sektora MŚP* (2008), Wrocław, http://www.file.favore.pl/store/ctx/docs/reports/Bariery_rozwoju_sektora_MSP.pdf, 21.03.2011.
- Barlett W., Buković B. (2001), *Barriers of SME growth in Slovenia*, „Economic Policy in Transition Economies”, Vol. 11, No. 2, s. 177–195.

- Baruk J. (2009), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Bławat F. (red.) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania MŚP w Polsce. Synteza badań i kierunki działań*, Difin, Warszawa.
- Churchill N., Lewis V. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, Vol. 29, No. 1, s. 33–51.
- Clifford D. K., Jr. (1973), *Growth pains of the threshold company*, „Harvard Business Review”, September–October, s. 143–154.
- Daily C., Dalton D. (1992), *Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 30, s. 25–34.
- Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Drowanowski M. (2009), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w łańcuchu płatności*, „Gazeta Finansowa”, 13.03.2009, <http://www.gazetafinansowa.pl/index.php/biznes-raport/2046-maie-rednie-przedsiębiorstwa-w-acuchu-patnoci.html>, 20.09.2009.
- Gibb A., Davies L. (1990), *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business*, „International Small Business Journal”, Vol. 9, No. 1, s. 15–31.
- Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July–August, Vol. 50, No. 4, s. 37–46.
- Kobus P., Zrobek J. (2011), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na terenach słabo rozwiniętych*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 44–58.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie – projekt* (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie* (2010), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Latoszek E. (2008), *Finansowanie MŚP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Łuczka T. (2007) (red.), *Małe i Średnie Przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Machaczka J., Machaczka K. (2011), *Wykorzystanie modelu Greinera–Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna, Warszawa, s. 159–180.
- Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Masurel E., Van Mantfort K. (2006), *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 44, No. 3, s. 461–473.
- Mączyńska E. (2008), *Instrumenty redukcji zagrożeń w działalności firm*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, s. 145–162.
- McLaughlin D. J. (1977), *Managing People in the threshold company*, „The McKinsey Quarterly”, Winter, s. 24–44.
- Moore D. P., Moore J. L. (1998), *Networking – An Interactive Approach to Threshold Management*, „Singapore Conference Proceedings”, International Council for Small Business, Singapore.

- Nowak E. (1990), *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa.
- Platonoff A. L., Sysko-Romańczuk S. (2003), *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 19–34.
- Przedsiębiorczość w Polsce* (2010), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/11268/Przedsi%20C4%99biorczo%20C5%9B%20C4%87%20w%20Polsce%202010.pdf>, 21.03.2011.
- Raport z badania warunków dla funkcjonowania firm z sektora MŚP* (2006), Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20badanie_warunkow.pdf, 21.03.2011.
- Rogut A. (2002), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w integracji Ekonomicznej. Doświadczenia Unii Europejskiej. Lekcje dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rogut A. (2008), *Potencjał polskich MŚP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Roomi M. (2009), *Impact of social capital development and use in the growth process of women-owned firms*, „Journal of Enterprising Culture”, Vol. 17, No. 4, s. 473–495.
- Ropęga J. (2008), *Factors hindering company growth in the SME sector*, [w:] R. Stanisławski, J. Otto, A. Maciaszczyk (eds.), *Structural funds for the development of entrepreneurship and innovativeness of SMEs in Poland and Łódź Region in the perspective of experiences of Polish Region*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 32–44.
- Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Scott B. R. (1973), *Stages of Corporate Development*, „Harvard Business Review”, March–April, s. 133–148.
- Scott M., Bruce R. (1987), *Five Stages of Growth in Small Business*, „Long Range Planning”, Vol. 20, s. 45–52.
- Skowronek-Mielczarek A. (2003), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Smallbone D., Leig R., North D. (1995), *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, Vol. 1, Issues 3, s. 44–62.
- Sosnowska A., Łobejko S. (2008), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztożek M. (2008), *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Infos”, vol. 28, nr 4, (Biuro Analiz Sejmowych (BAS), Warszawa), [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/C5322ED5A2F2D077C12573F400399B54/\\$file/info_s_028.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/C5322ED5A2F2D077C12573F400399B54/$file/info_s_028.pdf), 21.03.2011.
- Stawasz D. (2007), *Rozwój regionalny ujęcie teoretyczne*, [w:] H. Skłodowski, E. Stawasz (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43–53.
- Steffens P., Davidsson P., Fitzsimmons J. (2009), *Performance Configurations over Time: Implications for Growth-and Profit-Oriented Strategies*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, (Baylor University), s. 125–148.
- Steinmetz L. L. (1969), *Critical Stages of Small Business Growth*, „Business Horizons”, February, s. 29–36.
- Storey D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, Routledge, London.
- Strużycki M. (2002), *Zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa.
- Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2008 roku* (2009), Ministerstwo Gospodarki Departament Analiz i Prognoz Warszawa, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/MSP.1.2010.pdf>, 21.09.2008, (nr 1/2009).
- Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2010 roku* (2010), Ministerstwo Gospodarki Departament Analiz i Prognoz Warszawa, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/MSP.1.2010.pdf>, 21.09.2008, (nr 2/2010).
- Urbanowska-Sojkin E. (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wasilczuk J. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Watson J., Everett J. (1996), *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, „International Small Business Journal”, Vol. 34, No. 4, s. 45–62.
- Whisler T. L. (1988), *The role of the board in the threshold firm*, „Family Business Review”, Vol. 1, No. 3, s. 309–321.
- Wieczerzyńska B. (2009), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.