

Zarządzanie

Kształtowanie konkurencyjności małej firmy

Rola doradztwa biznesowego

Edward Stawasz, Paweł Głodek
Katarzyna Łobacz, Piotr Niedzielski



Kształtowanie konkurencyjności małej firmy

Rola doradztwa biznesowego



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Kształtowanie konkurencyjności małej firmy

Rola doradztwa biznesowego

Edward Stawasz, Paweł Głodek
Katarzyna Łobacz, Piotr Niedzielski

Edward Stawasz, Paweł Głodek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Katarzyna Łobacz, Piotr Niedzielski – Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, 71-004 Szczecin, ul. Cukrowa 8

RECENZENT

Janusz Kot

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

T. Mirosław Włodarczyk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/ekostsov

Publikacja finansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie
decyzji numer 2012/07/B/HS4/03019

© Copyright by Authors, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07810.16.0.K

Ark. wyd. 13,0; ark. druk. 15,5

ISBN 978-83-8088-960-6

e-ISBN 978-83-8088-961-3

<https://doi.org/10.18778/8088-960-6>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	11
Część I	
Konkurencyjność i innowacyjność małych firm	15
Rozdział 1	
Pojęcie i specyfika małej firmy	17
1.1. Mała firma i jej znaczenie	17
1.2. Zróżnicowanie małych firm	22
1.3. Transformacja zarządzania w małej firmie	24
Rozdział 2	
Konkurencyjność małych firm	27
2.1. Pojęcie konkurencyjności firmy	27
2.2. Wybrane czynniki i ujęcia konkurencyjności małych firm	30
2.3. Zróżnicowanie małych firm pod względem innowacyjności i konkurencyjności	37
Rozdział 3	
Innowacyjność małych firm	39
3.1. Pojęcie innowacji i innowacyjności firm	39
3.2. Rodzaje innowacyjnych małych firm	42
3.3. Zdolność innowacyjna firm	45
Rozdział 4	
Zarządzanie wiedzą w małych firmach	49
4.1. Wprowadzenie	49
4.2. Pojęcie wiedzy	50

6 Spis treści

4.3. Wiedza jawna oraz wiedza ukryta	52
4.4. Mała firma a potrzeba wiedzy zewnętrznej	53
4.5. Wiedza biznesowa – znaczenie i źródła jej pozyskiwania przez małą firmę	54
4.6. Zdolność absorpcji wiedzy	57
4.7. Podsumowanie	59

Część II

Rola doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm – ujęcie modelowe 61

Rozdział 5

Doradztwo biznesowe jako źródło wiedzy dla małych firm 63

5.1. Wprowadzenie	63
5.2. Doradztwo biznesowe dla małej firmy – typy, źródła, ograniczenia	63
5.3. Wykorzystanie doradztwa biznesowego przez małe firmy	66
5.4. Ujęcie doradztwa biznesowego dla małych firm	69

Rozdział 6

Rola doradztwa biznesowego w kształtowaniu konkurencyjności małych innowacyjnych firm – ujęcie czynnikowe 71

6.1. Wpływ doradztwa biznesowego na konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny	71
6.2. Analiza czynników określających konkurencyjność małych innowacyjnych firm	73

Rozdział 7

Doradztwo biznesowe w ujęciu procesowym 75

7.1. Problem pomiaru procesu	75
7.2. Koncepcja pomiaru i jej konsekwencje	77
7.2.1. Podejście zasobowe jako płaszczyzna analizy	77
7.2.2. Koncepcja modelu procesowego	78
7.3. Analiza wpływu doradców	81

Część III

Czynniki konkurencyjności małych innowacyjnych firm z uwzględnieniem doradztwa biznesowego 85

Rozdział 8

Opis badań ilościowych 87

8.1. Cele, zakres i metoda badań ilościowych	87
8.2. Ogólna charakterystyka badanej próby	90

Rozdział 9

Doradztwo biznesowe w badanych firmach **99**

- 9.1. Charakterystyka uzyskanych usług doradztwa biznesowego 99
- 9.2. Relacje doradca – firma w procesie doradczym 104

Rozdział 10

Determinanty konkurencyjności małych firm **109**

- 10.1. Wprowadzenie 109
- 10.2. Zależności między konkurencyjnością a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm 110

Rozdział 11

Wpływ doradztwa biznesowego na poziom wiedzy biznesowej i zarządzania **113**

- 11.1. Wprowadzenie 113
- 11.2. Wpływ doradztwa biznesowego na poziom wiedzy biznesowej 114
 - 11.2.1. Wiedza biznesowa zarządzających a wybrane czynniki funkcjonowania firm 114
 - 11.2.2. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej kadry zarządzającej w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego 115
 - 11.2.3. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pracowników w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego 118
- 11.3. Wpływ doradztwa biznesowego na poziom zarządzania 119
 - 11.3.1. Zależności między poziomem zarządzania a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm 119
 - 11.3.2. Podniesienie poziomu zarządzania w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego 120
- 11.4. Wpływ wiedzy biznesowej na zarządzanie firmami 123
- 11.5. Wpływ poziomu wiedzy biznesowej i poziomu zarządzania na konkurencyjność firm 124

Rozdział 12

Determinanty wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm **127**

- 12.1. Wprowadzenie 127
- 12.2. Wpływ doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm 128
- 12.3. Wpływ podniesienia poziomu zarządzania na poprawę konkurencyjności firm 131
- 12.4. Wpływ podniesienia poziomu wiedzy biznesowej i podniesienia poziomu zarządzania na poprawę konkurencyjności firm (z uwzględnieniem doradztwa biznesowego) 133
- 12.5. Kompetencje menedżerskie a konkurencyjność firm z uwzględnieniem doradztwa biznesowego 136
- 12.6. Wpływ doradztwa biznesowego na relację: kompetencje menedżerskie – konkurencyjność firm 139
- 12.7. Łączne rezultaty uzyskane w badanych firmach w wyniku korzystania z usług doradztwa biznesowego 142
- 12.8. Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na wyniki firm 144

Rozdział 13

Podsumowanie i wnioski **147**

Część IV

**Proces doradztwa w budowaniu konkurencyjności ma-
tej firmy – badania jakościowe** **151**

Rozdział 14

Cel, zakres i metoda badań **153**

14.1. Cele i zakres badań 153

14.2. Metodyka badań 155

14.3. Charakterystyka badanych firm 156

Rozdział 15

Doradztwo typu U oraz doradztwo typu W **159**

15.1. Podstawowe cechy doradztwa typu U i doradztwa typu W 159

15.2. Doradztwo typu U – proces i uwarunkowania 162

15.2.1. Wprowadzenie 162

15.2.2. Doradztwo o nieznacznym wpływie na konkurencyjność firmy 163

15.2.3. Doradztwo o umiarkowanym/znacznym wpływie na konkurencyjność firmy 165

15.2.4. Doradztwo typu W w procesie budowania konkurencyjności firmy 170

15.2.5. Przebieg procesu doradztwa typu W – znaczenie fazy początkowej oraz diagnozy 183

15.3. Doradztwo typu U a doradztwo typu W – porównanie cech 185

15.3.1. Wprowadzenie 185

15.3.2. Cechy strukturalne 185

15.3.3. Zaufanie w ramach procesu doradztwa 190

15.3.4. Wiedza ukryta w ramach procesu doradztwa 192

Rozdział 16

**Postawy wobec doradztwa biznesowego – firmy polskie oraz
kontekst międzynarodowy** **195**

16.1. Wprowadzenie 195

16.2. Postawy wobec doradztwa – firmy polskie 196

16.3. Postawy wobec doradztwa – firmy zagraniczne 198

Rozdział 17

Podsumowanie i wnioski **201**

Część V

Przesłanki i mechanizm doradztwa biznesowego w procesie kształtowania konkurencyjności małych innowacyjnych firm	205
---	------------

Rozdział 18

Przesłanki roli doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm	207
--	------------

Rozdział 19

Mechanizm wpływu doradztwa biznesowego w procesie kształtowania konkurencyjności małych innowacyjnych firm	211
---	------------

Rozdział 20

Rekomendacje	219
---------------------	------------

20.1. Rekomendacje dla teorii zarządzania małymi innowacyjnymi firmami	219
20.2. Rekomendacje dla metodyki badań naukowych	221
20.3. Rekomendacje dla praktyki zarządzania małymi innowacyjnymi firmami	222
20.4. Rekomendacje dla środowiska doradczego	223
20.5. Rekomendacje dla polityki rozwoju małego biznesu oraz polityki innowacyjnej	224

Bibliografia	227
--------------	-----

Załączniki	239
------------	-----

Spis ilustracji	243
-----------------	-----

Spis tabel	245
------------	-----

Wstęp

Małe innowacyjne firmy odgrywają istotne role we współczesnej gospodarce. Postrzega się je jako firmy aktywnie poszukujące nowych (innowacyjnych) rozwiązań w celu zaproponowania lepszych ofert rynkowych swoim lub potencjalnym klientom i tym samym dostarczenia im wyższej wartości w stosunku do tego, co jest oferowane obecnie. Są one ważnym źródłem wynalazków, wyróżniają się także wysoką wydajnością w dziedzinie innowacji, wprowadzając je po niższych kosztach niż duże przedsiębiorstwa, tworzą i rozwijają nowe dziedziny wytwórczości, kreują nowe branże i gałęzie przemysłu (dotyczy to zwłaszcza podmiotów działających w obszarach wysokich technologii). Są często firmami wysoko konkurencyjnymi, szybko rosnącymi i tworzącymi nowe miejsca pracy.

Jeśli chodzi o relacje pomiędzy innowacyjnością a konkurencyjnością małych firm, to nie są one oczywiste, jednokierunkowe, gdyż obie te kategorie są w znacznej mierze niezależne od siebie. Oznacza to, że procesy te nie muszą być tożsame, tzn., że mogą istnieć niezależnie od siebie firmy wyróżnione ze względu na stopień konkurencyjności oraz stopień innowacyjności. Wynika to z faktu, że wpływ na ich funkcjonowanie mają różne czynniki. Konkurencyjność może być wyznaczona przez takie czynniki, jak cele osobiste przedsiębiorców (i zarządzających firmami), posiadane zasoby i zdolności (wiedzę, kompetencje, środki finansowe itp.), stan i dynamika rynku oraz akceptacja rynkowa dla zaproponowanej oferty. Innowacyjność małych podmiotów jest determinowana przez te same czynniki, choć są one w większym zakresie bardziej kontrolowane przez przedsiębiorców, którzy mogą określać cele o proinnowacyjnym charakterze, tworzyć samodzielnie wynalazki, idee i pomysły będące podstawą innowacji.

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze małych firm wymienia się często niski poziom wiedzy biznesowej (gospodarczej) zarządzających jako barierę w prowadzeniu z sukcesem firm, zwłaszcza mikropodmiotów, w coraz bardziej

turbulentnym otoczeniu. Jednocześnie atrybuty małych firm związane z ich wielkością wymagają zupełnie innego podejścia do zarządzania wiedzą i jej absorpcji, które różni się od rozwiązań stosowanych w dużych podmiotach. Polegają one na pozyskiwaniu wiedzy ze źródeł zewnętrznych w o wiele szerszym zakresie w porównaniu z dużymi firmami, ponieważ ich wielkość utrudnia generowanie i przepływ wiedzy wewnątrz organizacji. Korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy może umożliwić przezwycięzenie „izolacji organizacyjnej wiedzy”, w jakiej znajdują się małe firmy. Budowa ich skłonności i zdolności do absorpcji wsparcia zewnętrznego może być zatem czynnikiem wspomagającym poprawę jakości zarządzania oraz orientację rozwojową.

Spśród zewnętrznych źródeł wiedzy biznesowej małych firm, mogących wpływać na realizowane przez nie procesy, można wymienić doradztwo biznesowe rozumiane jako usługa wiążąca się z próbą rozwiązania zarówno specyficznych problemów z zakresu np. prawa, rachunkowości, finansów, sprzedaży, opracowania strategii rozwoju, jak i problemów kompleksowego zarządzania firmami.

Skala korzystania z usług doradztwa biznesowego jest trudna do precyzyjnego określenia z uwagi na formę udzielanego doradztwa, częstotliwość, zakres i rozmiar świadczonych usług. Szacuje się, że z usług doradztwa biznesowego udzielanego w jakiejkolwiek formie korzysta 20% małych podmiotów gospodarczych, w tym 3–5% korzysta z niego w sposób ciągły; przy tym zauważalna jest pozytywna korelacja częstotliwości i zakresu korzystania z usług doradczych ze skalą firm. W niniejszej pracy doradztwo biznesowe jest definiowane przede wszystkim jako usługa pozyskana przez małą firmę w celu zwiększenia relatywnej przewagi konkurencyjnej. Z tego punktu widzenia kluczowa wydaje się rola doradztwa jako katalizatora procesu tworzenia i wykorzystania wiedzy, a także brokera wiedzy. Wspólnym wyróżnikiem dla takiego ujęcia doradztwa jest wykorzystanie własnych kompetencji dostawców usług doradczych (w szczególności wiedzy i doświadczenia) w celu podniesienia wartości działalności biznesowej firmy poprzez dostarczenie krótko- lub długoterminowego wsparcia. Zakładając, że zarówno wewnętrzne procesy organizacyjne małego podmiotu, jak i jego interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, mające odzwierciedlenie w jego pozycji konkurencyjnej, są zależne od decyzji podejmowanych przez właściciela będącego jednocześnie zarządzającym, wpływ doradcy biznesowego na decyzje strategiczne firmy w krótkim i długim okresie powinien być przedmiotem analizy jego oddziaływania na konkurencyjność i pozostałe wyniki działalności firmy. Z tego powodu interesujące może być spojrzenie na doradztwo biznesowe jak czynnik tworzenia i wykorzystania wiedzy zarządzających, a także kształtowania wyników małych przedsiębiorstw.

Prezentowana publikacja jest wynikiem trzyletniego (2013–2016) wysiłku zespołu badawczego Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu Szczecińskiego i została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego *Kształtowanie konkurencyjności małej innowacyjnej firmy – rola doradztwa biznesowego*. **Nadrzędnym celem pracy** jest identyfikacja, analiza i ocena obszarów wpływu doradców biznesowych na proces budowania i utrzymywania

konkurencyjności małych firm innowacyjnych. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, przeprowadzono wśród podmiotów z sektora małych firm badanie ankietowe pozwalające oszacować wiedzę i świadomość przedsiębiorców odnośnie do czynników kształtujących konkurencyjność firm oraz miejsca i roli doradztwa biznesowego w tym procesie. Ponadto, przeprowadzono badanie przypadków wybranych podmiotów, pozwalające na analizę i ocenę przebiegu procesu doradztwa. Uzyskane wyniki pozwoliły określić zakres i mechanizmy oddziaływania doradztwa biznesowego na funkcjonowanie i konkurencyjność małych innowacyjnych firm.

Przyjęto jako **hipotezę główną**, że im większe są zakres i zaawansowanie doradztwa biznesowego oraz im bardziej przybiera ono formę współpracy z osobami zarządzającymi firmami, tym wyraźniejszy jest jego pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność małych firm innowacyjnych. Wpływ ten jest z jednej strony bezpośredni i dotyczy budowania wiedzy zarządzających tymi podmiotami oraz poziomu zarządzania nimi. Z drugiej zaś strony doradztwo biznesowe wpływa pośrednio na kształtowanie konkurencyjności innowacyjnych firm.

Wnioskowanie odnośnie wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność małych firm innowacyjnych, jak i czynników determinujących powyższą zależność zostało dokonane na podstawie wyników badań empirycznych (ankietowych i studiów przypadków) przeprowadzonych w latach 2014–2016.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym w 2016 roku, które objęło 400 losowo wybranych przedsiębiorstw z sektora małych firm zlokalizowanych na terenie całego kraju, spełniających kryterium innowacyjności i zarazem korzystających z doradztwa biznesowego w ostatnich trzech latach przed wywiadem, skoncentrowano się na analizie czynnikowej, w tym przede wszystkim na ocenie wpływu doradztwa biznesowego na osiągnięcia i konkurencyjność małych podmiotów.

Studia przypadków przeprowadzone w latach 2014–2016 objęły łącznie 40 celowo dobranych małych firm, w tym 20 podmiotów polskich i 20 zagranicznych (Niemcy, Wielka Brytania, Włochy), co umożliwiło analizę porównawczą w układzie międzynarodowym. Jej celem było zbadanie i ocena procesu doradztwa w rozwoju małych przedsiębiorstw. Kryteriami wstępnymi wyboru przypadków były poziom innowacyjności i korzystanie z doradztwa biznesowego w okresie ostatnich trzech lat przed wywiadem oraz znaczący lub bardzo znaczący wpływ doradztwa na działalność firmy. Wszystkie studia przypadków skupiały się wokół sposobów udziału różnego rodzaju doradców biznesowych w procesie budowy pozycji konkurencyjnej podmiotu i jego rozwoju. Szczególny nacisk położono na interakcję pomiędzy przedsiębiorcą i doradcą podczas współpracy oraz wdrażania wyników procesu doradztwa.

Konstrukcja niniejszej pracy została podporządkowana jej nadrzędnemu celowi oraz weryfikacji sformułowanej powyżej głównej hipotezy badawczej. Opracowanie zostało podzielone na pięć części obejmujących 15 komplementarnych rozdziałów, w których przedstawiono częściowe działania strategiczne podejmowane w ramach projektu i szczegółowo udokumentowano rezultaty kolejnych przedsięwzięć rozpoznawczych.

Pierwsza część pracy zawiera teoretyczne podstawy kształtowania konkurencyjności małej innowacyjnej firmy z udziałem doradztwa biznesowego. Dokonano w niej przeglądu pojęć i definicji oraz klasyfikacji małych przedsiębiorstw innowacyjnych, czynników konkurencyjności, zarządzania wiedzą oraz poruszone kwestie z zakresu i roli doradztwa biznesowego występującego w literaturze ekonomicznej.

Część druga pracy, składająca się z trzech rozdziałów, jest poświęcona aspektom metodycznym analizy i oceny roli doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm. Kolejno omówiono rolę doradztwa biznesowego jako źródła wiedzy dla firm, a następnie cele, zakres i metody badań doradztwa biznesowego zarówno w ujęciu czynnikowym, jak i procesowym.

Część trzecia opracowania jest poświęcona w całości wynikom badań ilościowych. Zaprezentowane w trzech kolejnych rozdziałach treści pokazują przyjęte cele, zakres i metody badań ilościowych. W kolejnych rozdziałach przedstawiają i wyjaśniają determinanty roli doradztwa biznesowego w badanych firmach, dotyczące poszczególnych obszarów i zagadnień wpływu doradztwa biznesowego na budowanie wiedzy zarządzających i orientacji rozwojowej tych podmiotów. Ponadto prezentują wpływ doradztwa biznesowego na pozycję konkurencyjną małych przedsiębiorstw. Wyniki badań ankietowych potwierdzają hipotezę o wpływie doradztwa biznesowego na osiągnięcia i konkurencyjność firm.

Część czwarta pracy jest poświęcona przede wszystkim rezultatom badań jakościowych. Zaprezentowane w kolejnych trzech rozdziałach treści pokazują przyjęte cele, zakres i metody badań jakościowych, a także wpływ charakteru doradztwa biznesowego na sukces bądź niepowodzenie rozwoju firm. Przedstawione wyniki badań jakościowych potwierdzają hipotezę o pozytywnym wpływie doradztwa współpracującego na konkurencyjność firm.

W ostatniej, piątej części pracy, zawierającej podsumowanie i wnioski, autorzy podjęli próbę sformułowania konkluzji i rekomendacji dla nauki zarządzania małymi innowacyjnymi firmami, konsultingu, a także dla instytucji odpowiedzialnych za politykę wsparcia rozwoju małego innowacyjnego biznesu.

Część I

Konkurencyjność i innowacyjność małych firm

Rozdział 1

Pojęcie i specyfika małej firmy

1.1. Mała firma i jej znaczenie

Podmioty gospodarcze małej skali są w świadomości społecznej synonimem przedsiębiorczości, choć prowadzone badania oraz praktyka gospodarcza wskazują, że rzeczywistość jest daleko bardziej złożona, a liczne małe firmy i ich właściciele niekiedy bardziej przypominają organizacje biurokratyczne niż dynamicznych i kreatywnych destruktorów istniejących relacji rynkowych. Tym niemniej małe podmioty mają wiele specyficznych charakterystyk rynkowych, finansowych, lokalizacyjnych, organizacyjnych i technologicznych, które określają ich operacyjne i strategiczne zachowania różne od zachowania dużych przedsiębiorstw. Cechy te sprawiają, że mała organizacja nie jest po prostu „przeskalowaną”/pomniejszoną wersją dużej firmy (Storey, 1990, s. 143).

W literaturze ekonomicznej brak jest powszechnie przyjętej, jednolitej definicji *małego i średniego przedsiębiorstwa* (MSP). Przyjmując, że każda firma rozwija się, bardzo trudno jest ustalić wyraźną granicę między podmiotem małym i średnim. Dlatego też mówi się łącznie o grupie małych i średnich firm, odróżniając ją od dużych przedsiębiorstw.

Skala firmy jest kategorią ilościową, jednak z uwagi na fakt, że zmiany w rozmiarach prowadzą do przemian jakościowych, to do pomiaru rozmiaru firm wykorzystuje się także kryteria jakościowe. Jeśli chodzi o kryteria ilościowe oceny skali firmy, to mogą one dotyczyć nakładów (zatrudnienie, kapitał, aktywa) lub efektów (obroty, wartość dodana, udział w rynku). Jeśli zaś chodzi o kryteria jakościowe oceny skali firmy, to najczęściej wykorzystywane są niezależność firmy, forma własności, struktura organizacyjna i/lub zarządzania. W teorii i praktyce są stosowane często definicje wielokryterialne, np. zatrudnienie, obroty, niezależność. W zależności od celu, do jakiego ma służyć pomiar organizacji (naukowe,

statystyczne, wspomaganie publiczne itp.) wykorzystuje się zarówno różne kryteria, jak i różne progi pomiaru ich skali. Dobór kryteriów i miar ma charakter instytucjonalny i historyczny różny w poszczególnych krajach, np. Carland i współpracownicy (1984) w ramach pojęcia „mała firma” wskazują, że są to podmioty prowadzące swoje operacje na rynku, ale niemające charakteru dominującego na nim. Utrudnia to analizy porównawcze oraz np. prowadzenie skoordynowanej polityki gospodarczej. Od wielu lat są prowadzone pod egidą Organizacji ds. Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) prace nad ujednoliceniem definicji dotyczących kryteriów oceny skali firm.

W obowiązującej rekomendacji Komisji Europejskiej przyjęto następujące kryteria oceny skali firm:

- liczbę zatrudnionych,
- obrót,
- sumę bilansową oraz
- niezależność.

Obrót i suma bilansowa są kryteriami alternatywnymi. Celem rekomendacji było sprecyzowanie, kto może ubiegać się o wsparcie z najrozmaitszych programów narodowych i unijnych. Rekomendacje wyodrębniają następujące klasy firm tworzących sektor MSP (*Commission Recommendation*, 2003):

- *bardzo małe firmy* z liczbą zatrudnionych 0–9 osób, o rocznym obrocie nieprzekraczającym 2 mln euro lub rocznej sumie bilansowej do 2 mln euro; w ramach tej grupy można wyodrębnić firmy samozatrudniające (0 zatrudnionych) i mikrofirmy z zatrudnieniem 1–9 osób;
- *małe firmy* zatrudniające 10–49 osób, o rocznym obrocie nieprzekraczającym 7 mln euro lub rocznej sumie bilansowej do 10 mln euro; w ramach tej grupy można wyodrębnić firmy o zatrudnieniu 10–19 osób i 20–49 osób;
- *średnie firmy* zatrudniające 50–249 osób, o rocznym obrocie do 50 mln euro lub sumie bilansowej do 43 mln euro; w ramach tej grupy można wyodrębnić firmy o zatrudnieniu 50–99 osób, 100–199 osób i 200–249 osób.

W kwalifikowaniu podmiotów do omawianych grup (małych i średnich firm) konieczny jest wcześniej wspomniany warunek niezależności (do 25% obcych udziałów). Proponowana konwencja definicyjna została przyjęta także w Polsce (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie gospodarczej).

Do specyficznych cech małych firm należy osobowe powiązanie własności oraz zarządzania, co wskazuje na pełnienie funkcji właścicielskich oraz menedżerskich przez tę samą osobę lub grupę osób. W praktyce oznacza to ogromne możliwości wpływania na działania małego podmiotu przez osoby, których zwolnienie z funkcji menedżerskiej jest w praktyce niemożliwe. Konsekwencją tego jest znaczące oddziaływanie zarządzającego na całokształt funkcjonowania firmy. Chodzi nie tylko o kwestie dotyczące formalnych aspektów zarządzania, ale również o wpływ indywidualnych czynników osobowościowych, które wpływają na sposoby działania podmiotu, w tym m.in. nastawienie do ryzyka, ocenę potencjalnych nowych projektów czy stosunek do rozwoju firmy. Ponadto właściciele małych przedsiębiorstw

wykazują tendencję do kierowania się potrzebą osiągnięcia przede wszystkim swoich celów osobistych i przedkładania ich ponad interes firmy. W tym kontekście małe podmioty są określane w literaturze jako „emocjonalne jednostki gospodarcze”, motywowane raczej przez „działanie” niż przez „zarządzanie”; kreują one idiosynkratyczną kulturę będącą pod wpływem cech osobowych przedsiębiorcy i silnie związaną z nieformalną komunikacją (Storey, 1994, s. 21–23; Cagliano i in., 2001; Mazzarol, 2011, s. 154–156). Tak więc procesy podejmowania decyzji są w znaczącym stopniu pozbawione formalizacji, znacząco uzależnione od relacji zaufania i oparte na podejściu holistycznym (Gibb, 2000). Wskazuje się ponadto, że małe firmy reprezentują „kulturę”, w której decyzje i, w konsekwencji, działania właściciela będącego zarazem przedsiębiorcą są ukształtowane przez motywację do bycia niezależnym, intuicję i dążenie do osobistej zgodności w ramach relacji pomiędzy członkami zespołu zarządzającego małym przedsiębiorstwem (Dalley, Hamilton, 2000).

Relatywnie niewielki rozmiar tych przedsiębiorstw wiąże się z sytuacją, w której w szczególności widoczne jest oddziaływanie zasady ograniczoności zasobów. W sposób oczywisty odnosi się ono do zasobów materialnych, ale ma również znaczące oddziaływanie w zakresie zasobów wiedzy, w tym wiedzy o zarządzaniu oraz wiedzy wynikającej z doświadczenia biznesowego. Z tego względu wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy, w tym doradztwa biznesowego, wydaje się szczególnie korzystne z punktu widzenia tej grupy firm (Hurmerinta-Peltomäki, Nummela, 2004; IDC, 2007, s. 12). Zwłaszcza małe firmy innowacyjne są postrzegane jako uzależnione od możliwości skutecznego dostępu do zasobów wiedzy zewnętrznej (Caloghirou i in., 2004; Kautonen i in., 2010).

Spośród różnych charakterystyk małych przedsiębiorstw w literaturze wskazuje się na dwa możliwe obszary zachowań, które odróżniają te podmioty od dużych; są to niepewność działania oraz większe prawdopodobieństwo ewolucji i zmiany (Stawasz, 2008).

Niepewność działania małych firm jest większa w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Podstawowym źródłem niepewności działania jest podatność na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym firm. W szczególności dotyczy to rynku, na którym one operują, uwarunkowań ogólnoeconomicznych, zmian w technice czy też zmian prawnych. Niski udział w rynku i szczupłe zasoby własne powodują, że małe organizacje mają minimalne możliwości oddziaływania na otoczenie zewnętrzne, a wszelkie zmiany w nim mają silny wpływ na ich sytuację ekonomiczną i rynkową. Wysoka niepewność zewnętrzna małych podmiotów jest wzmacniana przez słabo rozwinięty układ organizacyjny. Brak lub niedorozwój zarządzania, słabość wewnętrznego systemu informacyjnego mogą powodować mniej lub bardziej poważną groźbę utraty kontaktu z otoczeniem w postaci np. rosnącego niedostosowania oferowanych produktów do popytu, pociągającego za sobą zmniejszenie się rynków.

Ten element charakterystyki działania małych przedsiębiorstw wiąże się z tym, że są one postrzegane przez partnerów gospodarczych jako podmioty

o podwyższonym stopniu ryzyka, bardziej narażone w porównaniu z dużymi korporacjami na niepowodzenie lub upadek. W konsekwencji utrudnia to im dostęp do kredytów lub pożyczek bankowych i nawiązywanie kontaktów handlowych. Sytuacja ta odnosi się zwłaszcza do podmiotów działających w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu, a w nieco mniejszym zakresie do przedsiębiorstw operujących na rynkach lokalnych, zajmujących nisze rynkowe, działających w sektorach tradycyjnych o ustabilizowanej produkcji. Nie są one narażone na tak silną presję zewnętrzną, jak firmy opisane wcześniej. Również wiek organizacji jest uważany za istotny czynnik, w kontekście wysokiej niepewności działania małych firm, wpływający na niepowodzenie lub upadek w biznesie. Nowo powstałe, a także młode podmioty cechuje zwykle brak ogólnego doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, niski poziom rozwoju kontaktów biznesowych, niedostatek wiedzy menedżerskiej, zaniedbanie kluczowych elementów biznesu, niewielkie zasoby własne itp. Wysoka niepewność działania małych firm powoduje, że bardzo znaczny ich odsetek upada, a średni okres ich życia jest krótki. Statystyki krajów OECD wskazują, że w ciągu pierwszych pięciu lat istnienia upada przeciętnie ponad 50% nowo utworzonych firm (Bartelsman i in., 2003).

Małe podmioty cechuje większe prawdopodobieństwo *ewolucji i zmiany* w porównaniu z dużymi firmami (Stawasz, 2008). Nie mogą one sobie pozwolić na luksus sztywności i strategię przetrwania, zwłaszcza, jeśli działają w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu. Przewaga konkurencyjna dużych organizacji, osiągnięta dzięki korzyściom skali, może być zredukowana przez małe przedsiębiorstwa dzięki elastyczności i adaptacyjności sposobu wytwarzania do zmieniającego się popytu. Oznacza to oferowanie na rynku produktów niszowych, stosowanie rzadziej wykonywanych procesów technologicznych, usług itd. Dążenie do elastyczności i szybkości wzrostu firm jest uznawane za jeden z podstawowych imperatywów rozwoju sektora MSP. Zdolność małych firm do szybkich i radykalnych zmian w porównaniu z dużą firmą, przestawienia się i przystosowania do zmieniających się warunków i wymagań jest z jednej strony konsekwencją ścisłego powiązania własności i zarządzania oraz bardziej uproszczonej struktury zarządzania, z drugiej zaś strony, wykonywania zadań krótkoterminowych, niepowtarzalnych, poszukiwania nowych sposobów realizacji, wprowadzania częstych modyfikacji i udoskonalień.

Rolę, miejsce i wagę sektora małych firm we współczesnym świecie gospodarczym potwierdzają doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, z których wynika, że o poziomie ekonomicznym tych krajów decyduje struktura gospodarki zdominowana przez sieć małych (czy wręcz drobnych) i średnich firm. Od lat 70. XX wieku stało się bezsporne, że właśnie małe przedsiębiorcze podmioty wykazują największą dynamikę w podejmowaniu ryzyka i zmiany, cechą niezbędną we współczesnej gospodarce światowej (szerzej zob. Dominiak, 2005). Niezależnie od rozmaitych uwarunkowań ekonomicznych i pozaekonomicznych, specyficznych dla każdego kraju, małe firmy odgrywają niebagatelną rolę w takich kwestiach gospodarczych, jak:

- generowanie nowych miejsc pracy i dzięki temu rozwiązywanie jednego z najtrudniejszych gospodarczych i społecznych problemów tych krajów – bezrobocia;
- racjonalizacja alokacji zasobów;
- innowacje i unowocześnianie struktury przemysłowej;
- rozwój regionów i gospodarki lokalnej.

Sektor małych przedsiębiorstw we współczesnych krajach rozwiniętych jest praktycznie jedynym sektorem gospodarki, który *generuje netto miejsca pracy*, podczas gdy pozostałe sektory dokonują raczej redukcji zatrudnienia niż tworzą nowe miejsca pracy. Małe firmy nie tylko zapewniają pracę nowym pracownikom, ale także rekompensują spadek zatrudnienia w dużych korporacjach (*Technology, Productivity and Job Creation*, 1998, 2, s. 180; Acs, Audretsch, 1993). Można stwierdzić, że zdolność zatrudnieniowa współczesnej gospodarki jest zdeterminowana przede wszystkim przez przedsiębiorczość i małe podmioty gospodarcze (Kabaj, 2000, s. 106). Tworzenie nowych miejsc pracy odbywa się zarówno poprzez zakładanie nowych przedsiębiorstw, jak i poprzez wzrost już istniejących.

Racjonalizacja alokacji zasobów przez małe firmy jest jedną ze szczególnie akcentowanych funkcji w krajach mniej rozwiniętych gospodarczo. Oceniając je przez pryzmat tego zagadnienia, gospodarują one bardziej oszczędnie i produktywnie, wydajniej wykorzystując swoje środki, tj. kapitał, oszczędności, zasoby ludzkie i naturalne, dostępną infrastrukturę techniczną czy przedsiębiorczy talent. Dlatego produkują dobra i świadczą usługi wysoce efektywnie; są one dostarczane na rynek po niższych cenach, chociaż często są jednocześnie niższej jakości, co odpowiada rzeczywistemu zapotrzebowaniu mniej zamożnych nabywców.

Sektor małych firm jest *ważnym źródłem wynalazków*, wyróżnia się także wysoką wydajnością w dziedzinie innowacji, wprowadzając je po niższych kosztach niż duże organizacje. Znaczenie innowacyjności tego sektora jest silniej akcentowane w krajach rozwiniętych. Małe innowacyjne firmy, zwłaszcza działające w obszarach wysokich technologii, w dużym stopniu poszukują innowacji, tworzą i rozwijają nowe dziedziny wytwórczości, nowe branże i gałęzie przemysłu oparte na nowych technologiach (Niedzielski, Rychlik, 2006, s. 85 i nast.). Często są one podmiotami szybko rosnącymi, tworzącymi nowe miejsca pracy (*Technology and Economy*, 1995, s. 107).

Jako podmioty o charakterze lokalnym i bardziej elastyczne w wyborze lokalizacji niż duże organizacje, małe firmy są użyteczne w lokalnej polityce dekoncentracji, mają istotny wpływ na *rozwój regionu i lokalnej gospodarki*, jej atrakcyjność i konkurencyjność. Szczególnie ważne znaczenie mają sieci małych i średnich przedsiębiorstw. Ich powstanie i rozwój w gospodarkach wysoko rozwiniętych (zwłaszcza we Włoszech, Francji, Niemczech i Stanach Zjednoczonych) wiążą się ze zjawiskiem regionalnej dyfuzji *know-how* i bliskości rynków zbytu oferujących rosnące możliwości sprzedaży (Porter, 1998, 124).

1.2. Zróżnicowanie małych firm

Sektor małych firm nie jest jednorodny, a wręcz należy podkreślić, że cechuje go ostra heterogeniczność. Jest on bardzo zróżnicowany z punktu widzenia motywacji i celów oraz kontaktów małych podmiotów z otoczeniem, pod względem formy i charakteru własności, położenia geograficznego i zakresu działania (przedsiębiorstwa operujące na rynku lokalnym i globalnym), formy organizacyjno-prawnej itd. Jednak najbardziej różnicującą cechą jest podział firm z punktu widzenia ich celów, rozwoju oraz kontaktów z otoczeniem.

Podział ten wiąże się z osobą przedsiębiorcy, odzwierciedlając w dużej mierze jego cechy osobowości. Ma to związek z silnym sprzężeniem własności i zarządzania w przypadku małych firm, określanym jako „personalizacja zarządzania”, co oznacza, że znacznie częściej w porównaniu z dużą organizacją właściciel małej firmy jest równocześnie jej menedżerem. Takie cechy jak motywacja przedsiębiorcy, jego wiek, wykształcenie i doświadczenie, kontakty osobowe itp. wpływają w sposób istotny na wybór działalności biznesowej, cele i strategię firmy, jej funkcjonowanie i wzrost, a w rezultacie na sukces lub niepowodzenie firmy. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się na tej podstawie różne kategorie małych przedsiębiorstw (Piasecki, 1998, s. 94 i nast.; Gruszecki, 2002, s. 161 i nast.; Kirchhoff, 1994, s. 63 i nast.).

Ważną formą w sektorze małych firm jest firma rodzinna – podmiot gospodarczy, w którym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność przedsiębiorstwa oraz ma decydujący wpływ na jego kierownictwo¹. Firmy te mają wiele zalet mogących stanowić o ich istotnej przewadze konkurencyjnej, w szczególności zdolność do szybkiego podejmowania decyzji i elastyczność w dostosowaniu się do sytuacji rynkowej, szybszą komunikację i silną motywację do działania (Jeżak i in., 2004, s. 225–26). Z drugiej strony cechuje je wiele stron ujemnych osłabiających ich możliwości rozwojowe, w tym zwłaszcza szczupłość środków finansowych, częste konflikty i waśnie wewnętrzne, zachowawcza postawa lub niechęć do szybkiego wzrostu (*Skuteczne działanie*, 2007, s. 14).

Inną osią zróżnicowania sektora małych firm jest orientacja rozwojowa. Choć podmioty gospodarcze małej skali w obiegowej opinii są synonimem przedsiębiorczości, to liczne małe przedsiębiorstwa i ich właściciele bardziej przypominają podmioty stabilne i wprowadzają zmiany przede wszystkim pod wpływem otoczenia zewnętrznego. Gerber i współpracownicy (1988) nazwali właścicieli takich podmiotów nie „przedsiębiorcami”, lecz „rzemieślnikami”. Charakteryzują się one prymatem celów osobistych właściciela nad celami firmy. Piasecki (1998) wskazuje na znaczące rozwarstwienie sektora małych firm pod względem orientacji wzrostowej, co ukazuje podział na firmy przedsiębiorcze oraz podmioty substytucji

1 Szacuje się, że firmy rodzinne stanowią około 50–80% ogółu podmiotów w krajach wysoko rozwiniętych. W Polsce 63% przedsiębiorstw deklaruje, że jest zarządzana przez jednego właściciela, a 13% z nich opisałoby swoją firmę jako rodzinną (zob. Thornton, 2004, s. 11).

dochodów. W tej typologii firmy przedsiębiorcze charakteryzują się nastawieniem na wzrost, elastycznością działania oraz strategicznym podejściem do innowacji. Można je odnieść w pewnym stopniu do schumpeterowskiej „nieposkromionej kreatywności”, „dzikości ducha”, „gorejącej duszy” (Meyer, 2010). Natomiast w odniesieniu do podmiotów substytucji dochodów wskazywana jest raczej koncentracja na stabilności działania, budowaniu rentowności i ograniczaniu ryzyka.

Zbliżone, choć bazujące na nieco odmiennej perspektywie podejście do różnicowania małych przedsiębiorstw pokazuje Global Entrepreneurship Monitor, który w 2001 r. wprowadził w ramach prowadzonych badań rozróżnienie oparte na założeniu, że są dwa zasadnicze powody rozpoczynania działalności gospodarczej, a mianowicie dostrzeżenie okazji biznesowej lub brak innej (lub satysfakcjonującej) możliwości znalezienia pracy (Reynolds i in., 2002). Choć powody, dla których podejmowane są decyzje o założeniu małej firmy ewoluują w czasie, to zakłada się, że wpływają one na pierwsze decyzje strategiczne, a następnie na osiągnięte rezultaty (Collins i in., 2004). Tak więc małe firmy założone z konieczności rzadziej niż ogół przedsiębiorstw tworzą miejsca pracy dla nowych pracowników, ich produkty/usługi niezbyt często są wynikiem prac badawczo-rozwojowych, stąd też częściej działają w sektorach *low-tech* (Block i in., 2015). W Polsce odsetek firm zakładanych z konieczności stanowi istotną część sektora małych przedsiębiorstw, gdyż w latach 2011–2015 oscylował od niemal 50% do 28% w ostatnim roku analizy (Tarnawa i in., 2016, s. 31–32).

Część tego sektora to firmy innowacyjne oraz charakteryzujące się orientacją na zmiany i rozwój w różnych aspektach swojego funkcjonowania. Odnieść je można do wspomnianych wcześniej firm przedsiębiorczych czy też, częściowo, firm zakładanych w powiązaniu z dostrzeżeniem okazji rynkowej. Stanowią one ważną, choć liczbowo relatywnie niewielką część sektora. Global Entrepreneurship Monitor wskazuje, że odsetek podmiotów zakładanych przy wykorzystaniu produktów zupełnie nowych i nieznanych na rynku wynosi w warunkach europejskich około kilkunastu procent populacji (Tarnawa i in., 2016, s. 32). Wśród firm innowacyjnych wyróżniającą się grupę stanowią przedsiębiorstwa działające w sektorach *high-tech* (technologicznych), zakładane przy wykorzystaniu transformacji wiedzy (zwykle wiedzy naukowej) w produkt rynkowy (Głodek, 2005, s. 11–13). Choć ich innowacyjność nie jest kwestionowana, to jednak zwykle nie przekłada się ona na dynamikę rozwoju, co jest łączone często z założycielami firm technologicznych, wywodzącymi się na ogół z sektora nauki i rzadko posiadającymi doświadczenie biznesowe (Głodek, 2005, s. 37–39).

Posługując się kryterium kreatywności i innowacyjności oraz umiejętności zarządczych i poruszania się w środowisku biznesowym, Timmons (1999, s. 26–27) zdefiniował ramy do analizy typów osób zarządzających małymi firmami (ilustracja 1.1). Pod względem wymienionych kryteriów przedsiębiorca różni się od innych typów właścicieli związanych z realizacją działań biznesowych, tzn. z utworzeniem firmy w celu sprzedaży produktów lub świadczenia usług oraz administrowania nią. Przedsiębiorca jest także w swych działaniach odmienny od wynalazcy, cechuje się bowiem wysoką motywacją do podejmowania działań i związanymi z nią umiejętnościami.

Kreatywność i innowacyjność	Wysokie	Wynalazca wizjoner	Przedsiębiorca
	Niskie	Właściciel firmy	Menedżer
		Niskie	Wysokie
Umiejętności zarządcze, <i>know-how</i> i funkcjonowanie w sieciach			

Ilustracja 1.1. Cechy przedsiębiorcy w odniesieniu do pojęć powiązanych

Źródło: Timmons (1999, s. 27).

1.3. Transformacja zarządzania w małej firmie

Osiągnięcie sukcesu w rozwoju małej firmy wymaga odpowiedniego przygotowania i uruchomienia podstawowych czynników wzrostu. W literaturze przedmiotu panuje zasadniczo zgodność, że czynniki te nie są stałe, niezmiennie dla różnych typów podmiotów, ich celów i motywów oraz pozycji w otoczeniu (Ropęga, 2013; Wiklund i in., 2009; Wasilczuk, 2005, s. 45; Smallbone i in., 1995). Koncepcja etapowych modeli cyklu życia firmy jest jednym z rodzajów podejścia do opisu zjawisk powstania i rozwoju organizacji (Hofer, Charan, 1984). Zakłada on, że proces ewolucji podmiotu jest dzielony na poszczególne, zasadniczo różniące się od siebie, fazy rozwojowe. W miarę przechodzenia przedsiębiorstwa od niższych (wcześniejszych) faz rozwoju do faz wyższych (późniejszych) wyłaniają się nowe uwarunkowania powodujące zapotrzebowanie na np. nowe umiejętności bądź dodatkowe zasoby.

Piasecki (red., 2001, s. 40) wskazuje, że w miarę jak firma zwiększa swoje rozmiary, zmienia się nie tylko skala jej działania, ale również jej charakter i metody zarządzania. Firma, przechodząc od fazy początkowej i wczesnego wzrostu do faz bardziej zaawansowanego wzrostu, wprowadza stopniowo zmiany w procesie zarządzania. W przypadku niewielkiej skali działalności i nieznacznej złożoności operacji charakterystyczne są struktury proste, niesformalizowane i możliwe jest kierowanie wzrostem przez niewielki zespół. Gdy jednak rosną skala działalności i złożoność operacji, wówczas aktywność przedsiębiorcy i proste struktury organizacyjne mogą nie wystarczyć do skutecznego zarządzania wzrostem. Ten proces zmian, które przedsiębiorcza firma musi wprowadzić, decydując się na kontynuowanie wzrostu, jest na tyle złożony i trudny, że określa się go mianem transformacji od przedsiębiorczego do profesjonalnego zarządzania (Targalski, 2003, s. 117). Zarządzanie przedsiębiorcze oznacza dominującą pozycję przedsiębiorcy (lub zespołu przedsiębiorców) i jest związane z działalnością kreatywną i innowacyjną. Zarządzanie profesjonalne oznacza natomiast większą rolę delegowania uprawnień, większą formalizację działania oraz struktur, wiąże się ze zmianą optyki z szukania nowych okazji rynkowych na budowanie wydajności i efektywności działania (ilustracja 1.2).



Ilustracja 1.2. Przedsiębiorczość i zarządzanie w procesie wzrostu firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Targalski (2003, s. 9); Smolarek (2008, s. 73).

Proces transformacji w zarządzaniu wzrostem firmy zawiera wiele kroków w systemie organizacyjnym i w strukturze firmy, polegających na (Piasecki, red., 2001, s. 42):

- ustaleniu potrzeby transformacji;
- rozwoju zasobów ludzkich;
- wprowadzeniu delegowania odpowiedzialności;
- rozwoju sformalizowanej kontroli.

Powodzenie tego procesu nie jest jednak tylko zabiegiem organizacyjnym. Wymaga ono bowiem *fundamentalnych zmian w postawie i zachowaniu przedsiębiorcy*. Przede wszystkim jego akceptacji i rzeczywistego wprowadzenia zmian w systemie zarządzania firmą, delegowania uprawnień i odpowiedzialności na inne osoby, a także korzystania z systemu kontroli. Przykłady stosunkowo nielicznych udanych przedsięwzięć dynamicznych pokazują, że większość firm z sektora MSP pozostaje niewielkimi podmiotami, bądź to stając się firmami „stylu życia”, bądź to z uwagi na niepowodzenie procesu transformacji zarządzania.

Nie mniej istotny dla powodzenia przedsięwzięcia jest moment wprowadzenia zmian w zarządzaniu wzrostem. Zbyt wczesne wprowadzenie zmian może hamować przedsiębiorczą energię i elastyczność niezbędne do rozpoczęcia i kontynuowania rozwoju. Jednak zbyt długie czekanie i opóźnienie we wprowadzaniu zmian mogą z kolei uczynić organizację niezdolną do efektywnego i wydajnego działania niezbędnego dla rozwoju nowego przedsięwzięcia. Wybór momentu wprowadzenia zmiany wymaga więc dużej rozważ, „wyczucia” specyfiki realizowanego przedsięwzięcia oraz rozpoznania jego krytycznych czynników i warunków realizacji. Kelley i Marram (2004, s. 410) podają, że we wczesnej fazie realizacji przedsięwzięcia wzrostowego przedsiębiorca powinien skupić się na kluczowych czynnikach, takich jak *odpowiedni zespół ludzi* zdolny do elastyczności i uczenia się oraz wyposażonych w szerokie kwalifikacje, *efektywny system kontroli* zbudowany tak szybko jak to tylko możliwe oraz *strategia finansowania* zapewniająca płynność finansową przedsięwzięcia. Gdy firma posiada umiejętność zarządzania szybkim wzrostem przedsięwzięcia, przedsiębiorca powinien „zainstalować” mechanizm zapewniający

sprawne kontynuowanie wzrostu. Do czynników krytycznych w tej fazie wzrostu należą *delegowanie uprawnień, profesjonalizacja organizacji oraz planowanie strategiczne* niezbędne do budowania scenariuszy dalszego rozwoju przedsięwzięcia.

Powiązania między zarządzaniem wzrostem w poszczególnych fazach są skomplikowane. Jest to proces interaktywny i paralelny. Gdy podmiot wprowadzi skuteczny mechanizm zarządzania kontynuowaniem wzrostu przedsięwzięcia, może potrzebować modyfikacji swoich procedur i rozwiązań niezbędnych do kreowania nowych form wzrostu i nowych przedsięwzięć, tj. tworzenia (lub doskonalenia) nowego zespołu ludzi, systemu kontroli i strategii finansowania. Te działania mogą być konieczne do dobrego przygotowania się firmy do skutecznego wykorzystania okazji tak charakterystycznego dla przedsiębiorczych zachowań. Sukces w zarządzaniu szybkim wzrostem będzie wymagać z kolei skupienia się na modyfikacji mechanizmu zarządzania kontynuowaniem wzrostu przedsięwzięcia.

Transformacja zarządzania wiąże się z redefinicją roli przedsiębiorcy oraz reguł zarządzania przedsiębiorstwem. W tym kontekście można zauważyć wiele różnic pomiędzy sposobami działania przedsiębiorcy i menedżera (tabela 1.1). Podejście prezentowane przez Gibba (1993) jest zbieżne z opisem prezentowanym powyżej. Według przywołanego autora menedżer jest skoncentrowany na formalizacji realizowanych działań, ich planowaniu oraz pomiarze sukcesu na podstawie pozyskanych zasobów i kontroli nad nimi. Przedsiębiorca z kolei opiera się bardziej na podejściu nieformalnym i poszukuje okazji rynkowych.

Tabela 1.1. Zarządzanie przedsiębiorcze i menedżerskie

Przedsiębiorca	Menedżer
Wzrost przez zarządzanie projektem „od podstaw”	Wzrost przez pozyskiwanie (np. zasobów)
Porażka oznacza stracone okazje	Porażka oznacza problemy z kontrolą zasobów
Ocena jest dokonywana, kiedy zadanie jest skończone	Ewaluacja jest dokonywana w regularnych, zaplanowanych odstępach czasu
Działanie opiera na wizji krótkoterminowej	Działanie opiera na wizji długoterminowej
Poszukuje zmiany przyrostowej umożliwiającej minimalizować ryzyko	Poszukuje znaczącej zmiany, posługując się kryteriami wynikającymi z analizy
Miarą statusu jest sukces rynkowy	Miarą sukcesu jest kontrola nad zasobami
Działa na rynku zgodnie z kryterium efektywności	Działa zgodnie z kryterium efektywności informacji usprawiedliwiającej kontrolę
Nieformalne planowanie strategiczne	Formalne planowanie strategiczne
Wykorzystuje strategię działania, kiedy jest to potrzebne	Wykorzystuje strategię prenegocjacji
Unika kosztów zarządu przez podwykonawstwo	dąży do uzyskania kontroli nad zasobami, co daje mu poczucie władzy

Źródło: Gibb (1993, s. 8).

Rozdział 2

Konkurencyjność małych firm

2.1. Pojęcie konkurencyjności firmy

Pojęcia wzrostu, rozwoju i konkurencyjności łączą się z zagadnieniem głównych celów działania i wyników firm. Formułowanie celów działania ma miejsce już w fazie tworzenia przedsiębiorstwa, a później wpływa na kształt i charakter wszystkich decyzji o podstawowym dla niego znaczeniu. Wśród zasadniczych celów działania podmiotu można wymienić na przykład wysoki poziom obsługi klienta, dominującą pozycję na rynku, zysk długookresowy, przetrwanie i rozwój. Dwa ostatnie cele często są uważane za przeciwstawne, wpływające na odmienne funkcjonowanie firmy. Dążąc do przetrwania, przyjmuje ona pozycję defensywną w stosunku do otoczenia, nie zmienia metod działania, zamierza najczęściej jedynie utrzymać swoją pozycję rynkową. Natomiast dążenie do rozwoju wymusza na niej zastosowanie ekspansywnego, innowacyjnego stylu działania (Róžański, 1998, s. 13). Przyjmując perspektywę długookresową, zmienia się relacja między przetrwaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Rozwój staje się warunkiem koniecznym jego przetrwania i realizacji celów w długim okresie, umożliwia skoordynowane zmiany systemów, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia (PierścioneK, 2003, s. 12). W tym ujęciu rozwój firmy jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, ściśle łączącym się z jej innowacyjnością (techniczną i organizacyjną), prowadzi do przeobrażeń wewnątrz podmiotu, ukształtowania nowej hierarchii celów, zmiany położenia firmy w otoczeniu itp.

Termin „konkurencja” pochodzi od łacińskiego słowa *concurrentia*, co oznacza „biec razem” w rozumieniu współzawodnictwa (Stankiewicz, 2002, s. 17–18). Pojęcie to jest nierozwalnie związane z ekonomią jako nauką. „Idea konkurencji, czyli rywalizacji wielu jednostek czy grup o osiągnięcie tego samego celu, zajmowała w literaturze ekonomicznej poczesne miejsce od samych jej początków” (Gorynia,

red., 2002, s. 26). Wyjaśnienie zjawiska konkurencji w procesach gospodarowania stanowiło i stanowi kluczowy przedmiot zainteresowania teorii i praktyki nauk ekonomicznych (Stankiewicz, 2002, s. 11). Należy zauważyć, że zagadnienie kształtowania konkurencyjności firm znajduje się w obszarze co najmniej dwóch dyscyplin w ramach nauk ekonomicznych, czyli ekonomii i nauk o zarządzaniu, i podlega zjawisku konwergencji (Dzikowska, Gorynia, 2012). Traktowanie i postrzeganie konkurencji ulegało zmianom wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym oraz wraz z ewolucją poglądów czołowych myślicieli poszczególnych szkół i kierunków ekonomicznych w kolejnych okresach historii. Należy podkreślić, że badania w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw są wielowątkowe, gdyż kwestia ta obejmuje wiele problemów, które ponadto szybko się zmieniają (Stankiewicz, 2002, s. 12) i ewoluują.

Konkurencyjność jest z jednej strony cechą (atrybutem) skutecznie działającej firmy, a z drugiej procesem, w którym firmy ze sobą rywalizują. W pierwszym ujęciu konkurencyjność jest wynikiem dochodzenia do zakładanego (uzyskanego) stanu. Konkurencyjność można więc rozumieć jako posiadanie zdolności do umiejętności konkurowania, do budowania bogactwa, osiągnięcia pozycji rynkowej (przewagi konkurencyjnej). W drugim ujęciu konkurencyjność jest procesem, w którym przedsiębiorstwa rywalizują, zabiegając o jak najkorzystniejsze wyniki na rynku, a także budując zdolność do osiągnięcia konkurencyjności (przewagi konkurencyjnej). Konkurencyjność procesowa prowadzi zatem do osiągnięcia konkurencyjności atrybutowej (Adamik, 2011, s. 16–17; Liao i in., 2015), a to z kolei może prowadzić do innych osiągnięć firm (wzrost i rozwój, rentowność i produktywność) (Audretsch, Walshok, 2013. s. 1).

Analizując zjawisko konkurencyjności od strony rynku, występuje ono, gdy uczestnicy rynku (mechanizmów rynkowych) rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych uczestników rynku dla osiągnięcia swoich celów utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych uczestników rynku (Stankiewicz, 2002, s. 18). Konkutowanie na rynku „(...) oznacza rywalizację, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych dążeń. W sferze ekonomicznej mogą konkurować ze sobą kraje, regiony, miasta, sektory, przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby. Rywalizacja ta może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy, uznania, pozycji i prestiżu” (Dzikowska, Gorynia, 2012). Tak więc pojęcie konkurencyjności może być rozpatrywane z punktu widzenia różnych kryteriów, co wynika z potrzeb osób podejmujących badania w określonym obszarze. Wśród tych kryteriów można wyróżnić m.in. (Stankiewicz, 2002, s. 18):

- arenę konkurencji,
- podmioty konkurencji,
- przedmiot konkurencji,
- zakres (zasięg) konkurencji,

- charakter konkurencji,
- intensywność konkurencji.

Na potrzeby niniejszej publikacji rozważania konkurencyjności zostaną ograniczone do poziomu firm, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP. Konkurencyjność firm jest definiowana jako ich umiejętność funkcjonowania w otoczeniu konkurencyjnym (Dzikowska, Gorynia, 2012), w którym funkcjonują inne podmioty. Jest to zdolność do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży produktów i usług na rynku, na którym podobne produkty i usługi są oferowane przez inne podmioty gospodarcze. Tak więc wielowymiarowa konkurencja między podmiotami, rozumiana jako dostęp do zasobów w celu przekształcania ich w produkty i usługi spełniające szerokie wymagania konsumentów, jest cechą rynku. Bycie konkurencyjnym zapewnia przedsiębiorstwu trwanie i rozwój.

Definiowanie konkurencyjności podmiotów z sektora MSP w kategoriach trwania i rozwoju wynika z faktu oddziaływania na firmę nie tylko otoczenia konkurencyjnego (inne przedsiębiorstwa), lecz także z faktu oddziaływania otoczenia o charakterze ogólnym, makroekonomicznym, czego przykładem są np. cykle koniunkturalne. Podlega ona oddziaływaniu różnych cykli koniunkturalnych, które mają zarówno charakter ogólnogospodarczy, jak i specyficzny dla określonej branży/sektora, w którym funkcjonuje określona firma. Występowanie cykli koniunkturalnych ma charakter obiektywny i każda organizacja musi/powinna uwzględniać ten fakt, tj. dostosowywać swoją działalność do tego typu zjawisk. Dlatego małe przedsiębiorstwo w okresie prosperity rynku podejmuje działania dostosowujące, np. w zakresie zwiększenia mocy produkcyjnych/przetwórczych (wzrost i/lub rozwój firmy), a w okresie dekonunktury podejmuje działania dostosowujące mające zapewnić jej przetrwanie (np. ograniczenie zakresu funkcjonowania, redukcja zatrudnienia itp.).

Przejawem posiadania zdolności konkurencyjnych przez małe firmy jest zatem zarówno zwiększanie zakresu produkcji/świadczenia usług, jak i ich zdolności do czasowego ograniczania zakresu swojej działalności, redukcji wielkości np. zatrudnienia, dzięki czemu zapewniają one sobie przetrwanie na rynku, a w konsekwencji w kolejnym cyklu koniunkturalnym, korzystnym dla branży/sektora, w którym funkcjonują, podjęcie działań rozwojowych, dzięki którym wzmacniają się, rozwijają swoje zasoby i kompetencje, pamiętając o koniunkturalności funkcjonowania rynku. Należy zauważyć, że okres dekonunktury rynkowej, czy wręcz kryzysu, jest nie tylko czasem oczyszczania rynku ze słabych podmiotów, które w należyty sposób nie ukształtowały swojej zdolności konkurencyjnej, lecz także momentem przygotowywania się na ekspansję rynkową (rozwój) przedsiębiorstw posiadających wspomniane zdolności konkurencyjne¹.

Mała firma, mając zdolność konkurencyjną, zdolność do konkurowania na rynku, posiada jednocześnie zdolność do trwania i rozwoju, a aby to zapewnić w długim okresie osiąga pozytywne wskaźniki ekonomiczne. Fakt osiągnięcia negatywnych

1 Szerzej na temat funkcjonowania firm i ich strategii z uwzględnieniem cykli koniunkturalnych, w szczególności w okresie dekonunktury zob. A. Zelek (2003).

wskaźników ekonomicznych w krótkim horyzoncie czasowym nie jest dowodem na to, że nie posiada ona zdolności konkurencyjnej. Jedynie osiągnięcie w dłuższym horyzoncie czasowym negatywnych wskaźników charakteryzujących działalność podmiotu jest istotnym sygnałem, że traci on bądź utracił zdolność konkurowania na rynku.

2.2. Wybrane czynniki i ujęcia konkurencyjności małych firm

W klasycznym ujęciu determinanty konkurencyjności dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne (Plawgo, 2004, s. 23–24). Wewnętrzne czynniki są związane ze zdolnościami firm do rozwinięcia swojej konkurencyjności (własnych przewag konkurencyjnych). Czynniki zewnętrzne wynikają z faktu oddziaływania na przedsiębiorstwo nie tylko otoczenia konkurencyjnego (inne przedsiębiorstwa), lecz także z faktu oddziaływania otoczenia o charakterze makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym (Lisowska, 2015, s. 115–138). Wyjaśnieniem są tutaj nowoczesne nurty teorii firmy: zasobowa, zdolności dynamicznych, kompetencyjna, oparta na wiedzy, wyróżniających zdolności, jako odpowiedź na odejście od klasycznych strategii przywództwa kosztowego, dyferencjacji oraz koncentracji, które ogniskowały się wokół podstawowych czynników rynkowych konkurencyjności, nietworzących jednak podstaw trwałej konkurencyjności małych firm (Karpacz, 2011, s. 24; Pierścionek, 2003, s. 204). Zdolności wewnętrzne małych podmiotów, mające kluczowe znaczenie dla ich konkurencyjności, występują zarówno na poziomie strategicznym, jak i organizacyjnym (Chaston, 2010, s. 93 i nast.). Do tych pierwszych można zaliczyć zdolność do osiągnięcia przez firmę szczególnej pozycji rynkowej dającej jej przewagę kosztową lub przewagę w zróżnicowaniu produktów i zdolność efektywnego jej wykorzystania. Jest to zatem zdolność do identyfikowania wyłaniających się okazji i formułowania skutecznej odpowiedzi strategicznej. Kluczowe zdolności organizacyjne obejmują z kolei innowacje, produktywność, zasoby ludzkie, wiedzę i informację.

Inny podział kluczowych zdolności zaproponował J. Kay (1996, s. 32), dzieląc je na wewnętrzne i zewnętrzne powiązania firmy z pracownikami, dostawcami, klientami i konkurentami (tzw. architekturę), sposób postrzegania firmy przez klientów (reputację) oraz zdolność do tworzenia doskonalszych produktów/usług i poszukiwania nowych rozwiązań z zakresu techniki lub organizacji (innowacje), a także posiadane aktywa strategiczne (zjawisko naturalnego monopolu, specyficzną przewagę kosztową, korzystanie ze skutków regulacyjnej działalności państwa w gospodarce).

Jednym z interesujących podejść do opisu zdolności wewnętrznych kształtujących konkurencyjność małych firm jest propozycja Adamik (2011, s. 26), która wymienia sześć obszarów umiejętności:

- rozpoznawania i wykorzystywania okazji rynkowych,
- nawiązywania związków współpracy opartych na kompromisie i zaufaniu,

- przedsiębiorczych (podejmowanie decyzji, wykorzystywanie informacji, podejmowanie ryzyka, tworzenie innowacyjnych rozwiązań),
- organizatorskich (związanych z umiejętnym gromadzeniem i wykorzystywaniem wewnętrznych i zewnętrznych zasobów ludzkich, finansowych i technologicznych),
- myślenia strategicznego,
- zaangażowania w procesy rozwoju biznesu całego potencjału kadrowego firmy.

Ważnym pojęciem związanym z konkurencyjnością przedsiębiorstw jest potencjał konkurencyjny definiowany jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych. Zasoby firmy są w literaturze przedmiotu opisywane z różnych punktów widzenia (Kunasz, 2006). W niniejszej pracy przyjmuje się podejście eklektyczne² budowania przewagi konkurencyjnej, które jest połączeniem podejścia zasobowego oraz pozycjonowania, wypracowanych w ramach zarządzania strategicznego firmą. W literaturze przedmiotu wskazuje się szeroki zakres zasobów organizacyjnych, zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym, takich jak aktywa trwałe, maszyny i urządzenia, zasoby finansowe, zapasy, pracownicy wraz z ich kompetencjami, wiedza o procesach techniczno-technologicznych, procedury, wiedza o rynku, powiązania rynkowe, kontakty handlowe marka firmy, kompetencje itp. Generalnie zasoby te, przy pewnym uproszczeniu w celu usystematyzowania, można podzielić na trzy zasadnicze grupy (Barney, 1991):

- zasoby kapitału fizycznego (zasoby materialne),
- zasoby kapitału ludzkiego (zasoby ludzkie),
- zasoby kapitału organizacyjnego (zasoby niematerialne).

Według koncepcji zasobowej firmy różnią się między sobą w sposób zasadniczy z uwagi na posiadane zasoby, których użytkowanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania i w rezultacie na ich wyniki (Bednarz, 2011). Uważa się, że przedsiębiorstwa mają przewagę nad konkurencją, jeśli są w stanie zaoferować produkty wysokiej jakości, po niższych cenach niż ich konkurenci i są w stanie zaoferować najlepsze usługi. Jednak rozstrzygające znaczenie ma tutaj posiadanie unikalnych zasobów i zdolności, trudnych do naśladowania i uzyskania. Są to cechy charakterystyczne, które pozwalają podmiotom osiągnąć przewagę konkurencyjną. Odróżnia to je od konkurentów (Sipa, 2008). Istotą podejścia zasobowego w zakresie konkurencyjności firm jest więc fakt ich heterogeniczności, co wynika z nierównomierności rozłożenia zasobów na poszczególne firmy oraz w firmach. Ponadto zasoby nie są doskonale mobilne. Należy zauważyć, że coraz większego znaczenia w procesach gospodarowania nabiera wiedza, którą w powyższym ujęciu należy umiejscowić w kapitale organizacyjnym oraz w kapitale ludzkim, tworzących wartości niematerialne.

Rozwinięciem ujęcia zasobowego jest koncepcja dynamicznych zdolności skonstruowana z uwagi na dynamizm konkurencyjnego środowiska, w którym operują

2 Podejście takie zostało szeroko uzasadnione przez M. Dzikowską i M. Gorynię (2012).

organizacje. Im bardziej dynamiczne (turbulentne) jest otoczenie rynkowe i technologiczne (wiedzy), tym silniejszy pojawia się stymulator do kształtowania dynamicznych zdolności, ich poszczególnych zdolności/składników, w odpowiedzi na zewnętrzne zmiany. Rozwój poszczególnych zdolności w czasie, podobnie jak zasobów firmy, znajduje się także pod wpływem jej strategii rozwoju. Zdolności dynamiczne mogą prowadzić do lepszych wyników przedsiębiorstw, gdy poszczególne zdolności są rozwijane zgodnie ze strategicznym wyborem przedsiębiorstw (Krupski, 2011, s. 128; Ambrosini i in., 2009; Wang, Ahmed, 2007). Podejście to kładzie nacisk na zdolność przedsiębiorstw do rekonfiguracji swoich zasobów, przede wszystkim w obszarze innowacji. Według Teece'a do zdolności dynamicznych zalicza się zdolność identyfikacji i oceny okazji i zagrożeń (*sensing*), zdolność mobilizowania zasobów i wykorzystywania okazji (*seizing*) oraz zdolność ciągłej odnowy zasobów i rutyn (*transforming*) (Teece, 2007).

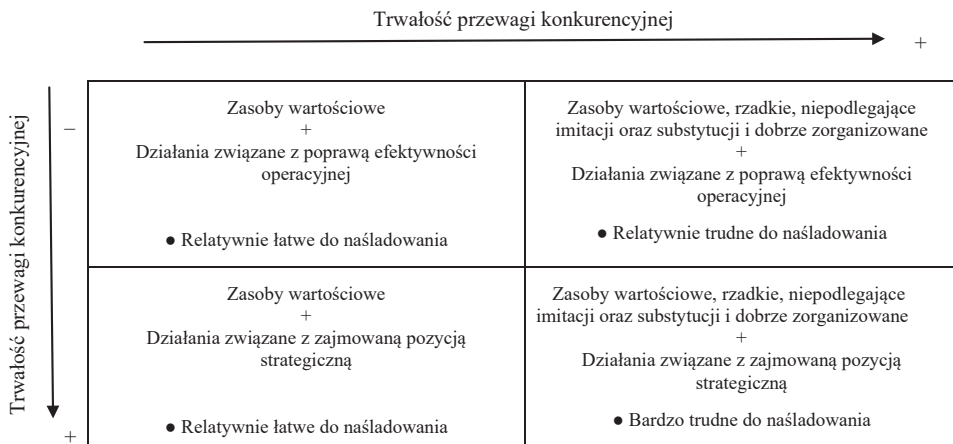
W celu uproszczenia dalszych rozważań kształtowania konkurencyjności małych firm przyjmie się uproszczone założenie o podziale zasobów na zasoby materialne, ludzkie (praca) oraz zasoby niematerialne (wiedza, zasoby informacyjne, kapitał intelektualny, kapitał organizacyjny). Jednocześnie należy zauważyć, że współczesna organizacja wykorzystuje zasoby nie tylko będące w jej granicach (istota podejścia zasobowego), ale także poza jej granicami. Wprzęganie w procesy wartościotwórcze zasobów będących poza granicami firmy w coraz większym zakresie jest wykorzystywane w strategii kreowania jej konkurencyjności na rynku.

Umiejętność wykorzystania zasobów będących poza granicami organizacji staje się coraz istotniejszą determinantą kształtowania konkurencyjności małych podmiotów. Zdolność ta (kompetencja) wydaje się silnie skorelowana z kompetencją w zakresie umiejętności kooperacji nie tylko z naturalnymi sojusznikami, do których z pewnością należy zaliczyć np. dostawców, ale, co ważniejsze, z konkurentami w branży. Umiejętność ta pozwala w wyniku współpracy, kooperacji wykorzystywać zasoby (kompetencje), które są niedostępne lub trudno dostępne dla firmy, a strategia współpracy pozwala nie tylko pozyskać rzadkie/ograniczone zasoby, ale także niejednokrotnie zmniejszyć koszty dostępu do nich. Generalnie umiejętność współpracy z różnymi interesariuszami staje się dla małych przedsiębiorstw coraz ważniejszym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej na współczesnym, zglobalizowanym rynku.

Biorąc pod uwagę ewolucję pojęcia „konkurencja” w naukach ekonomicznych poprzez uwzględnianie roli współpracy z interesariuszami, pojęcie to można zdefiniować jako zespół działań tworzących proces realizacji zamierzonych przez uczestników rynku celów, polegający na integracji instrumentów konkurencji umożliwiających stworzenie najbardziej korzystnej oferty, poprzez szereg różnokierunkowych działań, takich jak zapewnienie dodatkowych usług dzięki dołączeniu do zasadniczej oferty usług towarzyszących, atrakcyjnych cen – przez różnicowanie ich wysokości, form i warunków płatności, odpowiedniej dystrybucji – przez doskonalenie form, kanałów dystrybucji oraz obsługi klientów, w tym obsługi posprzedażowej, komunikacji – dzięki zapewnieniu szybkiej i rzetelnej informacji. Tak postrzegana konkurencja prowadzi do partnerstwa i korzystnych interakcji z otoczeniem,

innowacyjności oferty, udziału klientów w jej tworzeniu oraz wykorzystania potencjału wiedzy nie tylko pracowników, ale i innych interesariuszy firm.

Kształtując konkurencyjność poprzez kreowanie kluczowych kompetencji, będących rezultatem kombinacji/konfiguracji wzajemnie uzupełniających się umiejętności/kompetencji pracowników i grup pracowniczych, małe przedsiębiorstwa muszą uwzględnić fakt, że powinny być one trudne do skopiowania przez konkurentów. Kompetencje te mogą objawiać się w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, np. w budowaniu systemu dystrybucji, obsłudze logistycznej, obsłudze posprzedażowej, zapewnieniu jakości produkcji wyrobów czy świadczenia usług, pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania, we współpracy z partnerami biznesowymi, zarządzaniu relacjami z klientami w celu maksymalizacji dochodów, wykorzystaniu mediów społecznościowych na potrzeby kampanii marketingowych, zdobywaniu nowych rynków oraz nowych klientów itp. Wszystkie tego typu elementy kształtowania konkurencyjności przez małe przedsiębiorstwa można wpisać w koncepcję eklektyczną, co zobrazowano na ilustracji 2.1.



Ilustracja 2.1. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcja eklektyczna

Źródło: Dzikowska, Gorynia (2012, s. 23).

Należy zauważyć, że, jak wskazują badania w zakresie znaczenia zasobów firm w zakresie kształtowania konkurencyjności, „(...) nie wszystkie elementy potencjału konkurencyjnego są jednakowo istotne, a w dodatku nawet w ramach tych samych elementów w przekroju branżowym mogą występować różnice w zakresie poziomu ich istotności” (Dzikowska, Gorynia, 2012).

Współpraca ta jest wzmacniana jednocześnie różnymi rozwiązaniami technologicznymi, w tym opartymi na rozwiązaniach informatyczno-informacyjnych³.

³ Przykładem jest rozwój e-biznesu i duży udział sektora MSP w tym obszarze gospodarki. Szerzej na temat uwarunkowań e-biznesu zob. Olszański, Piech (red., 2012).

Przykładem może być ściślejsza współpraca z klientami (konsumentami), co obecnie w literaturze prezentuje się jako zjawisko prosumpcji (Szulc, 2017) lub współpraca z konkurentami opisywana jako zjawisko kooperencji⁴ (koopetycji). Nie bez znaczenia dla funkcjonowania i budowania przewagi konkurencyjnej małych podmiotów mają także inne zjawiska związane z e-zjawiskami typu internet rzeczy, uberyzacja⁵ itp.

Budowanie zarówno konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, jak i zdolności konkurencyjnej małych firm musi być działaniem przemyślanym i wykorzystującym różne aspekty ich funkcjonowania (szerzej zob. Porter, 2006; Pierścionek, 2003, s. 234). Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, działania te można nazwać strategią budowania konkurencyjności firmy lub strategią budowania przewagi konkurencyjnej. Pod pojęciem strategii rozumie się szeroki program wytyczania i osiągania celów przedsiębiorstwa oraz reakcji przedsiębiorstwa na oddziaływanie jego otoczenia w czasie (Stoner i in., 1999, s. 266).

Strategie te, wykorzystując różne aspekty rynkowe oraz posiadane przez przedsiębiorstwa zdolności i kompetencje, są zróżnicowane. W sposób syntetyczny możliwe strategie wdrażane przez małe firmy zaprezentowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Rodzaje strategii według kryteriów mających praktyczne znaczenie dla małych firm

Kryterium	Rodzaje strategii		Charakterystyka strategii
1	2		3
Kryterium aktywności	Strategie ofensywne (strategie ataku, z reguły typu dynamicznego)	Strategia przewagi kosztowej	Polega ona na względnym obniżeniu kosztów poprzez zastosowanie postępu techniczno-organizacyjnego. Dotyczy produktów masowego zastosowania.
		Strategia przewagi jakościowej	Atak idzie na jakość, atrakcyjność, nowoczesność. Z reguły dotyczy dóbr luksusowych.
		Strategia niższej rynkowej	Polega na stałym monitorowaniu rynku, szukaniu luk i ich natychmiastowym uzupełnianiu. Jest ona stosunkowo kosztowna.
		Strategia dyferencjacji	Polega na ciągłych zmianach asortymentu wyrobów i usług, przede wszystkim przez innowację.
	Strategie defensywne (obrony – o charakterze statycznym)	Strategia przetrwania	Występuje ona szczególnie w sytuacjach kryzysowych.
		Strategia asekuracyjna	Polega ona na szukaniu pomocy z zewnątrz.
		Strategia biurokratyczna	Polega na tym, że firma ma formalnie strategię, ale jej nie realizuje albo udaje, że ją realizuje.

4 Szerzej na temat istoty i roli kooperencji zob. Cygler (2009).

5 Szerzej na temat tego zjawiska i konsekwencji zob. Gajewski i in. (red., 2016, s. 18).

1	2	3
Kryterium nowości	Strategie pionierskie	Polegają one na wykorzystaniu w przyszłej strategii zupełnie nowych, dotychczas nieznanych rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Najczęściej dotyczy to wynalazków i innych projektów innowacyjnych oraz wyników prac naukowo-badawczych.
	Strategie naśladowcze	Mają one charakter adaptacyjny i polegają na skutecznym wykorzystaniu dobrych, sprawdzonych i znanych rozwiązań, zasadniczo techniczno-organizacyjnych. Polegają one przede wszystkim na zakupie licencji na wynalazki i wzory użytkowe oraz na stosowaniu projektów racjonalizatorskich. Są typowe dla małych firm.
Kryterium funkcji przedsiębiorstwa	Strategia marketingowa	Dotyczy konkretnych działań, które prowadzą do osiągnięcia celów rynkowych przedsiębiorstwa.
	Strategia innowacyjna	Jest ona związana z wprowadzeniem innowacji: techniczno-technologicznych, organizacyjnych, produktu.
	Strategia kadrowa	Dotyczy problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w szczególności polega na dążeniu do utworzenia skutecznego systemu motywacji pracowniczej.
	Strategia ekonomiczno-finansowa	Dotyczy ekonomicznych metod osiągania celów strategicznych lub odzwierciedla ekonomicznie przyjętą i realizowaną strategię.
Kryterium bezpieczeństwa	Strategie bezpieczne	Są one związane z ponoszonym ryzykiem (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest mniejsze niż jego dopuszczalny poziom.
	Strategie niebezpieczne	Są one związane z ponoszonym ryzykiem (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest większe niż jego dopuszczalny poziom.

Źródło: Smolarek (2008, s. 58); Pierścionek (2003, s. 234–235).

Współczesne otoczenie, w którym funkcjonują małe firmy, wymusza, aby w coraz większym zakresie planowały one swoją przyszłość, przewidywały jak będzie kształtować się otoczenie, przed jakimi wyzwaniami staną w nadchodzącej przyszłości. Jest to tym bardziej istotne, że małe podmioty nie mają możliwości kształtowania otoczenia, tak jak wybrane większe podmioty gospodarcze, które stanowią także konkurencję dla małych firm. Małe przedsiębiorstwa muszą zatem w coraz większym zakresie wykorzystywać w swoim funkcjonowaniu dorobek nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania strategicznego i zdobywać/kształtować swoje kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego. Małe firmy powinny zdawać

sobie sprawę nie tylko z wagi planowania przyszłości i zarządzania nią, ale także odnajdywać w sobie i otoczeniu źródła swojej konkurencyjności. Wskazane w tabeli 2.2 rodzaje strategii mogą być jedną z odpowiedzi, jak małe podmioty radzą sobie z tym problemem. Część strategii jest wzajemnie wykluczająca się; dotyczy to strategii w ramach określonej, tej samej płaszczyzny wyboru, np. wybierając strategię uniku przedsiębiorstwo nie realizuje strategii konfrontacji. Jednak część strategii przypisanych do różnych płaszczyzn wyboru może być realizowana, co w konsekwencji w praktyce pozwala firmie wdrożyć strategię charakteryzującą się cechami różnych „klasycznych” strategii.

Tabela 2.2. Obszary wyboru strategii

Płaszczyzna wyboru	Treść	Rodzaje strategii
Pole działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?)	Wybór rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować	- Strategia specjalizacji (zawężenie pola działania) - Strategia dywersyfikacji (poszerzenie zakresu działania)
Relacje z konkurentami (jak konkurujemy?)	Określenie zasadniczych relacji z konkurentami, wyznaczenie pola współpracy i obszaru walki	- Strategia konfrontacji (rozwój kosztem konkurentów) - Strategia współpracy (rezygnacja z konfrontacji) - Strategia uniku (bezpieczna egzystencja obok rywala)
Rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?)	Określenie podstaw budowy pozycji konkurencyjnej	- Strategia przewagi kosztowej (koszty jako skuteczny oręż w walce z konkurentami) - Strategia wyróżniania (znalezienie atrybutów unikalności)

Źródło: Smolarek (2008, s. 59).

Małe przedsiębiorstwo, realizując strategię rozwoju oraz zapewnienia konkurencyjności, korzysta z wielu narzędzi, które mogą charakteryzować różne typowe, wymienione/opisane powyżej strategie. Implementuje własną zindywidualizowaną strategię, np. strategię uniku konfrontacji, lub buduje współpracę/kooperację z konkurentami (strategia współpracy), dywersyfikuje obszar swojej działalności (strategia dywersyfikacji), jednocześnie monitoruje swoje koszty, aby również w tym obszarze (strategia przywództwa kosztowego) kształtować swoją konkurencyjność.

Zatem we współczesnej gospodarce mała firma, wykorzystując swoje naturalne przewagi konkurencyjne w postaci zwinności, szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmian w otoczeniu, w coraz większym zakresie buduje przewagę konkurencyjną, wykorzystując przewagi niematerialne i behawioralne. Wzrost znaczenia przewag tego typu jest rezultatem wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych

w procesach gospodarowania, a w szczególności wiedzy i specyfiki gospodarki opartej na wiedzy. Zarządzanie wiedzą i budowa kompetencji przedsiębiorstwa, umiejętność szukania okazji rynkowych i ich efektywnego wykorzystania czy też diagnozowania nisz rynkowych są narzędziami kształtowania konkurencyjności małych podmiotów na globalizującym się współczesnym rynku.

Problem zarządzania wiedzą i kompetencjami w podmiotach sektora MSP zostanie rozwinięty w rozdziale 4. niniejszej publikacji.

2.3. Zróżnicowanie małych firm pod względem innowacyjności i konkurencyjności

Współcześnie powszechnie wskazuje się, że budowanie konkurencyjności małych firm powinno w dużym stopniu opierać się na innowacyjności, tj. stosowaniu nowoczesnych rozwiązań o różnym charakterze, nie tylko innowacji techniczno-technologicznych, ale także innowacji organizacyjnych czy marketingowych. Znajduje to również odzwierciedlenie w budowaniu i modyfikacji modelu biznesu, na podstawie którego funkcjonuje podmiot. Uważa się innowacyjność za jeden z zasadniczych stymulatorów konkurencyjności przedsiębiorstw, stąd też uwarunkowania i czynniki tego procesu są przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania oraz polityki rządowej wspierającej rozwój firm (Wach, 2008, s. 233–242).

Relacja między innowacyjnością i konkurencyjnością nie jest jednak oczywista, jednokierunkowa, oba procesy nie muszą być bowiem tożsame, tzn., że mogą istnieć niezależnie od siebie firmy wyróżnione ze względu na stopień konkurencyjności oraz stopień innowacyjności. Jest przecież wiele innowacji, które nie są z powodzeniem wykorzystywane przez przedsiębiorców dla poprawy pozycji konkurencyjnej, podobnie jak jest wiele czynności przedsiębiorczych realizowanych bez ciągłej eksploatacji innowacji. Niezależność ta może oznaczać, że innowacyjność przedsiębiorstw nie gwarantuje poprawy konkurencyjności lub że firmy słabo innowacyjne mogą być podmiotami wysoko konkurencyjnymi, przyczyniającymi się np. zarówno do wzrostu, jak i wysokiej rentowności (Cieślak, 2014).

Niezależność innowacyjności i konkurencyjności firm wynika z faktu, że znajdują się one pod wpływem różnych czynników. Konkurencyjność może być wyznaczona przez takie czynniki, jak cele osobiste właścicieli firm, posiadane zasoby i zdolności (kompetencje, środki finansowe itp.), stan i dynamika rynku oraz akceptacja rynkowa dla oferty firmy. Innowacyjność podmiotów jest determinowana przez te same czynniki, choć są one w pewnym zakresie bardziej kontrolowane przez przedsiębiorców, którzy mogą określać cele będące np. proinnowacyjne, tworzyć samodzielnie wynalazki, idee i pomysły będące podstawą innowacji. Przy danych ograniczeniach rynkowych i zasobowych przedsiębiorcy mogą być niezdolni

do osiągnięcia zamierzonego stopnia innowacyjności, ale przedsiębiorca, który ciągle wynajduje nowe wynalazki i próbuje być innowacyjny jest innym rodzajem przedsiębiorcy niż ten, który rozpoczyna działalność z jedną innowacją i czyni niewielki wysiłek, aby powiększyć innowacje posiadane przez podmiot.

Według J. Schumpetera, przedsiębiorca to zarazem innowator, który dzięki innowacjom uzyskuje przewagę konkurencyjną („kreatywna destrukcja”), a dzięki niej kreuje dochód i tworzy nowe miejsca pracy. Schumpeter przyznał rolę tę rolę dużym firmom ze względu na posiadane przez nie zasoby i możliwości. Rolę małych przedsiębiorstw w procesie schumpeteriańskiej „kreatywnej destrukcji” przedstawił Kirchhoff (1994, s. 65–67). W jego ujęciu przedsiębiorczość i innowacje nie muszą być jednak procesami tożsamymi, jak twierdził Schumpeter, co oznacza zróżnicowanie sektora MSP pod względem „kreatywnej destrukcji”. Wykorzystując koncepcję Kirchhoffa, można stwierdzić, że sektor małych firm nie jest więc jednorodny, a wręcz przeciwnie, stanowi zbiór bardzo zróżnicowanych jednostek pod względem konkurencyjności i innowacyjności.

Wśród charakterystyk mogących mieć wpływ na zależność między innowacyjnością i konkurencyjnością znajdują się zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Najbardziej zauważalne różnice w tych charakterystykach dotyczą typów firm spełniających założenie o silnej zależności między innowacyjnością i konkurencyjnością. Odnoszą się one do zasięgu rynku, zdolności innowacyjnej firm, ich strategii innowacji oraz współpracy z otoczeniem w dziedzinie innowacji (Stawasz, 2013).

Stosunkowo najbardziej korzystne warunki do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w wyniku wykorzystania innowacji występują w przypadku operowania na rynkach o większym zasięgu, umiarkowanego otoczenia gospodarczego i większej skali działalności, a do głównych przewag konkurencyjnych należą nowoczesność technologiczna i produktowa. Prowadzą one w szerszym zakresie prace rozwojowe, aktywny monitoring techniki i rynku oraz wykorzystują transfer wewnętrzny jako sposób realizacji innowacji. Posiadają strategię innowacji, na dłuższy okres planują innowacje, a wśród priorytetów rozwojowych kładą większy nacisk na nowe technologie i produkty. Bardziej pozytywnie oceniają one także wpływ innowacji na konkurencyjność. Współpraca z otoczeniem w dziedzinie innowacji jest kolejnym czynnikiem, który tworzy korzystne warunki do kształtowania konkurencyjności firm w wyniku wykorzystania innowacji, w tym współpraca ze sferą B+R oraz aktywne poszukiwanie w swoim otoczeniu okazji technicznych.

Rozdział 3

Innowacyjność małych firm

3.1. Pojęcie innowacji i innowacyjności firm

Nasilanie się presji konkurencyjnej w coraz bardziej otwartym i globalnym świecie wymusza wysoką innowacyjność i poprawę jakości oferowanych produktów i usług. Jednym z kluczowych warunków tych przeobrażeń jest rozwój nowoczesnej przedsiębiorczości zorientowanej na innowacyjność i modernizację produkcji, która może z powodzeniem konkurować na rynkach światowych. Wskazuje się na potrzebę wytworzenia mechanizmów w celu wytworzenia trwałej innowacyjności i zdolności do ekspansji sektora małych i średnich przedsiębiorstw (Bogdanienko, 2007).

Zjawisko innowacji jest nierozłącznie związane z pojęciem zmiany, nowości, reformy lub idei postrzeganej jako nowa. Za innowacje uważa się najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym. Tak bardzo zróżnicowane i niesprecyzowane pojmowanie innowacji wynika zarówno z niedłgiej tradycji badań nad innowacjami, jak i odmienności ujęć teoretycznych.

Do oceny innowacyjności firm kluczowe znaczenie ma rozróżnienie między stanowiskiem odnoszącym innowacje na poziomie firm do jego otoczenia (czy innowacja stanowi nowość dla przemysłu bądź rynku) a stanowiskiem definiującym innowacje jako nowość dla samego przedsiębiorstwa, niezależnie od innowacji innych podmiotów w tym samym przemyśle lub segmencie rynku. To pierwsze stanowisko przyjmuje pogląd Schumpetera, że innowacja oznacza tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces, zaś wszelkie upowszechnianie innowacji stanowi odrębny rodzaj zmian, które są określane mianem imitacji. Oznacza to, że innowacja stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną (jednorazową, nieciągłą), natomiast zmiany o charakterze imitacyjnym lub inwencyjnym mają ciągły, powtarzalny przebieg.

Z drugiej strony definiuje się innowacje jako pomyslną ekonomicznie eksploatację nowych (dla firmy) pomysłów. To drugie ujęcie innowacji koresponduje z poglądem Portera o roli innowacji na poziomie mikro jako próby tworzenia przewagi konkurencyjnej przez postrzeganie lub odkrywanie nowych lub ulepszonych sposobów konkurowania w przemyśle i przenoszenia ich na rynek. Podejście do innowacji kładące nacisk na komercjalizację pomysłów lub metod, które są nowością dla firmy, oznacza w konsekwencji, że wiele innowacji w praktyce może mieć raczej charakter zmian przyrostowych i adaptacji zależnych od akumulacji małych osiągnięć niż zmian radykalnych i pionierskich będących wynikiem wielkich przełomów w technice. Innowacje są tutaj traktowane jako kontinuum zmian, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (które mogą być nowe dla przedsiębiorstwa, ale niekoniecznie dla przemysłu) do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej strony (które są nowe zarówno dla przemysłu, jak i dla firmy). Pozwala to na przyjęcie założenia, że innowacyjność podmiotów jest także stopniowalna, w miejsce uproszczonego podziału na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne, umożliwiając tym samym rozważanie jej stopnia lub natężenia dla firm o różnej skali, rodzaju działalności, lokalizacji itp. (Stawasz, 1999, s. 12–13).

To ostatnie rozumienie innowacji i innowacyjności zostało przyjęte w niniejszym opracowaniu. *Innowację* definiuje się jako pierwsze dla firmy komercyjne zastosowanie nowego rozwiązania, którego efektem są:

- nowe lub udoskonalone produkty,
- nowe lub zmodernizowane metody wytwórcze,
- zmiany organizacyjne i marketingowe.

Realizacja innowacji angażuje wiele czynności produkcyjnych, naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i handlowych.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych klasyfikacji innowacji. Klasyczna klasyfikacja innowacji wykorzystuje *kryterium przedmiotowe*. Według niego można dokonać podziału innowacji na cztery kategorie: innowacje w produkcji, innowacje w procesie, innowacje organizacyjne oraz innowacje marketingowe. Dwa pierwsze rodzaje innowacji określane bywają ogólną nazwą innowacji technicznych, a dwa pozostałe rodzaje określane są ogólną nazwą innowacji nie-technicznych (Matusiak, red., 2011, s. 108–110). Podział przedmiotowy innowacji powinien uwzględniać charakter działalności przedsiębiorstw, dotyczy to w szczególności podziału na produkcję i usługi. Innowacje w obszarze usług mają bowiem nieco inne charakterystyki od zachodzących w obszarze produkcji, wynikające z odmienności produktu i usługi (Niedzielski, 2013, s. 120–121).

Inna klasyfikacja innowacji ma miejsce ze względu na *kryterium oryginalności*, związane z pierwszym zastosowaniem nowego rozwiązania technicznego. Zgodnie z tym kryterium, terminem „innowacja” należy określać pierwsze zastosowanie produkcyjne nowej wiedzy, natomiast kolejne zastosowania są określane mianem dyfuzji (upowszechnień). W praktyce dosłowne skopiowanie jakiejś innowacji nie występuje zbyt często ze względu na konieczność przeprowadzenia mniejszych lub

większych modyfikacji w samym rozwiązaniu oraz w sposobie jego wprowadzenia do produkcji. Dlatego też można mówić o innowacjach pionierskich (oryginalnych, kreatywnych), będących wynikiem oryginalnych rozwiązań, które dotąd nie były produkcyjnie wykorzystywane, oraz o innowacjach adoptowanych (powielających, naśladowczych), które w danym miejscu i czasie przynoszą określone korzyści produkcyjne i rynkowe.

Innowacyjność firm to cecha podmiotów gospodarczych, oznaczająca ich motywację i zdolność do poszukiwania, tworzenia, a także absorpcji i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firm czy realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy. W tym kontekście innowacje, rozumiane jako proces uczenia się zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, są traktowane jako podstawowe źródło kumulowania specyficznych, unikalnych i wyróżniających zdolności przedsiębiorstw (Conway, Steward, 2009, s. 12).

W literaturze dotyczącej innowacji często podkreśla się systematyczność i permanentny charakter działań innowacyjnych stanowiących przedmiot podstawowej działalności firmy, znaczny wysiłek badawczy oraz nowoczesność wprowadzanych rozwiązań jako warunków jej innowacyjności (Janasz, Koziół, 2007, s. 43–44). Wydaje się, że w tym ujęciu nie rozróżnia się bogactwa zachowań innowacyjnych podmiotów, będącego wynikiem zróżnicowania sektorowego i środowiskowego, skali organizacji, jej struktury i strategii, predyspozycji i aspiracji przedsiębiorców. Pojęcie innowacyjnej firmy jest tutaj zawężone jedynie do podmiotów wysoce kreatywnych, o wysokich kompetencjach technologicznych, systematycznie (np. corocznie), wręcz ustawicznie komercjalizujących nowe koncepcje i rozwiązania i poświęcających na tego rodzaju aktywność *gros* swojej uwagi, wysiłków, zasobów i kompetencji¹. Są to cechy charakterystyczne raczej dla podmiotów wysoko innowacyjnych, działających przede wszystkim w sektorach nowoczesnych technicznie, w których są wymagane zasadniczo wysokie kompetencje technologiczne, ale także przedsiębiorczość, elastyczność i dążenie do rozwoju własnych technologii. Ich konkurencyjność zależy głównie od zdolności do utrzymywania wysokiego poziomu nowoczesności i jakości wyrobów, ciągłego wprowadzania nowości na rynek i unikalności usług. Realizowane przez nie strategie innowacyjne wymagają intensywnego zaangażowania się w prace B+R, systematycznego monitorowania zmian technologicznych, nawiązywania kontaktów z otoczeniem (klientami, innymi firmami i różnego rodzaju instytucjami technicznymi, naukowymi itp.) (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 48 i nast.).

1 Mniej rygorystyczne określenia innowacyjności firm są zawarte w międzynarodowym podręczniku metodologicznym OECD i Eurostatu (*Oslo Manual*) czy stosowane w ramach programu *Community Innovation Survey* (CIS), według których, za innowacyjne podmioty uznaje się te, które wprowadziły innowacje w okresie trzech lat.

Poza wymienioną grupą firm wysoko innowacyjnych znajdują się podmioty także innowacyjne, jednak podejmujące z różnym natężeniem (nieregularnie) zmiany przyrostowe, adaptacje rozwiązań użytkowanych gdzie indziej, słabo (wręcz wcale) zaangażowane w prowadzenie oryginalnych badań i prac technicznych, a bardziej w poszukiwanie innowacji rozwiązujących ich problemy rynkowe i produkcyjne. Jest to obszerna kategoria przedsiębiorstw, zwłaszcza tych o mniejszej skali, które słabość technologiczną kompensują często zwiększoną przedsiębiorczością i elastycznością (Stawasz, 1999, s. 97–98). Ich konkurencyjność zależy przede wszystkim od zdolności do utrzymywania wysokiego poziomu elastyczności, reagowania na potrzeby rynku, utrzymywania kontaktów z klientami oraz niskich cen. Wdrażane przez nie strategie innowacyjne z reguły nie wymagają szerszego zaangażowania się w badania i rozwój. Działają one praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki, ale ich „właściwą” dziedziną jest sektor określany jako „zdominowany przez dostawców techniki” (sektory tradycyjne, rzemiosło, budownictwo), w którym są dominującą kategorią firm. W pozostałych sektorach podmioty te muszą wykazać się zdolnością do wyszukiwania nisz sektorowych oraz niskimi kosztami produkcji pozwalającymi im na skuteczne konkurowanie z innymi kategoriami firm.

Innowacje stają się coraz bardziej *procesem sieciowym*, w którym występuje coraz większa liczba uczestników o bardzo wyspecjalizowanych umiejętnościach i zasobach, różniących się specyfiką i motywami działania. Współczesne firmy, szczególnie innowacyjne, potrzebuje dla swojego rozwoju lokalnego otoczenia, które jest dzisiaj rozpatrywane nie tylko jako miejsce lokalizacji, lecz jako system składający się z sieci przedsiębiorstw, złożonych relacji między nimi, rodzaju siły roboczej, infrastruktury i jakości życia. Ważną rolę mają tu do odegrania władze lokalne, instytucje publiczne i prywatne oraz duże firmy, lokalne systemy wspierania badań, kształcenia, finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Małe podmioty muszą współpracować z innymi firmami i instytucjami. Współpraca za pośrednictwem sieci ułatwia przezwyciężenie tych ograniczeń, pomaga mniejszym organizacjom w angażowanie się we wspólne rozwiązywanie problemów (Poznańska, 2014, s. 155; Chaston, 2010, s. 139–141). Środowisko podmiotów sieci, istniejące jako struktura o wyraźnie określonym zasięgu lokalnym czy regionalnym, pełni tu rolę „inkubatora procesów innowacyjnych” (Jewtuchowicz, 2005, s. 151).

3.2. Rodzaje innowacyjnych małych firm

Pojawienie się problematyki innowacyjności małych firm w naukach ekonomicznych i zarządzania wiąże się z rosnącą gospodarczą rolą sektora MSP w krajach wysoko rozwiniętych od początków lat 70. XX wieku, a następnie zwiększonym

zainteresowaniem badaczy, praktyków i polityków zagadnieniami przedsiębiorczości i konkurencyjności przedsiębiorstw (lata 90. ubiegłego wieku i początek XXI wieku). Zainteresowanie innowacyjnością małych przedsiębiorstw w Polsce datuje się od początku lat 90. XX wieku, co w sposób naturalny wynika z rosnącej roli tego sektora w transformującej się gospodarce oraz jego wpływu na nowoczesność i konkurencyjność całej gospodarki.

Podmioty o mniejszej skali z uwagi na swoje specyficzne cechy (tzw. przewagi behawioralne) pełnią zauważalną i rosnącą rolę jako ważne źródło wielu wynalazków i innowacji, katalizator postępu technicznego w gospodarce. Rola ta jest jednak zróżnicowana i zależy m.in. od specyfiki sektorowej, rodzaju innowacji realizowanych przez przedsiębiorstwa w toku cyklu życia produktu, barier wejścia na rynek i innych czynników, w tym od polityki innowacyjnej państwa. Mały podmiot podejmujący innowacje jest zmuszony z racji ograniczonych zasobów i kompetencji do poszukiwania ich w swoim otoczeniu, stykając się z siecią wyspecjalizowanych partnerów, którzy mogą oferować niezbędne usługi.

Małe firmy jako całość są ważnym aktorem w procesach innowacyjnych w gospodarce, ale role, które odgrywają poszczególne przedsiębiorstwa są bardzo zróżnicowane. Z punktu widzenia innowacyjności jest to sektor bardzo *heterogeniczny* (Tidd i in., 2005, s. 196 i nast.). Każda z firm (lub ich wyodrębnionych grup) ma swoje własne specyficzne zachowania innowacyjne – od prostych imitacji do innowacji radykalnych, od stosunkowo wyizolowanej działalności innowacyjnej do bardzo skomplikowanych powiązań z innymi podmiotami. Rzutuje to na rolę, jaką odgrywają poszczególne przedsiębiorstwa lub ich grupy w gospodarce i technice, na atrakcyjność małych i średnich firm dla ich partnerów w procesie innowacyjnym, na ocenę ich znaczenia dla gospodarki dokonywaną przez politykę gospodarczą.

Zapotrzebowanie małych innowacyjnych firm na różnego rodzaju usługi (techniczne, doradcze, finansowe itp.) i kontakty z otoczeniem (inne firmy, jednostki B+R, instytucje wsparcia) będzie się znacząco różnić w zależności od charakterystyki sektora, w którym one operują, skali działalności, charakterystykę środowiska, w którym są one zlokalizowane i w którym działają, od technologii, które są tworzone i eksploatowane oraz ogólnej strategii firm i ich zdolności do korzystania z efektów zewnętrznych.

Istotną rolę w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz innowacji odgrywa wsparcie publiczne przedsiębiorstw. Może rzutować ono bowiem na ich zdolność do nawiązywania współpracy, a także na zdolność do absorpcji i wprowadzania innowacji i w rezultacie na uzyskany poziom innowacyjności. Polityka wspierania działań innowacyjnych firm staje jednak wobec ogromnej różnorodności zachowań innowacyjnych małych podmiotów (Forsman, 2009; de Jong, Marsili, 2006). Generalnie, wyróżnia się tutaj dwie grupy firm (Stawasz, 1999, s. 96–98):

- aktywne innowacyjnie (i technologicznie) oraz
- słabe (bierne) innowacyjnie.

Obie grupy przedsiębiorstw mają odmienne kompetencje i potrzeby w dziedzinie innowacji. Stosownie do tego podziału są dobierane instrumenty polityki innowacyjnej.

Głównym problemem małych firm *aktywnych innowacyjnie* o wysokich kompetencjach technologicznych jest ograniczona zdolność do absorpcji coraz bardziej złożonych i sprzężonych technologii. Mają one trudności z ciągłym monitorowaniem i oceną pojawiających się okazji technicznych i rynkowych oraz nabycia i eksploatacji nowych technologii (Jasiński 2014, s. 67). Problemy te pogłębiają się w przypadku wystąpienia trudności z nawiązaniem współpracy z instytucjami naukowymi, będącymi dla nich źródłami najnowszej wiedzy, a także z finansowaniem nowych przedsięwzięć. W tych warunkach publiczne wsparcie jest zorientowane na zmniejszanie ryzyka technicznego i finansowego innowacji. W literaturze poświęconej innowacjom wskazuje się na konieczność sformułowania zintegrowanej polityki innowacyjnej będącej odpowiedzią na specyficzne potrzeby małych firm innowacyjnych o wysokiej technologii (Tidd i in., 2005, s. 228–229; Matejun, 2008, s. 59 i nast.). Chodzi tutaj o wypracowanie zestawu działań obejmujących węzłowe punkty powstawania innowacji, a następnie ich absorpcję przez firmy. Można wymienić takie działania, jak zapewnienie podmiotom dostępu do prognoz rozwoju nauki i techniki, informacji o planach rozwoju gospodarczego, upowszechnianie informacji o najnowszych osiągnięciach naukowo-technicznych i ich możliwych zastosowaniach, wspieranie kooperacji małych firm z publicznymi instytucjami naukowymi itp. Powyższe cele mogą być osiąmane poprzez wspomaganie rozwoju infrastruktury pośrednictwa i transferu technologii (zwłaszcza centrów technologii, parków naukowych), rozwoju instytucji wysokiego ryzyka, w tym fazy załączkowej, pomoc w dostępie małych przedsiębiorstw do usług doradczych i szkoleniowych o najwyższym poziomie naukowym i technicznym (Matusiak, 2010, s. 146 i nast.).

Małe firmy o *niskiej innowacyjności, słabe technologicznie* stanowią najliczniejszą część sektora MSP. Mają one problemy z monitorowaniem postępu technicznego, szybką reakcją na zmiany oraz regularną odnową produktów i procesów. Wpływają na to m.in. słabość zarządzania, niekompletna wiedza techniczna, konserwatyzm właścicieli lub menedżerów oraz brak środków finansowych. Trudności w dziedzinie innowacji rzutują na ich konkurencyjność i dynamikę gospodarczą. Stąd najważniejszym wyzwaniem dla tej grupy podmiotów jest podniesienie kompetencji technicznych, a podstawowym środkiem wzrost zdolności do absorpcji wiedzy technicznej ich personelu. W praktyce oznacza to konieczność pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników oraz podnoszenia ich umiejętności poprzez edukację i szkolenia. Są to jednak przedsięwzięcia kosztowne, często utrudniające podejmowanie innowacji (Stawasz, 2005).

3.3. Zdolność innowacyjna firm

Najskuteczniejszym sposobem przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną wydaje się jej połączenie z inną/innymi wyróżniającymi zdolnościami firm. Przedsiębiorstwa konkurują bowiem raczej zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami (Lawson, Samson, 2001). Za kluczowe uważa się nabycie zdolności organizacyjnych do szybkiej odpowiedzi na środowiskowe zmiany, rozwój rynków, technologii i rozwój biznesu. Efektywność innowacji jest związana z odmienną zdolnością organizacji do stałego mobilizowania ich zasobów i zdolności dopasowania wraz ze zmieniającymi się okazjami. W tym kontekście zdolność innowacyjna przedsiębiorstw może być rozpatrywana jako wskaźnik ich sukcesu.

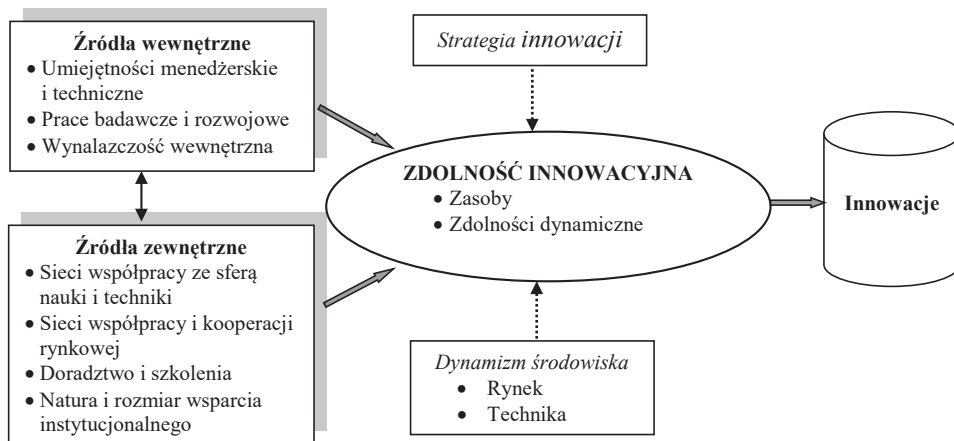
W tradycyjnym ujęciu innowacji *zdolność innowacyjna* jest rozumiana jako wkład do procesu innowacji, zasadniczo jako formalne nakłady na prace badawczo-rozwojowe (B+R), w rezultacie których powstaje wynik innowacji (nowe produkty, technologie). Jednak nacisk wyłącznie na wiedzę techniczną i naukową jako źródła innowacji może być problematyczny dla podmiotów o mniejszej skali, gdzie innowacje zwykle nie są oparte na najnowszej wiedzy, a są raczej wynikiem wielu czynników, w tym nieformalnych prac B+R, korzystania z zewnętrznych źródeł innowacji itp. Studia poświęcone innowacjom w sektorze MSP pokazują, że innowacje niekoniecznie są wynikiem formalnych prac B+R, ale wynikają raczej z rozwoju bieżącego biznesu, współpracy z klientami lub optymalizacji procesów biznesowych (Forsman, Rantanen, 2011). Ponadto oficjalne statystyki nie uwzględniają w pełni wydatków na prace B+R o małej skali. Powoduje to w rezultacie *niedoszacowanie* wysiłku badawczego przedsiębiorstw. Innowacje w małych firmach często obejmują takie działania, jak eksperymenty, uczenie, ewaluacja i adaptacja technologii, a to może rzutować na trudności z rozróżnieniem rozwoju innowacji od innych rodzajów działalności gospodarczej, szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach, w których prace rozwojowe są zintegrowane z bieżącą działalnością.

Nowsze ujęcie zdolności innowacyjnej wywodzi się z koncepcji dynamicznych zdolności i kładzie nacisk na zdolność firm do rekonfiguracji swoich zasobów w obszarze innowacji jako reakcji na zmieniające się środowisko rynkowe i technologiczne, tworzące liczne wyzwania dla rozwoju biznesu (ilustracja 3.1) (Teece, 2012). Zdolność innowacyjna jest przedstawiana jako koncepcja złożona, wieloczynnikowa i wieloobszarowa, obejmująca wiele zasobów i czynników o charakterze wewnętrznych i zewnętrznym organizacji, ze szczególną rolą dynamicznych zdolności do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy przynoszące w efekcie korzyści dla firm (Martinez-Roman i in., 2011). Szerokie i kompleksowe ujęcie obszarów/czynników zdolności innowacyjnych proponują Lawson i Samson (2001), wymieniając następujące obszary:

- wizję i strategię,
- bazę kompetencji,
- system informacyjny i inteligencję organizacyjną,

- orientację na klienta,
- zarządzanie wiedzą (kreatywność i idee),
- systemy i struktury organizacyjne,
- kulturę organizacyjną i klimat w organizacji,
- zarządzanie technologią.

Czynniki te mogą mieć różny wpływ na wynik innowacji, zwłaszcza, gdy są rozpatrywane w izolacji lub w różnych częściach organizacji, bez uwzględnienia synergicznych relacji między nimi (Lawson, Samson, 2001; Zastempowski, 2013).



Ilustracja 3.1. Model zdolność innowacyjna – innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie skutecznych strategii innowacyjnych MSP wymaga zatem budowy wewnętrznej i zewnętrznej zdolności innowacyjnej, nie rozstrzygając kwestii znaczenia i roli, ani wzajemnych powiązań obu tych zdolności w procesie innowacji. Kształtowanie wewnętrznej zdolności innowacyjnej odnosi się do rozwoju umiejętności zarówno kadr menedżerskich, jak i pozostałych pracowników, w zakresie tworzenia wiedzy i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii innowacyjnych oraz budowania struktur i kultury organizacyjnej sprzyjających tworzeniu i absorpcji innowacji oraz wynalazczości pracowniczej. Budowa zewnętrznej zdolności innowacyjnej obejmuje zarówno tworzenie sieci powiązań ze sferą nauki i techniki, z partnerami rynkowymi w dziedzinie innowacji, jak i korzystanie ze wsparcia publicznego w zakresie innowacji.

Znaczenie poszczególnych czynników dla skutecznego budowania zdolności innowacyjnej MSP zależy m.in. od prowadzonej lub zamierzonej działalności innowacyjnej, orientacji innowacyjnej firmy, faz cyklu życia innowacji, skali organizacji, typu otoczenia itp. W tym pierwszym przypadku zdolność innowacyjna, a więc układ i znaczenie poszczególnych czynników, będzie odmienna w przypadku innowacji przyrostowych i innowacji radykalnych czy innowacji oryginalnych bądź imitacji, podobnie w przypadku firm o różnej skali, działających w ustabilizowanym

bądź turbulentnym środowisku (Terziovsky, ed., 2007, s. 22 i nast.; Xu i in., 2012, s. 101–102; Krzakiewicz, Cyfert, 2016).

W odniesieniu do podmiotów o małej skali interesująca jest klasyfikacja zdolności innowacyjnej zbudowana na bazie koncepcji zdolności absorpcji i koncepcji procesu uczenia. Wyróżnia ona pięć rodzajów zdolności innowacyjnej (Forsman, 2009):

- *przedsiębiorcze* (zdolność do identyfikacji okazji, siła intencji – powiązanie ze strategią, skłonność do ryzyka, zdolność do krystalizacji celów i wiedzy dla równoważenia ich z zasobami);
- *sieciowe* (orientacja relacji, wrażliwość na uczenie się poprzez sieci, zdolność i intencje do internalizacji wiedzy partnerów oraz zdolność do budowy i utrzymania zaufania między partnerami);
- *dotychczasową wiedzę* (wzmocnia zdolność do modyfikacji i adaptacji zewnętrznej wiedzy i ułatwia ich transformację w nowe kombinacje wiedzy);
- *menedżerskie* (umiejętności zarządzania i przywództwo, w tym umiejętności zarządzania zmianą i projektami);
- *organizacyjne* (elastyczność i szybkość działania w implementacji zmiany, gdzie popyt kieruje procesami, a kultura innowacyjna jest kombinowana z postawami zorientowanymi na odbiorcę).

Samodzielne podejmowanie własnych prac badawczych, projektowania i wdrażania nowej produkcji wymaga posiadania przez firmy właściwych kompetencji technicznych, menedżerskich oraz zdolności do uczenia się. Wymóg ten spełnić mogą zasadniczo jedynie duże podmioty dysponujące zasobami ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi o odpowiedniej skali, jakości i komplementarności. Jednak nawet duże przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnych zasobach i umiejętnościach. Sytuacja powyższa stymuluje firmy do „otwierania procesu innowacyjnego” (*openness innovation process*), tj. podejmowania i rozwoju różnego rodzaju form współpracy z zewnętrznymi partnerami, mającej na celu uzyskanie dostępu do źródeł nowej wiedzy i umiejętności oraz komplementarnych zasobów (Vahter i in., 2014). Dostęp do zewnętrznej wiedzy, innych zasobów i usług oraz ich absorpcja stają się kluczowym czynnikiem innowacyjności firm, zwłaszcza o mniejszej skali (Stanisławski, 2017, s. 76; Mellahi, Wilkinson, 2008; Edwards i in., 2005). Ograniczony dostęp podmiotów do usług zewnętrznych, niska zdolność do absorpcji i zastosowań mogą rzutować na charakter wprowadzanych w nich innowacji – są to z reguły drobne usprawnienia i modyfikacje realizowane z wykorzystaniem własnych zasobów i pomysłów. Wyjątkiem mogą być przedsiębiorstwa założone i/lub prowadzone przez wynalazców, mistrzów techniki, zdolnych do samodzielnego tworzenia oryginalnych rozwiązań.

Procesy innowacyjne w małych firmach przebiegają odmiennie niż w dużych podmiotach. I chociaż wszystkie organizacje muszą posiadać zarówno wewnętrzną zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak i zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza nimi, aby czerpać korzyści z jej efektów, to jednak małe firmy mają:

- większe problemy niż duże podmioty z wewnętrzną zdolnością innowacyjną (choć są takie dziedziny – nisze, w których specyficzne cechy małych firm pozwalają zdobyć im przewagę techniczną i rynkową);
- większe problemy niż duże przedsiębiorstwa w wyszukiwaniu i ocenie różnorodnych zasobów zewnętrznych, ich absorpcji, w tym rozpoznania, asymilacji, transformacji i zastosowania; ponadto są one bardziej wrażliwe na jakość i otwartość otoczenia (choć i tutaj specyficzne cechy małych firm pozwalają złagodzić wspomniane ograniczenia).

Z drugiej strony, prosta struktura organizacyjna, doskonała znajomość rynku i ścisłe, często nieformalne relacje z klientami pozwalają podmiotom o małej skali na szybsze uczenie się i rozpoznanie potrzeb klientów oraz wprowadzanie innowacji.

Przyspieszenie zmian w technice i organizacji, a z drugiej strony problemy z niedostatkami wewnętrznej zdolności innowacyjnej MSP zmuszają je do energicznego poszukiwania w otoczeniu niezbędnych zasobów wiedzy, finansowych, technicznych i innych pod groźbą stagnacji lub wręcz wypadnięcia z rynku w rosnącej liczbie dziedzin gospodarki. *Kluczowymi czynnikami innowacyjności* MSP stają się zatem eksploracja otoczenia, dostęp do zewnętrznych usług na rzecz innowacji oraz rozwój zdolności przedsiębiorstw do absorpcji innowacji i ich zastosowania (Stanisławski, 2017, s. 305 i nast.). Należy ponownie podkreślić, że ograniczony dostęp przedsiębiorstw do usług zewnętrznych, niska zdolność do absorpcji i zastosowań mogą rzutować na charakter wprowadzanych w przedsiębiorstwach innowacji, będących z reguły drobnymi usprawnieniami i modyfikacjami realizowanymi z wykorzystaniem własnych zasobów i pomysłów. Wyjątkiem mogą być przedsiębiorstwa założone i/lub prowadzone przez wynalazców, mistrzów techniki, zdolnych do samodzielnego tworzenia oryginalnych rozwiązań (Simon, Dietl, 2009, s. 35–38).

Ważną rolę w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz innowacji odgrywa *wsparcie publiczne* MSP. Może bowiem rzutować na ich zdolność do nawiązywania współpracy, a także na budowanie zdolności do absorpcji i wprowadzania innowacji i w rezultacie na uzyskany poziom innowacyjności. Dotyczy to zarówno wsparcia w dostępie do wyspecjalizowanych usług na rzecz innowacji, takich jak zmniejszenie kosztów dostępu do informacji, ułatwienia w nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczymi, finansowymi i doradczymi, upowszechnianie nowych rozwiązań technicznych, jak i bezpośredniego wsparcia finansowego fazy B+R i wdrożeniowej.

Rozdział 4

Zarządzanie wiedzą w małych firmach

4.1. Wprowadzenie

Współczesna firma może uzyskać relatywną przewagę konkurencyjną i osiągnąć sukces rynkowy m.in. dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu wiedzy i kompetencji osób zarządzających, pracowników oraz wiedzy i kompetencji dostępnych w jej otoczeniu (Czapla, 2013). Pojęcie „wiedza” jest złożone, niejednorodne, odnosi się do różnych form aktywności ludzkiej i ma specyficzne cechy. Nabierają one szczególnego znaczenia, gdy są rozpatrywane jako zasób, który jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwo. W przypadku innowacyjnych podmiotów zasób w postaci wiedzy oraz umiejętności jej przetwarzania i dostosowywania do swoich potrzeb stanowi podstawę ich działania i rozwoju.

W ujęciu Freilinga (2004) budowanie zasobów wiedzy w firmie stanowi proces związany z gromadzeniem aktywów. Aby jednak mogły one zostać użyte w złożonych działaniach, szczególnie w działaniach nierutynowych dla konkretnego podmiotu, powinny mieć cechy unikalne, indywidualne, dostosowane do specyfiki organizacji, rynku lub produktu. Z tej perspektywy wagi nabiera nie tylko świadomość znaczenia i przydatności wiedzy oraz jej gromadzenia, ale przede wszystkim umiejętność zarządzania wiedzą w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa i jej procesów rozwoju.

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze małych firm wymienia się niski poziom wiedzy, w tym z zakresu zarządzania, jako jedną z barier prowadzenia z sukcesem działalności gospodarczej, zwłaszcza przez podmioty o najmniejszej skali, w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Potrzebna wiedza może być zarówno rozwijana samodzielnie przez zarządzających, jak i pozyskiwana z otoczenia, np. od doradców w postaci profesjonalnej i niezależnej usługi, i wpłynąć w konsekwencji na formułowanie strategii rozwoju (Blackburn i in., 2013).

Problem roli i uwarunkowań tworzenia wiedzy w małych firmach jest wciąż słabo rozpoznany w literaturze (Głodek, Łobacz, 2015; Tuszyński, 2013, s. 83). Zakres

i intensywność zarządzania wiedzą oraz jej wykorzystania są bardzo zróżnicowane z uwagi na liczne uwarunkowania branżowe, firmowe, postaw i orientacji rozwojowych właścicieli i/lub zarządzających, rozwoju rynku usług doradczych, polityki wsparcia itp. (Webber i in., 2010). Dotyczy to także relacji wiedza zarządzających – strategia rozwoju podmiotów. Wyniki badań są niejednoznaczne. Z jednej strony istnieją badania wykazujące pozytywny wpływ wiedzy zarządzających na orientację rozwojową, jakość zarządzania i wyniki firm (Mole i in., 2013). Z drugiej strony przeprowadzono również badania, które wykazują ograniczony wpływ poziomu wiedzy zarządzających na formułowanie strategii rozwoju i uzyskane wyniki przedsiębiorstw (Johnson i in., 2007).

4.2. Pojęcie wiedzy

Przez wiedzę rozumie się uporządkowany zespół należycie uzasadnionych systemów informacji dotyczących reguł działań ludzkich, mających na celu zmianę rzeczywistości otaczającej człowieka (Monkiewicz, 1981, s. 15). Wiedza i informacja to obecnie istotne czynniki konkurencyjności organizacji. W wielu najnowszych opracowaniach podkreśla się znaczenie wiedzy jako zasobu organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania tym zasobem, mimo że jest on z natury nieograniczony (przyrastający). Docenienie roli i znaczenia wiedzy we współczesnych procesach gospodarowania znajduje odzwierciedlenie poprzez fakt, że w naukach ekonomicznych uznano ją za czwarty zasób, obok klasycznych zasobów, takich jak ziemia, kapitał i praca. Wiedza była przedmiotem zainteresowania różnych nauk od początku rozwoju naszej cywilizacji. Arystoteles, prezentując taksonomię wiedzy, wskazał następujące jej rodzaje (OECD, 2000, s. 15):

- wiedzę, która charakteryzuje się uniwersalnością i wysokim stopniem uogólnienia (*episteme*),
- wiedzę instrumentalną, kontekstową, praktyczną (*techne*),
- wiedzę normatywną opartą na doświadczeniu, kontekście oraz zdrowym rozsądku (*phronesis*).

Zaprezentowany podział jest wykorzystywany w naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu. Przykładem może być raport OECD (2000, s. 14–15), w którym sklasyfikowano wiedzę w cztery odrębne kategorie:

- *know-what* (wiedzieć co – fakty, informacje) – kategoria ta odnosi się do faktów i przybiera postać danych, które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane za pomocą tradycyjnych i elektronicznych środków przekazu;
- *know-why* (wiedzieć dlaczego – zasady i prawa obowiązujące w naturze oraz w społeczeństwie) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych dotyczących praw natury, człowieka i społeczeństwa; ten rodzaj wiedzy

staje się najczęściej produktem rynkowym i jest bardzo trudny do przechowywania, a dostęp do niego przyspiesza postęp techniczny;

- *know-how* (*wiedzieć jak* – kompetencje i umiejętności) – kategoria ta odnosi się do ludzkich umiejętności, czyli do zdolności robienia czegoś, jest podstawą do praktycznego działania, w którym uzewnętrznia się w postaci kwalifikacji i pożądanych umiejętności; nie powinno się jednak klasyfikować wiedzy *know-how* jako typowo praktycznej, dotyczy to w szczególności wiedzy tworzonej przez naukowców; nawet znalezienie złożonego rozwiązania dla problemów matematycznych wymaga intuicji i umiejętności rozpoznania prawidłowości opartych na doświadczeniu;
- *know-who* (*wiedzieć kto* – współpraca sieciowa) – jest najczęściej domeną jednostki, zespołu lub organizacji; jest to wiedza o tych, którzy mają pozostałe rodzaje wiedzy; najcenniejszym jej elementem jest to, że za jej pomocą można odnaleźć wiedzę istotną dla organizacji; jest to najważniejszy rodzaj wiedzy z punktu widzenia ekonomicznego – wyzwaniem jest tutaj zidentyfikowanie jednostek (zespołów, organizacji), które mają taką wiedzę, dotarcie do nich i spożytkowanie ich zasobów do celów organizacji.

Można wyróżnić sześć dalszych szczegółowych kategorii wiedzy, w tym: *wiedzieć kiedy* (wiedza o momentach dokonywania transakcji), *wiedzieć który(e)* (identyfikacja czynników), *znać relacje* (wiedza odnośnie do relacji pomiędzy czynnikami), *wiedzieć gdzie* (wiedza odnośnie do miejsc poszukiwania zasobów), *wiedzieć czy* (wiedza odnośnie do kalkulacji dotyczących podejmowania przyszłych działań) oraz *wiedzieć czy i jeśli* (wiedza odnośnie do sposobów reagowania na konsekwencje działań) (Materska, 2006, s. 43).

Podsumowując, wiedza jest to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki i organizacje do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Rozmiary, formy działalności gospodarczej oraz poziom zaspokojenia potrzeb społecznych w określonym czasie są funkcją będących do dyspozycji społeczeństwa zasobów i efektywności ich wykorzystania.

Toffler (1985), jako jeden z prekursorów koncepcji gospodarki opartej na wiedzy i wskazywania jej jako ważnego, odrębnego zasobu w procesach gospodarowania, podkreślił znaczenie wiedzy i jej niepowtarzalność, wskazując jej cztery główne cechy, takie jak (Strojny, 2000):

- *dominacja* wiedzy związana z jej szczególnym miejscem wśród pozostałych zasobów, co wynika z faktu, że pozycja konkurencyjna zależy właśnie od efektywnego wykorzystania wiedzy;
- *niewyczerpalność* wiedzy łączona z tym, że nie może się ona „zużyć” w procesie przekazywania; w przeciwieństwie do innych zasobów, im więcej i częściej jest ona używana, tym bardziej rośnie jej wartość;
- *symultaniczność* wiedzy oznaczająca możliwość korzystania z niej w tym samym czasie przez wiele osób i procesów oraz w wielu miejscach naraz; w przypadku tradycyjnych zasobów jest to zasadniczo niemożliwe;

- *nieliniowość* oznaczająca niemożność prognozowania skutków zastosowania wiedzy; może być ona z powodzeniem wykorzystana w jednej organizacji, a w innej może okazać się bezużyteczna; ponadto w przypadku wiedzy mogą, ale nie muszą wystąpić korzyści skali.

Wiedza, jako zasób wykorzystywany w funkcjonowaniu firm i jako zasób służący do kreowania ich konkurencyjności, ma cechy, które w dość znaczący sposób odróżniają ją od pozostałych zasobów i nadają jej wyjątkowy charakter (Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 51):

- nie zanika w trakcie użytkowania, a wręcz rośnie jej ilość;
- to, że ktoś ją ma, nie oznacza, że ktoś inny będzie jej pozbawiony; wartość wiedzy wzrasta wraz z liczbą osób ją posiadających;
- im częściej się jej używa, tym więcej jej powstaje;
- wartość wiedzy w produkcie wzrasta, gdy wzrasta liczba jej użytkowników;
- jest trudna do zlokalizowania;
- łatwo się rozprzestrzenia, może istnieć w wielu miejscach w tym samym czasie;
- najbardziej wartościowej wiedzy nie da się przenieść i zastosować w innej organizacji (Levitt, 1991);
- jest względna i wieloznaczna, przez co może być różnie wykorzystywana;
- szybko się dezaktualizuje;
- potrafi się materializować w postaci produktu lub usługi;
- sama w sobie może być produktem;
- jest związana z ludźmi, przepływa przez społeczności i organizacje na wiele sposobów;
- nowa wiedza powstaje na styku wiedzy poprzedniej – bez „starej”, „złej” wiedzy nie można tworzyć wiedzy „nowej” i „lepszey”.

4.3. Wiedza jawna oraz wiedza ukryta

Jedną z najczęściej stosowanych klasyfikacji wiedzy jest wydzielenie wiedzy jawnej (*explicit knowledge*) i wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Wiedza jawna często przyjmuje postać fizycznych zapisów o rozmaitej formie, m.in. dokumentów, książek, materiałów szkoleniowych, instrukcji. Jest relatywnie łatwa do skodyfikowania i, co za tym idzie, możliwy jest jej relatywnie łatwy transfer. Wiedza ukryta obejmuje natomiast zarówno elementy techniczne, jak i poznawcze (Nonaka, Takeuchi, 1995, s. 23–24). Aspekt techniczny zawiera konkretne *know-how*, a aspekt poznawczy modele mentalne, którymi ludzie posługują się w swoim życiu. Wiedza ukryta to taka, która jest uświadomiona i wykorzystywana w codziennym życiu, jednak trudno ją określić, można ją wyrazić słowami „wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć” (Polanyi, 2002, s. 73).

Jedną z cech wiedzy ukrytej jest jej utrudniony transfer. Jest ona gromadzona przez doświadczenie jednostkowe, a jej przekazywanie opiera się nie tylko na komunikatach, ale często przez wspólne doświadczenie i osobiste uczestnictwo w procesie. Takie przenoszenie wiedzy jest efektywne w małych grupach, ale wraz ze wzrostem liczby zainteresowanych staje się ono coraz trudniejsze, aż do stopnia, w którym jest niemożliwe.

Firmy sektora MSP oraz ich pracownicy dysponują zarówno wiedzą jawną, jak i ukrytą. Ze względu jednak na to, że wiedza jawna (formalna) jest łatwiejsza do przekazywania i łatwo jest ją zidentyfikować, często przywiązuje się do niej w organizacjach większą wagę niż do wiedzy ukrytej. Ponadto łatwiejszy jest pomiar powiązania wiedzy jawnej ze skutecznością funkcjonowania podmiotów na rynku, szczególnie w odniesieniu do dokumentów poświadczających posiadanie wiedzy formalnej.

4.4. Mała firma a potrzeba wiedzy zewnętrznej

Część wiedzy, która jest możliwa do wykorzystania przez dane przedsiębiorstwo, to wiedza wewnętrzna (Perechuda, 1999, s. 69), którą podmiot uzyskuje i wypracowuje w trakcie działalności. Jest to wiedza charakterystyczna dla danej organizacji, obejmuje bowiem typowe dla niej normy zachowań, działań, procedur rozwiązywania problemów oraz własne *know-how* w postaci patentów, licencji, wzorów użytkowych, usprawnień, technologii¹ itp. Jednocześnie Zimniewicz (1999, s. 81–84) wskazuje, że część bazy wiedzy firmy leży poza jej granicami. Jest to więc wiedza, którą może ona (przy założeniu swojej aktywności i podejmowania różnorodnych działań) pozyskać z zewnątrz (niejako „zassać”).

Małe podmioty niejako z definicji dysponują ograniczonymi zasobami, w tym w wielu przypadkach ograniczonymi zasobami wiedzy o zarządzaniu oraz doświadczeniem biznesowym. Z tego względu wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy wydaje się szczególnie korzystne z punktu widzenia tej grupy firm, zwłaszcza gdy ich sytuacja konkurencyjna jest postrzegana w kategoriach uzależnienia od możliwości skutecznego dostępu do zasobów wiedzy (Hurmerinta-Pelto-mäki, Nummela, 2004; Caloghirou i in., 2004). Związek ten można dostrzec m.in.

1 Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) w *Uniwersalnym kodeksie transferu technologii* przez technologię rozumie usystematyzowaną wiedzę niezbędną przy uruchamianiu odpowiedniej produkcji wyrobów, wdrażaniu procesu technologicznego lub świadczeniu usług. Rozróżnia się przy tym trzy postacie wiedzy naukowo-technicznej: wiedzę naukowo-techniczną czystą, w postaci informacji zawartej w dokumentach, publikacjach, projektach itp., wiedzę naukowo-techniczną reprezentowaną przez kadry naukowo-techniczne, jej umiejętności, system szkolenia itp., wiedzę naukowo-techniczną uprzedmiotowioną w nowoczesnych wyrobach.

w odniesieniach do szczególnie wysokiego zainteresowania doradztwem biznesowym w grupie małych przedsiębiorstw innowacyjnych (Kang, Kang, 2009).

Pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz wydaje się istotne dla utrzymania pozycji konkurencyjnej małych innowacyjnych firm. Niektóre z nich napotykają na lukę wiedzy krytyczną dla ich działalności, która wynika ze stosunkowo wysokiej złożoności problemów o charakterze technologicznym i rynkowym, z którymi muszą zmierzyć się zorientowani na innowacje przedsiębiorcy w trakcie funkcjonowania i rozwoju ich organizacji. Problemy te są związane z określaniem i tworzeniem potencjału innowacji, a także ochroną przed erozją renty innowacyjnej podczas wdrażania innowacji na rynek. Mogą być one ograniczone w przypadku, gdy realizacja procesów innowacyjnych oparta jest na szerszym, w tym uwzględniającym źródła zewnętrzne, zakresie wiedzy (Mazzarol, Reboud, 2009, s. 1–36; Chrisman i in., 2005). Wszystkie one są kluczowe dla utrzymania konkurencyjności i zyskowości realizowanych przedsięwzięć biznesowych.

Rozwój małych innowacyjnych firm tworzy ponadto potrzebę pozyskiwania nowej wiedzy z zewnątrz, która jest potrzebna do tworzenia i wdrażania nowych produktów oraz zarządzania procesem ekspansji przedsięwzięcia, wymagających często rozpoznania nowych opcji oraz rozwiązań, które umożliwiają organizacjom radzenie sobie z bieżącymi oraz przyszłymi problemami (Wren, Storey, 2002). Pozwala to im na wejście w kolejne fazy rozwojowe wymagające określonych działań w obszarze konfiguracji zasobów, interakcji z rynkiem, a także codziennych operacji. Stąd można wskazać, że korzystanie z zewnętrznej wiedzy, w tym w formie doradztwa, jest szczególnie potrzebne w momentach transformacji firmy, np. gdy planuje ona wdrożenie na rynek nowych ofert rynkowych wykorzystujących nową bądź zmodyfikowaną kombinację zasobów.

4.5. Wiedza biznesowa – znaczenie i źródła jej pozyskiwania przez małą firmę

Wiedza o rynku oraz produkcji pozwala na identyfikację okazji rynkowej, jednak wiedza o charakterze biznesowym ma szerszy zakres, stanowi narzędzie, które umożliwia zarówno realizację procesów związanych z rozpoznaniem i oceną jej potencjalnej wartości, jej ewentualną modyfikacją, jak i przyswojenie i eksploatację rozwiązań w ramach mechanizmów organizacyjnych. Jest zatem kluczowym czynnikiem umożliwiającym firmie zrozumienie potrzeb dotyczących gospodarowania zasobami oraz zaplanowania i realizacji procesów umożliwiających jej działalność i rozwój w warunkach rynkowych.

Do kluczowych obszarów wiedzy biznesowej, ważnej w etapie powstawania przedsiębiorstwa, należy zaliczyć marketing, planowanie i zarządzanie procesami oraz zarządzanie finansami. W zależności od sektora oraz rodzaju firmy

i planowanej przez nią strategii rozwoju, znaczenia nabierają inne szczegółowe rodzaje wiedzy biznesowej, takie jak m.in. logistyka, zarządzanie własnością intelektualną, sieciowanie podmiotów, zarządzanie projektami oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.

Powiązanie wiedzy biznesowej oraz uwarunkowań tworzenia nowych firm jest obiektem analiz naukowych. Mazzarol (2011, s. 161–162), podsumowując doświadczenia zawarte w literaturze wskazał na 11 najczęstszych przyczyn niepowodzeń wśród początkujących organizacji. Zaliczył do nich m.in. niedoszacowanie zasobów (fizycznych oraz czasu), błędy w lokalizacji, zarządzaniu finansami, a także w zarządzaniu pracownikami oraz rozwojem firmy. Wszystkie wymienione przyczyny niepowodzeń są powiązane z różnymi aspektami zastosowania wiedzy biznesowej przez przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą. Stąd też wynika założenie, że wyższy poziom różnych składników wiedzy biznesowej w firmie może wywierać pozytywny wpływ na osiągnięte wyniki. W tym kontekście badania prowadzone przez McMahona (2001) wskazują na znaczenie posiadania przez właścicieli małych firm wiedzy z zakresu zarządzania finansami, natomiast analizy Woodsa i Joyce'a (2003) na wagę kompetencji z zakresu planowania biznesu.

Wiele źródeł wiedzy biznesowej w małym podmiocie ma charakter zewnętrzny, związany z transferem wiedzy z instytucji i osób z otoczenia przedsiębiorstwa. Należą do tej grupy zarówno różnego typu instytucje działające w obszarze szkoleń i edukacji, doradcy biznesowi, jak i partnerzy biznesowi współpracujący z małymi firmami w różnych konfiguracjach. Niejako osobnym kanałem transferu wiedzy biznesowej do małej organizacji są pracownicy pozyskiwani z zewnątrz, dysponujący wiedzą biznesową i stanowiący potencjał w zakresie jej implementacji wewnątrz firmy. Jako źródło wiedzy, typowe dla dużych podmiotów, a relatywnie rzadko wykorzystywane jako źródło wiedzy biznesowej przez małe firmy można wskazać przejścia przedsiębiorstw i fuzje z innymi podmiotami.

Źródłami zewnętrznej wiedzy biznesowej, powszechnie wykorzystywanymi przez firmy, są zatem szkolenia i kursy oferowane przez wiele instytucji, takich jak uczelnie wyższe, szkoły różnego typu, stowarzyszenia przemysłowe, izby handlowe i inne organizacje branżowe. Ponadto można ten typ źródeł wiedzy biznesowej połączyć z różnego rodzaju produktami edukacyjnymi, takimi jak np. książki specjalistyczne, bazy danych, filmy szkoleniowe czy też programy e-learningowe. Wiedza pozyskiwana w tej formie ma zazwyczaj charakter wiedzy ogólnej, odnoszącej się do zagadnień związanych z generalnymi zasadami działania i rozwoju przedsiębiorstw lub ich części. Potrzeba pozyskania wiedzy o profilu bardziej zindywidualizowanym pociąga zwykle za sobą skorzystanie z usług doradczych, które dają szansę przejścia z poziomu ogólnego do konkretnego przypadku firmy, z jej unikalnymi cechami i szczególną sytuacją rynkową. Doradztwo biznesowe daje więc możliwość pozyskania wiedzy uwzględniającej specyfikę danego podmiotu i jego wyzwań. Oczywiście w tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera jakość doradcy, jego kompetencji merytorycznych i interpersonalnych. Uczestniczy on bowiem w procesie selekcji wiedzy, która może być przydatna dla przedsiębiorstwa oraz odgrywa

wiodącą rolę w procesie jej dostosowania do konkretnej sytuacji organizacyjnej i rynkowej.

Źródłem zewnętrznej wiedzy biznesowej, pokrewnym doradztwu, jest mentoring, który dotyczy zindywidualizowanego, odnoszącego się do konkretnej osoby, wsparcia merytorycznego przekazywanego przez osobę dysponującą znaczącym doświadczeniem w danej dziedzinie. Często podkreśla się w tym kontekście potrzebę partnerskiej, a niekiedy nawet przyjacielskiej relacji pomiędzy mistrzem a uczniem. Celem mentoringu jest pomoc uczniowi w rozwijaniu jego potencjału. W przypadku małych firm literatura przedmiotu wskazuje na rolę relacji mentoringowych w odniesieniu do wspierania innowacyjnych podmiotów w fazie budowy koncepcji ich funkcjonowania i wczesnych etapów rozwoju.

Zewnętrzna wiedza biznesowa jest także pozyskiwana poprzez odpowiednie zarządzanie kontaktami z uczestnikami rynku. W kontekście zdobywania wiedzy biznesowej do najważniejszych grup uczestników rynku można zaliczyć partnerów biznesowych, w tym dostawców, odbiorców, udziałowców i inwestorów strategicznych oraz konkurentów. Transfer wiedzy może zachodzić w zróżnicowany sposób, od obserwacji i dobrowolnego czerpania dobrych praktyk z jednej strony, do zmian wymuszonych przez dominujących zleceńodawców z drugiej. Rugraff i Hansen (2011) wskazują na potencjał efektów uczenia się, który jest powiązany z wielkością luki wiedzy występującej m.in. w obszarze rozwoju organizacji i technik zarządzania, występującej pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a mniejszymi podmiotami lokalnymi. Wyróżnili oni dwa typy efektów transferu wiedzy, biorąc pod uwagę kryterium kierunku występujących oddziaływań:

- efekty wertykalne, występujące gdy wiedza przychodzi w układzie pionowym, np. poprzez podwykonawstwo, *outsourcing*, *franchising* itp. na dostawców, pośredników, nabywców oraz
- efekty horyzontalne, mające miejsce, gdy wiedza przenika w układzie poziomym, np. na lokalnych konkurentów.

Źródłem wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz może być w małej firmie zatrudnianie nowych pracowników w celu uzupełnienia lub poszerzenia zasobów wiedzy organizacji. W przypadku realizacji tego celu ważnym czynnikiem staje się ocena takich kompetencji, jak poziom prezentowanej wiedzy, zdolności w zakresie kooperacji i pracy zespołowej (w tym zwłaszcza dzielenia się wiedzą z innymi), kreatywność i zdolność akceptacji pomysłów innych osób oraz konwersacji w zakresie umiejętności przekonywania innych do swoich poglądów i przekazywania im wiedzy (Majewska-Bator, Bator, 2011). W przypadku małych podmiotów i ich zasobu wiedzy biznesowej widoczne są pewne słabości tego źródła wiedzy, szczególnie w odniesieniu do dominującej pozycji przedsiębiorcy w ramach struktury zarządzania w firmie. Dotyczą one jednak przede wszystkim transferu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, które jest wyłączną domeną (i kompetencją) przedsiębiorcy.

Opisywana wcześniej specyfika małych firm w odniesieniu do wykorzystywanych mechanizmów zarządzania, w kontekście osobowości przedsiębiorcy, wskazuje na znaczący wpływ cech osobowościowych na sposób zarządzania

organizacją i jej procesami. Dążenie do niezależności może w części przypadków ograniczać skłonność do korzystania z zewnętrznych źródeł wiedzy, szczególnie w zakresie zarządzania, które wydaje się wyłączną kompetencją przedsiębiorcy (i zarządzającego). Tak więc Dalley i Hamilton (2000) twierdzą, że w odniesieniu do pozyskiwania wiedzy wskazuje się, że właściciele–przedsiębiorcy poszukują zasadniczo wiedzy zewnętrznej, która może być bezpośrednio zastosowana w realizowanych procesach. Preferują oni „uczenie się poprzez działanie” (*learning by doing*) i doceniają zwłaszcza wartość „uczenia się poprzez doświadczanie”, podkreślając, że z ich punktu widzenia jest to najbardziej wartościowa forma zdobywania wiedzy (Dalley, Hamilton, 2000). Szczególną rolę w rozwoju bazy wiedzy biznesowej małej firmy odgrywa zatem proces uczenia się przez działania, które prowadzą do wykształcenia się specyficznych wzorców zachowań w zakresie rozwiązywania problemów zarządzania i budowania struktur organizacyjnych. W dłuższej perspektywie jest on raczej procesem ciągłego poszukiwania dobrych rozwiązań (zwykle nie najlepszych, lecz wystarczających w danej sytuacji) za pomocą systemu prób i błędów.

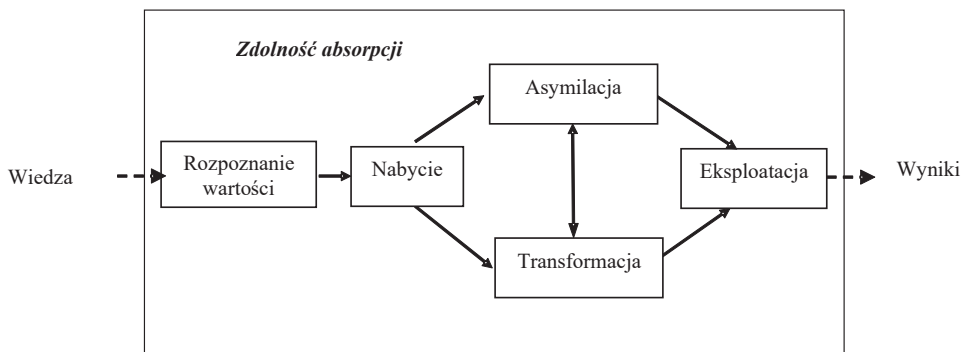
Coaching może być traktowany w kategoriach instrumentu wzmacniającego procesy uczenia się przedsiębiorcy na podstawie posiadanych już informacji. *Coaching* nawiązuje do procesu doskonalenia kwalifikacji przez nabywanie nowych umiejętności, korygowanie nieskutecznych zachowań, ale na bazie już posiadanej wiedzy. Polega on na wsparciu udzielanym przez trenera (a czasem wręcz współpracującego partnera) w procesie samooceny, udzielaniu informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania (Wujec, 2012). Stąd narzędzie to można określić raczej jako czynnik wzmacniający bazę wiedzy biznesowej firmy, jednak w ograniczonym stopniu związany z dopływem wiedzy z zewnątrz. W ramach coachingu szczególną rolę odgrywają *coaching* biznesowy oraz *coaching* menedżerski odnoszący się wprost do problemów zarządzania.

4.6. Zdolność absorpcji wiedzy

Jako jeden z kluczowych czynników odnoszących się do możliwości wykorzystania wiedzy zewnętrznej w ramach firmy należy wskazać zagadnienie zdolności absorpcji wiedzy, w tym wiedzy biznesowej. W literaturze zarządzania zdolność absorpcji wiedzy jest definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do rozpoznania wartości nowej wiedzy, do jej asymilacji i do jej przekształcenia w komercyjny rezultat (Zahra, George, 2002). Jest to zdolność dynamiczna, wpływa bowiem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu poprzez wspieranie m.in. procesu innowacji i strategicznej elastyczności (Matejun, 2015, s. 75).

Todorova i Durisin (2007) wyróżniają pięć składowych zdolności absorpcji (por. ilustracja 4.1):

- zdolność do wartościowania zewnętrznej wiedzy,
- zdolność nabycia/pozyskania wiedzy,
- zdolność asymilacji wiedzy,
- zdolność transformacji wiedzy oraz
- zdolność eksploatacji wiedzy.



Ilustracja 4.1. Zdolność absorpcji wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Todorova, Durisin (2007, s. 774–786).

Rozróżnienie tych zdolności jest ważne w ewaluacji ich unikalnego wkładu do tworzenia innowacji i przewagi konkurencyjnej firm, pozwala bowiem wyjaśnić, dlaczego przedsiębiorstwa różnią się między sobą, jedne są bardziej skuteczne niż inne w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wiedzy. Układ powiązań między poszczególnymi składnikami zdolności absorpcji jest skomplikowany, brakuje w literaturze zgodności co do ich kolejności i siły powiązań oraz znaczenia w zależności od przedmiotu działalności, dynamizmu otoczenia oraz strategii rozwoju (Patterson, Ambrosini, 2015).

Skuteczność zarządzania wiedzą biznesową w małych firmach wymaga zatem budowy zdolności absorpcji umożliwiającej wykorzystanie wiedzy w procesie kreowania strategii rozwoju, tworzenia innowacji i kształtowania przewagi konkurencyjnej (Labas i in., 2015). Stawia to wyzwania dla małych przedsiębiorstw, tym większe, biorąc pod uwagę, że z reguły nie mają one odpowiedniej struktury zarządzania i profesjonalnych zarządzających. Istotną rolę odgrywają tutaj zdolność do rozpoznania wartości oferowanych informacji oraz zdolność do ich asymilacji pozwalającej na analizę, interpretację i zrozumienie. Są to zdolności szczególnie ważne i trudne do wdrożenia w branżach zaawansowanych technologicznie i innowacyjnie. Zdolność do transformacji wiedzy oznacza zdolność do zmiany i rozwoju procedur, które pozwalają na integrowanie istniejącej wiedzy z pozyskaną wiedzą, powiększanie zasobu wiedzy, jego modyfikację oraz uzyskanie efektu synergii. Z kolei zdolność eksploatacji tak powstałego zasobu wiedzy oznacza możliwość poprawy istniejących lub tworzenie nowych kompetencji w zakresie zarządzania (m.in. do budowy strategii rozwoju i opracowywania innowacji).

4.7. Podsumowanie

Do cech specyficznych małych firm, w tym zwłaszcza podmiotów o najmniejszej skali, należą przede wszystkim dominująca rola właściciela w zarządzaniu podmiotem, proste struktury, ograniczone zasoby rzeczowe i niematerialne, intuicyjny sposób zarządzania. Kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa są podejmowane na ogół przez jedną osobę – właściciela. Jego cechy osobiste i postawy, zestaw wiedzy, doświadczeń i umiejętności determinują sposób zarządzania firmą oraz prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu lub poniesienia porażki. Wśród cech charakterystycznych związanych z zarządzaniem w małych podmiotach można wyróżnić m.in.:

- niski poziom wiedzy i umiejętności (zarówno niedostateczne umiejętności i kompetencje, jak i niska skłonność do uczenia się),
- błędy w strategii rozwoju,
- niechęć do delegowania uprawnień,
- koncentracja na działalności operacyjnej.

Proste struktury organizacyjne, z jednej strony, sprzyjają elastyczności działania i nastawieniu na okazje, jednak z drugiej strony, mogą utrudniać podejmowanie działalności rozwojowej (Bartlett, Buković, 2001).

Ograniczone zasoby (kadrowe, finansowe, techniczne itp.) małej firmy wpływają na ograniczoność zasobów wiedzy wewnętrznej i co za tym idzie utrudniają profesjonalizm w zarządzaniu. Szczególnym wyzwaniem w małych przedsiębiorstwach w tym kontekście jest dostęp do informacji i ich późniejsza analiza, a zwłaszcza brak czasu na dogłębną ocenę zebranych informacji czy też błędna interpretacja sygnałów (Beaver, Jennings, 2005).

Atrybuty małych firm związane z ich wielkością wymagają zupełnie innego podejścia do zarządzania wiedzą i jej absorpcji, które różni się od rozwiązań stosowanych w większych organizacjach (Supyuenyong i in., 2009). Polega ono na uzależnieniu małych podmiotów od zewnętrznych źródeł wiedzy w o wiele szerszym zakresie w porównaniu z większymi organizacjami. Wynika to z jednej strony m.in. z ograniczonej organizacyjnej wewnętrznej bazy wiedzy, a z drugiej, zdecydowanie większymi możliwościami przekazywania wiedzy w ramach bezpośrednich interakcji. Korzystanie z zasobów z zewnątrz firmy może umożliwić przezwycięzenie „izolacji organizacyjnej wiedzy”, w jakiej znajdują się małe przedsiębiorstwa (Labas i in., 2015). Budowa skłonności i zdolności małych firm do korzystania i absorpcji wsparcia zewnętrznego może być zatem czynnikiem wspomagającym poprawę jakości zarządzania oraz ich orientację rozwojową (Sciascia i in., 2014). Można wymienić tutaj zdolność do skanowania otoczenia, rozpoznania wartości oferowanych informacji doradczych oraz, jak już wspomniano wcześniej, zdolność do ich asymilacji pozwalającej na analizę, interpretację i ich zrozumienie (Patterson, Ambrosini, 2015; Hutchinson, Quintas, 2008). Warto ponownie zwrócić uwagę na zdolność do transformacji informacji doradczej, co oznacza zdolność do zmiany i rozwoju procedur, które

pozwalają na integrowanie istniejącej wiedzy z wiedzą doradczą, powiększanie zasobu wiedzy, jego modyfikację, uzyskanie efektu synergii. Z kolei zdolność eksploatacji tak powstałego zasobu wiedzy oznacza możliwość poprawy istniejących lub tworzenie nowych kompetencji w zakresie zarządzania m.in. do budowy strategii rozwoju i opracowywania innowacji (Todorova, Durisin, 2007; Volberda i in., 2010).

Część II

Rola doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm – ujęcie modelowe

Rozdział 5

Doradztwo biznesowe jako źródło wiedzy dla małych firm

5.1. Wprowadzenie

Doradztwo biznesowe jest istotnym składnikiem dyskusji o sposobach działania i rozwoju małych firm, w szczególności w odniesieniu do budowy bazy wiedzy i pokonywaniu ograniczeń wyznaczanych przez zasoby wewnątrz organizacji. Z tej perspektywy doradztwo biznesowe jest czynnikiem wykorzystywanym szeroko w ramach publicznego wsparcia sektora MSP. Mimo że w Europie można zauważyć wzrost dynamiki rozwoju sektora usług szkoleniowych i konsultingowych (Soriaño, 2003), to jednak stopień jego wykorzystania przez małe podmioty jest niższy od oczekiwań instytucji odpowiadających za kształtowanie polityki publicznej w poszczególnych krajach Europy (North i in., 2011).

5.2. Doradztwo biznesowe dla małej firmy – typy, źródła, ograniczenia

Doradcy biznesowi mogą być postrzegani jako grupa aktorów rynkowych zdolnych do dostarczenia zasobów wiedzy do firm; z tej perspektywy doradztwo biznesowe jawi się jako jeden z zasobów dostępnych dla przedsiębiorstw (Chrisman i in., 2005; Bennett, Robson, 2003). Dostęp do zasobu tego typu oraz możliwość jego wykorzystania wydają się szczególnie ważne dla mniejszych podmiotów gospodarczych. Pozyskanie doradztwa może bowiem zmniejszać niekorzystne skutki związane ze zjawiskiem ograniczonych zasobów.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na znaczące zróżnicowanie doradztwa dostarczanego do małych firm innowacyjnych. Dotyczy ono nie tylko rodzaju potrzebnego doradztwa lub typu doradcy (Bennett, Robson, 1999), ale również poziomu zarządzania, dla którego jest świadczone doradztwo (North i in., 2011), oraz typu relacji formalnych pomiędzy firmą i doradcą (Strike, 2012). W swoim obszernym opracowaniu poświęconym doradztwu dla małych przedsiębiorstw Bennett i Robson (1999) wskazują na sześć typów doradców biznesowych:

- zawodowych doradców o orientacji specjalistycznej,
- zawodowych doradców o orientacji ogólnej,
- doradców wywodzących się z kontaktów rynkowych,
- doradców wywodzących się z kontaktów osobistych,
- doradców będących współpracownikami w relacjach biznesowych oraz
- instytucje publiczne.

Powyższa lista obejmuje zarówno podmioty profesjonalne, w tym organizacje publiczne lub prywatne, jak i podmioty świadczące usługi nieformalnie i w sposób niezwiązany z działalnością zarobkową.

Mughan i współpracownicy (2004) dostarczają listę podmiotów świadczących wsparcie doradcze dla MSP w europejskich realiach gospodarczych. Obejmuje ona zarówno instytucje rządowe, jak i podmioty sektora prywatnego. Jaques i Povey (2007) rozróżniają trzy role doradców biznesowych:

- 1) doradców „operacyjnych”, których można określić jako doradców „pierwszego kontaktu”; są to firmy lub osoby, które posiadają szerokie spojrzenie na wiele problemów przedsiębiorstwa, ale nie mają głębokiej wiedzy specjalistycznej;
- 2) doradców „specjalistycznych”, którzy dysponują wiedzą z takich dziedzin, jak ICT, rozwój innowacji i technologii, finanse, wymiana międzynarodowa, szkolenia zawodowe, rozwiązania środowiskowe itd.;
- 3) doradców „menedżerów”, którzy są odpowiedzialni za kierowanie doradcami specjalistycznymi lub operacyjnymi, ale także osobiście wykonują część zadań doradczych.

Chociaż znacząca część opracowań naukowych i projektów badawczych koncentruje się na formalnych źródłach doradztwa, zaobserwowano, że właściciele małych firm wykazują skłonność do częstego wykorzystywania różnego typu źródeł nieformalnych (Soriano, Castrogiovanni, 2012). Odnosi się to nie tylko do przyjaciół, członków rodziny i innych osób należących do kręgu znajomych, ale także osób i podmiotów, które są powiązane relacjami biznesowymi (ale nie bezpośrednio doradczymi), np. księgowych, dostawców, pracowników banku, klientów/odbiorców czy też partnerów handlowych (Blackburn, Jarvis, 2010). Nieformalne doradztwo jest wykorzystywane często zwłaszcza przez firmy nowo założone (do trzech lat działalności) i znajdujące się w okresie transformacji (North i in., 2011). Ponadto grupą podmiotów, która charakteryzuje się wysokim wykorzystaniem doradztwa nieformalnego, są również firmy rodzinne (Strike, 2012).

W odniesieniu do małych firm innowacyjnych podkreśla się natomiast, że wykorzystują one szeroki wachlarz form doradztwa biznesowego, poczynawszy

od doradztwa bliskiego kręgu rodziny i znajomych, poprzez usługi świadczone przez organizacje rządowe i samorządowe, a na prywatnych konsultantach kończąc (Bennett, Robson, 2003; Ramsden, Bennett, 2005). Jednak praktyka pokazuje, że często korzystają one ze specyficznych dla tej grupy podmiotów źródeł doradztwa. Zaliczyć do nich należy inwestorów *seed capital* lub *venture capital*, współwłaścicieli mających inne wykształcenie niż ekonomiczne/menedżerskie lub specyficzne doświadczenia, pracowników i innych przedsiębiorców podejmujących podobne lub inne działania biznesowe (North i in., 2011; Soriano, Castrogiovanni, 2012).

Występowanie tak szerokiego i zróżnicowanego wachlarza podmiotów świadczących doradztwo dla małych firm można powiązać z typową dla mniejszych podmiotów skłonnością do zachowań nieformalnych opartych m.in. na relacjach wykorzystujących osobiste znajomości. Bennett i Robson (2004) podkreślają, że granica pomiędzy doradztwem formalnym i nieformalnym często „zaciera się” w procesie doradczym, stąd stopień sformalizowania usługi doradczej jest często pochodną konkretnej sytuacji, relacji pomiędzy podmiotami oraz zakresu doradztwa. To „zacieranie się” granicy sugeruje, że rozróżnienie doradców na podstawie ich pochodzenia, z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa, nie stanowi istotnego problemu. Kluczowym czynnikiem jest w tym przypadku znalezienie poszukiwanej wiedzy zewnętrznej, gotowej do bezpośredniego zastosowania w procesach wewnętrznych firmy. Znaczenie ma zatem raczej wynik doradztwa niż rodzaj doradcy, który przyczynił się do dostarczenia potrzebnej wiedzy.

Z kolei wyniki badania Northa i współpracowników (2011) wskazują, że podmioty, które początkowo korzystają z porad nieformalnych, w następnej kolejności poszukują zwykle formalnych źródeł wiedzy, co może świadczyć o znaczeniu nieformalnego doradztwa w procesie zmiany zachowań przedsiębiorcy. W badaniu zachowań firm w odniesieniu do doradztwa zastosowano podejście polegające na rozróżnieniu opartym na zawartości doradztwa, poddając analizie dwa jego typy:

- doradztwo transakcyjne oraz
- doradztwo transformacyjne.

Doradztwo transakcyjne jest udzielane na warunkach rynkowych, za pośrednictwem konkretnej informacji w celu wsparcia codziennych działań biznesowych. Z kolei doradztwo transformacyjne jest świadczone w sytuacji, gdy jest wymagane dogłębne wsparcie diagnostyczne w celu identyfikacji i rozwiązania problemów utrudniających przejście do kolejnych etapów rozwoju firmy.

Christensen i Klyver (2006) dokonali z kolei rozróżnienia rodzajów doradztwa na podstawie sposobów zaangażowania doradcy w rozwiązanie problemu przedsiębiorstwa. Przecistawili oni sytuację, w ramach której doradca dysponuje wiedzą typu *know what* odnoszącą się do sposobu, w którym jest możliwe rozwiązanie problemu, sytuacji, w której doradca angażuje wiedzę *know how* dotyczącą sposobu dojścia do rozwiązania problemu. W tym drugim przypadku doradca przybiera rolę porównywalną do agenta zmiany, gdzie konieczne jest pozyskanie wiedzy

o firmie i kontekście jej funkcjonowania, a następnie współuczestniczy w kreowaniu nowej wiedzy, która może być użyta w przedsiębiorstwie jako jeden z jego strategicznych, unikalnych zasobów.

5.3. Wykorzystanie doradztwa biznesowego przez małe firmy

Jak wspomniano na wstępie niniejszego rozdziału, mimo zróżnicowanej oferty doradczej, stopień wykorzystania doradztwa przez małe firmy jest niższy niż można by oczekiwać, w szczególności w odniesieniu do oczekiwań instytucji odpowiadających za kształtowanie polityki publicznej (North i in., 2011). Jednocześnie badania dotyczące usług doradczych dla małych przedsiębiorstw wskazują na występowanie wielu czynników wpływających negatywnie na zakres wykorzystania doradztwa oraz jego odbiór przez przedsiębiorców. Wiązane są one z postrzeganiem doradztwa jako usługi o relatywnie niskiej jakości, odbiegającej od oczekiwań przedsiębiorców (Tann, Laforet, 1998), co skutkuje po części obniżeniem zaufania wobec doradców jako grupy zawodowej (Scott, Irwin, 2009).

Warto zauważyć, że wiele problemów jest związanych z odmiennymi punktami widzenia obu stron procesu doradztwa. Adamson (2000) wskazuje na przykład, że początkowe spotkania doradców z ich klientami – małymi firmami obfitują w liczne nieporozumienia. Przywołany autor wiąże to przede wszystkim z cechami osobowościowymi obu stron i wynikającym z nich odmiennym podejściem do problemów firmy i sposobów ich rozwiązywania. Ponadto zidentyfikowano występowanie wśród właścicieli małych firm obaw związanych z interakcjami w ramach doradztwa. Dotyczy to zarówno interakcji osobistej między właścicielem będącym zarazem przedsiębiorcą i doradcą zewnętrznym, jak i interakcji związanej z realizacją zadań w ramach organizacji (Ramsden, Bennett, 2005). Dyer i Ross (2007) sugerują nawet możliwość pojawienia się niechęci przedsiębiorców do korzystania z usług doradczych ze względu na obawy zaburzeń równowagi władzy w firmie oraz ryzyko wynikające z obciążających współpracę różnic w postrzeganiu rzeczywistości przez właściciela–przedsiębiorcę oraz zewnętrznego doradcę. Szczególnie widoczne są obawy właścicieli będących jednocześnie przedsiębiorcami związane z tym, czy będą oni w stanie pracować jak równorzędny partner z „mądrymi i wykształconymi doradcami”. Niektórzy autorzy sugerują wręcz, że zgoda na zastosowanie porady udzielonej przez osobę spoza firmy może być postrzegana przez właściciela małej firmy jako symbol uzależnienia, a czasem nawet porażki (Curran i in., 1993). Poszukiwanie zewnętrznego doradztwa wiąże się zatem dla właściciela firmy często z pokonaniem własnych oporów natury psychologicznej związanych z wewnętrznym poczuciem konieczności przyznania się do własnej niewiedzy (Chrisman i in., 2005; Johnson i in., 2007).

Postrzeganie doradztwa dla małych przedsiębiorstw jako usługi niskiej jakości można wiązać ponadto z sygnałami o niedopasowaniu oferty doradczej do istniejących potrzeb firm. Yusuf (2010) w swojej analizie pokazuje, że początkujący przedsiębiorcy, uczestniczący w programach doradczych, w ponad 30% przypadków zgłaszali, że otrzymali wsparcie jedynie w dwóch (lub mniej) z czterech pożądanych obszarów. Wśród początkujących przedsiębiorców, poszukujących ogólnego doradztwa lub szkoleń, jedynie 18% otrzymało realne wsparcie, zaś 17% potwierdziło uzyskanie pomocy w zakresie związanym z produktem lub rynkiem. Zgodnie z badaniami Bennetta (2007) oczekiwania firm odnośnie do szkoleń oraz doradztwa w zakresie eksportu i dotacji zostały spełnione jedynie w 40% przypadków. Z kolei, w przypadku doradztwa dotyczącego kształtowania nowego produktu/usługi, sprzedaży i marketingu oraz innowacji i technologii, wyniki były znacząco gorsze. Generalizując wyniki badań, można zauważyć, że doradcy biznesowi postrzegani są jako użyteczni w ramach problemów o charakterze wyspecjalizowanym, gdy oczekiwania firm są wąsko sprecyzowane i możliwe jest jednoznaczne i proste określenie potrzeb doradczych (Łobacz, 2011).

Choć w świetle badań trudno uznać zatem usługi doradcze za kluczowe dla działalności małej firmy, to w części przypadków przedsiębiorcy uważają, że są one dla nich istotnym wsparciem (Berry, Sweeting, 2006). Wren i Storey (2002) wymieniają dwa powody celowego poszukiwania doradztwa przez mniejsze firmy, a mianowicie potrzebę kontaktu z nowoczesnymi rozwiązaniami ze względu na przewidywanie problemów mogących się pojawić w przyszłości oraz konieczność zmagania się z istniejącym już kryzysem firmy. W tym kontekście podają także dowody empiryczne potwierdzające pozytywny wpływ doradztwa biznesowego na wzrost sprzedaży, wielkość przychodów oraz zatrudnienia otrzymanego w średnich przedsiębiorstwach (wdrażających nowe projekty) w zakresie marketingu (Wren, Storey, 2002). Analizy te wskazują w szczególności na znaczącą rolę doradców biznesowych w zakresie dostarczenia wiedzy o charakterze technicznym.

Wykorzystanie doradztwa biznesowego przez małe firmy dotyczy zasadniczo wszystkich obszarów prowadzenia działalności gospodarczej. Niemniej jednak wyniki badań potwierdzają, że znacząca większość działalności doradczej polega na dostarczaniu wsparcia w zakresie relatywnie wąsko zarysowanych problemów biznesowych. North i współpracownicy (2011) wskazują, że ma to miejsce aż w 83% przypadków doradztwa dla firm sektora MSP w Wielkiej Brytanii. Typowe doradztwo jest związane z dziedziną księgowości oraz zagadnieniami prawnymi. Ponadto, jako obszary głównego zainteresowania małych przedsiębiorstw brytyjskich, wskazano sprzedaż i marketing, aspekty finansowe oraz zagadnienia dotyczące systemów IT i stron internetowych. Do innych, nieco rzadziej występujących obszarów doradztwa należą kwestie dotyczące informacji rynkowej (w tym rynków międzynarodowych), rozwiązań technicznych odnoszących się do nowych produktów oraz zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania przepływami finansowymi. Może to wskazywać, że korzystanie z doradztwa biznesowego jest związane z jednej strony z problemami, na jakie napotykają firmy w ramach swojej działalności

operacyjnej, a z drugiej strony, z czynnikami towarzyszącymi niektórym przedsięwzięciom rozwojowym.

Badanie zrealizowane przez Northa i współpracowników (2011) wskazuje ponadto, że jedynie relatywnie niewielka grupa MSP (17%) skorzystała w ciągu trzech lat poprzedzających badanie z usług doradztwa odnoszącego się do bardziej kompleksowych zagadnień. Biorąc pod uwagę, że jakiegokolwiek rodzaj doradztwa był wykorzystany przez mniej niż połowę podmiotów, można stwierdzić, że kompleksowe doradztwo ma charakter niemal unikalny¹. Kontrastuje to ze stwierdzeniem Chrismana i współpracowników (2005), którzy uważają ten typ doradztwa za szczególnie efektywny i wartościowy sposób transferu wiedzy do firm, w tym firm nowo powstających.

Bardziej kompleksowe zagadnienia wymagają prawdopodobnie zaangażowania w proces doradczy wiedzy o charakterze ukrytym, która z definicji jest trudno transferowalna i która wymaga ścisłej, bezpośredniej współpracy obu stron, aby proces transferu mógł nastąpić. Chrisman i współpracownicy (2005) uważają, że transfer wiedzy „ukrytej” z zewnątrz jest szczególnie korzystny dla firm nowo utworzonych. Wiedza ta może istotnie zwiększać jakość oraz wartość procesu doradztwa. Ponieważ wiedza „ukryta”, jako część wiedzy posiadanej przez firmę, jest z reguły unikalna dla danej osoby i przedsięwzięcia, może ona mieć charakter zasobu rzadkiego, cennego, trudnego do naśladowania i jedynie substytucyjnego (a nie wprost zastępowalnego) dla innej wiedzy o podobnej jakości (Labas i in., 2015).

Ponieważ wiedza „ukryta” jest ściśle powiązana z jej kontekstem, kreuje to dodatkowe ograniczenia w zakresie jej transferowalności do podmiotów trzecich (Chaston, 2010, s. 93 i nast.; Thorpe i in., 2005). W odniesieniu do doradztwa biznesowego możemy założyć, że transfer wiedzy musi być bezpośrednio powiązany z celem samego doradztwa. Dlatego też wiedza „ukryta”, związana z daną organizacją, powinna zostać transferowana w ścisłej relacji do cech tej konkretnej organizacji i jej sytuacji biznesowej, a nie jako informacje ogólne.

Ograniczona zdolność do kodyfikacji wiedzy „ukrytej” dodatkowo komplikuje proces jej ewentualnego przenoszenia do firm. Potencjalny sposób przekazywania wiedzy „ukrytej” powinien uwzględniać konieczność bezpośredniej interakcji dwóch lub więcej jednostek. Zazwyczaj jest to czasochłonne i wymaga dużego zaangażowania obu stron.

Szczególny charakter procesu transferu wiedzy w formie doradztwa pozwala sądzić, że aby mógł one nastąpić, potrzebna jest relacja zaufania pomiędzy uczestniczącymi w nim stronami. Zaufanie jako pojęcie nie ma jednolitej definicji i mimo że jest wykorzystywane w wielu dyscyplinach nauki, nie należy oczekiwać spójności definicyjnej nawet w ramach poszczególnych obszarów tematycznych (Walter, Smallbone, 2006). Niemniej jednak, w odniesieniu do relacji biznesowych, koncepcja zaufania jest wiązana z postrzeganiem prawdopodobieństwa, że dany podmiot

1 Na bazie danych dostarczonych przez Northa i współpracowników (2011) można szacować, że odnosi się ono do około 7% małych i średnich firm brytyjskich.

zachowa się w sposób, który jest od niego oczekiwany (Gambetta, 1988). Williamson (1993) wskazuje, że zarówno w ramach relacji osobistych, jak i zawodowych, zaufanie opiera się na kalkulacji ryzyka. Podmiot, który obdarza zaufaniem stronę z nim współpracującą, jest zatem przekonany, że postępuje racjonalnie, ponieważ ryzyko niewywiązania się z zachowania związanego z zaufaniem jest uzasadnione przez potencjalne zyski, jeśli zaufanie zostanie podtrzymane.

W odniesieniu do doradztwa biznesowego jednym z czynników zaufania jest kwestia podejmowania działań niepożądanych na podstawie zdobytej wiedzy na temat firmy, w tym ujawnienia jej na zewnątrz. W innym przypadku część właścicieli–przedsiębiorców może okazywać brak zaufania do odpowiedniej jakości oferowanej usługi (Scott, Irwin, 2009), co wiąże się z ryzykiem braku uzyskania oczekiwanych efektów oraz utraty zasobów zaangażowanych w doradztwo, w tym czasu przedsiębiorcy.

5.4. Ujęcie doradztwa biznesowego dla małych firm

Przedstawione powyżej rozważania wyznaczają elementy, które powinny być wzięte pod uwagę przy analizie wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność małych firm. Spośród nich kluczowe jest pojęcie doradcy biznesowego. Szerokie zakreślenie definicji doradcy biznesowego oraz jego roli w rozwoju przedsiębiorstw, w tym podnoszeniu ich konkurencyjności, umożliwia uwzględnienie specyfiki źródeł doradztwa wykorzystywanych przez małe firmy. W tym ujęciu można bowiem przyjąć, że doradcami biznesowymi są osoby wykorzystujące własne kompetencje (w szczególności wiedzę i doświadczenie) w celu podniesienia wartości działalności gospodarczej podmiotu poprzez dostarczenie mu krótko- lub długoterminowego wsparcia. Zalicza się tu osoby zatrudnione zarówno w prywatnej, jak i w publicznej organizacji, prowadzące działalność na własny rachunek lub też działające poza sferą obrotu gospodarczego i udzielające wsparcia na bazie relacji pozabiznesowych.

Przy tak określonym pojęciu doradcy można przyjąć postrzeganie doradztwa biznesowego jako usługi pozyskanej po określonym koszcie w celu podniesienia przewagi konkurencyjnej o wartość wyższą niż ów poniesiony koszt, niezależnie od tego, czy koszt jest związany z rzeczywistym przepływem środków finansowych (środki własne firmy czy środki publiczne) czy też wynika jedynie z kalkulacji czasu i zaangażowania przedsiębiorcy związanych ze współpracą z doradcą.

Takie podejście, jakkolwiek proste w swojej logice, pociąga za sobą wiele kwestii związanych z pomiarem zjawiska, zwłaszcza, jeśli dotyczy zachowań mniejszych podmiotów, które są dynamiczne ze swej natury oraz zależne od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Kwestie te wynikają m.in. z trudności w oddzieleniu wpływu doradcy biznesowego od wartości, która wynika z kompetencji

własnych organizacji (wiedzy biznesowej, rynkowej i specjalistycznej pozyskanej w procesach uczenia się), czy też możliwości występowania długoterminowego efektu wpływu doradztwa biznesowego uzyskanego w przeszłości.

Dlatego przy analizie wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm należy uwzględnić kontekst, w jakim zachodzą procesy doradcze oraz procesy rozwoju firm. Duża rola przedsiębiorczego zarządzania wymaga zaś zwrócenia szczególnej uwagi nie tylko na przedsiębiorstwo, ale także na osobę przedsiębiorcy jako jednostkę podejmującą decyzje w określonych, właściwych jej uwarunkowaniach i pod wpływem zindywidualizowanych, również emocjonalnych czynników. W procesie doradczym ważne jest ponadto zwrócenie uwagi nie tylko na charakter czy zakres usług doradczej, ale również na relacje osobiste występujące w procesie doradczym, szczególnie relacje pomiędzy doradcą i przedsiębiorcą, wpływające hamująco lub stymulująco na przepływ wiedzy.

Rozdział 6

Rola doradztwa biznesowego w kształtowaniu konkurencyjności małych innowacyjnych firm – ujęcie czynnikowe

6.1. Wpływ doradztwa biznesowego na konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny

Wśród czynników mogących determinować pozytywną relację między korzystaniem z usług doradczych i wynikami firm, a także między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i jakością zarządzania firmą z uwzględnieniem doradztwa biznesowego, można wymienić:

- czynniki charakteryzujące zarządzającego (wykształcenie i wiek zarządzającego, pozycja w zarządzie firmy, wiedza biznesowa),
- czynniki związane z przedsiębiorstwem (skala działalności, wiek, branża, lokalizacja, profil działalności, forma prawna) oraz
- czynniki związane *stricte* z zarządzaniem (orientacja rozwojowa, forma planowania, poziom zarządzania).

Czynniki te i ich wzajemne powiązania różnicują sektor małych innowacyjnych firm i mają znaczenie dla skuteczności doradztwa biznesowego w kształtowaniu konkurencyjności podmiotów (Berry i in., 2006; Boter, Lundstrom, 2006).

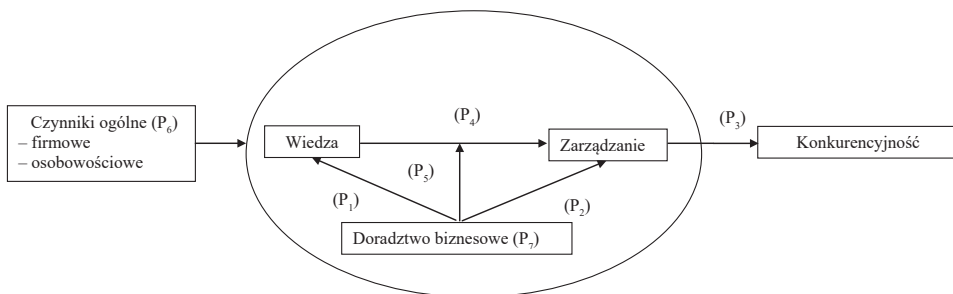
Poprawna identyfikacja czynników i współzależności w trójkącie wiedza biznesowa – doradztwo biznesowe – zarządzanie może dostarczyć wiedzy o determinantach wpływających na zakres i intensywność oraz formę korzystania z usług doradczych przez małe firmy. Zależność między jakością zarządzania i wiedzą biznesową może oznaczać, że do podnoszenia poziomu zarządzania niezbędne jest posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania. Z kolei korzystanie z doradztwa biznesowego może pełnić w tym procesie trzy funkcje:

- pozytywnie wpływać na zmniejszenie luki wiedzy z zakresu zarządzania, wspomagając pośrednio podnoszenie poziomu zarządzania,
- bezpośrednio uczestniczyć w podnoszeniu poziomu zarządzania bądź
- wspomagać zarządzających w poprawie skuteczności zarządzania.

Istotne znaczenie ma tutaj świadomość zarządzających na temat roli usług doradczych w tym procesie. Rzutuje to bowiem na zakres i intensywność włączenia usług doradczych do procesu zdobywania wiedzy i tworzenia strategii rozwoju (Mole i in., 2013).

W pracy przyjęto założenie, że wpływ doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm jest pośredni i wiąże się przede wszystkim z oddziaływaniem na zarządzających firmami (poprzez wpływ na podnoszenie poziomu wiedzy i świadomości zarządzających), a także na zarządzanie firmami (zarówno poprzez wpływ na jakość zarządzania w zakresie zarządzania strategicznego, koordynacji działalności oraz zarządzania bieżącego, jak i wpływając na procedury zarządzania, priorytety i planowanie).

Jak przedstawiono powyżej, celem pracy jest określenie roli doradztwa biznesowego w kształtowaniu konkurencyjności małych innowacyjnych firm. Model konceptualny oddziaływań w kontekście tworzenia wiedzy z zakresu zarządzania i podnoszenia poziomu zarządzania przedsiębiorstwami oraz ich wyników przedstawia ilustracja 6.1. Doradztwo biznesowe oddziałuje bezpośrednio na tworzenie wiedzy z zakresu zarządzania w firmach, wpływa także na zarządzanie: bezpośrednio (opracowywanie rozwiązań i procedur) oraz pośrednio poprzez wpływ na zarządzających firmami (jakość zarządzania w poszczególnych obszarach zarządzania, procedury zarządzania, priorytety rozwojowe firm formę planowania). Doradztwo biznesowe oddziałuje pośrednio poprzez zarządzanie na wyniki/osiągnięcia podmiotów w postaci tworzenia pozycji konkurencyjnej, oddziaływania na ich wzrost, innowacyjność oraz na wyniki ekonomiczne (zysk, obroty).



Ilustracja 6.1. Wpływ doradztwa biznesowego na osiągnięcia małych innowacyjnych firm – model konceptualny

Źródło: opracowanie własne.

W pracy przedstawiono pięć propozycji badawczych, w tym trzy główne:

- doradztwo biznesowe ma bezpośredni i pozytywny wpływ na rozwój wiedzy biznesowej zarządzających i pozostałych pracowników (P_1);
- doradztwo biznesowe ma bezpośredni i pozytywny wpływ na zarządzania firmą (jakość i procedury zarządzania) (P_2);
- doradztwo biznesowe ma pośredni i pozytywny wpływ na konkurencyjność firm (P_3) poprzez wpływ na wiedzę biznesową i jakość zarządzania (tworzące kompetencje menedżerskie)

oraz dwie pomocnicze:

- o bezpośrednim i pozytywnym wpływie wiedzy biznesowej na jakość zarządzania (P_4);
- o moderującym wpływie doradztwa biznesowego na relację wiedza biznesowa – jakość zarządzania (P_5).

Jako czynniki egzogeniczne potraktowano wybrane charakterystyki firm (skala działalności i branża), charakterystyki zarządzającego (wykształcenie i wiek zarządzającego, doświadczenie, pozycja w przedsiębiorstwie) (czynnik P_6) oraz charakterystyki doradztwa biznesowego (częstotliwość, zakres i forma usług doradczych, dostawca usług doradczych, zarządzanie procesem doradczym) (czynnik P_7).

6.2. Analiza czynników określających konkurencyjność małych innowacyjnych firm

Model konceptualny, opisujący czynniki kształtujące konkurencyjność małych innowacyjnych firm, przedstawia ilustracja 6.2. Łącznie wyróżniono 16 czynników (plus doradztwo biznesowe), które ujęto w czterech grupach według ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw.

A. Czynniki pierwszego rzędu (pięć czynników)

1. Innowacje
2. Skala
3. Zarządzanie
4. Rynek
5. Branża

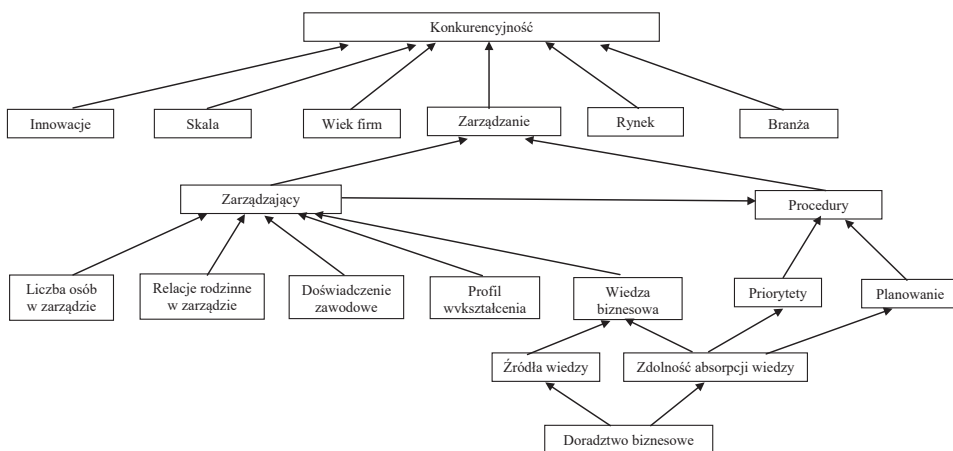
B. Czynniki drugiego rzędu (dwa czynniki w odniesieniu do zarządzania)

6. Charakterystyki zarządzającego firmą
7. Procedury zarządzania

C. Czynniki trzeciego rzędu (siedem czynników w odniesieniu do zarządzających – pięć pierwszych czynników i procedur zarządzania – dwa kolejne czynniki)

8. Liczba osób w zarządzie firm

9. Relacje rodzinne w zarządzie firm
10. Doświadczenie zawodowe zarządzających
11. Profil wykształcenia zarządzających
12. Wiedza biznesowa zarządzających
13. Priorytety rozwoju
14. Forma planowania
- D. Czynniki czwartego rzędu (dwa czynniki w odniesieniu do poziomu wiedzy biznesowej oraz procedur zarządzania)
 15. Źródła podnoszenia wiedzy
 16. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej oraz doradztwo biznesowe jako źródło podnoszenia wiedzy biznesowej i wpływające na zdolność absorpcji wiedzy



Ilustracja 6.2. Czynniki określające konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 7

Doradztwo biznesowe w ujęciu procesowym

7.1. Problem pomiaru procesu

Mimo wielu rozważań poświęconych wsparciu firm przez doradców biznesowych¹, poczynszyszy od oceny wpływu usług wsparcia, na analizie satysfakcji firm z otrzymanego doradztwa kończąc, problem oddziaływania doradców na rezultaty uzyskiwane przez małe firmy pozostaje wciąż nie do końca zbadany. Analiza dotychczasowych studiów nad tym zagadnieniem wskazuje na wykorzystywanie w badaniach podejścia selektywnego i statycznego, ograniczającego znaczenie zmienności przedsiębiorstwa i rynku oraz efektów występujących lub mogących wystąpić w długim okresie. W szczególności zaś można zauważyć brak kompleksowego modelu pozwalającego na zbadanie wpływu doradztwa biznesowego na proces przedsiębiorczy przebiegający w dynamicznym otoczeniu, a także na przewagę konkurencyjną małej innowacyjnej firmy, która kształtuje się pod wpływem decyzji strategicznych przedsiębiorcy.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę sformułowania modelu, przyjmując perspektywę procesową oraz podejścia zasobowego i kompetencji firmy. Wpływ doradcy biznesowego opisano na podstawie modelu procesu przedsiębiorczego, który umożliwia uchwycenie krótkiego i długiego horyzontu czasowego. Mając powyższe na względzie, modelem objęto analizę zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, które są gromadzone, konfigurowane i integrowane w jego struktury w procesie przedsiębiorczym jako rezultat uzyskanego doradztwa biznesowego. Opisany model stanowi rozwinięcie koncepcji przedstawionej przez Łobacz i Głódka (2015).

1 Porównaj rozważania zawarte w rozdziale 5 niniejszej publikacji.

Punktem wyjścia modelu jest proces w znaczeniu sekwencji działań, które są odpowiednio uporządkowane, co znajduje swoje odzwierciedlenie w tzw. strukturze działań (Davenport, 1993). Proces można utożsamiać z określonymi czynnościami, które są wzajemnie współzależne, i w wyniku których powstają określone rezultaty (Downar, 2006). Działania te z reguły są osadzone w określonym czasie i miejscu. Mając zdefiniowany początek i koniec, proces ma na celu przekształcenie składników wejściowych w składniki wyjściowe (*inputs/outputs*). Jest on więc ustrukturyzowanym, mierzalnym zbiorem działań zaprojektowanych tak, aby umożliwić otrzymanie określonego rezultatu (Davenport, 1993). Perspektywa procesowa pozwala uchwycić przekształcenia składników uczestniczących w procesie, generowane w czasie, przez określenie działań mówiących o jakości tych transformacji oraz efektów wskazujących na wartość dodaną podjętych czynności.

O ile jednak istota procesu wydaje się jednoznaczna, o tyle wyróżnić można różne rodzaje procesów. I tak w literaturze wyróżnia się pojęcie procesu biznesowego, kładąc szczególny nacisk na kwestie związane z oddziaływaniem na rynek. Jest on zatem definiowany jako ciąg powiązanych logicznie czynności, które łączą działania organizacji z potrzebami rynku w celu osiągnięcia określonego efektu biznesowego (McAdam i in., 2006; Davenport, Short, 1990). Proces biznesowy należy rozumieć jako logiczną organizację ludzi, materiałów, energii, wyposażenia i procedur odnoszących się do czynności firmy zaprojektowanych w celu wytworzenia określonego produktu końcowego (Pall, 1987).

Podejście od strony procesu biznesowego pozwala na włączenie powiązań zewnętrznych i wpływu otoczenia na decyzje i działania podmiotu (Autio, Klofsten, 1998). Ponadto pozwala ono uwzględnić ewolucję procesu wynikającą np. z budowania sieci kontaktów i prowadzącą w konsekwencji do udoskonalania kolejnych iteracji procesów (Woolgar i in., 1998). O ile w odniesieniu do wewnątrzorganizacyjnych działań korporacyjnych wskazuje się na procesy biznesowe jako ogólnie międzyfunkcjonalne, leżące poza tradycyjną, wertykalną, hierarchiczną strukturą (Lee, Dale, 1998), o tyle w przypadku działań przedsiębiorczych zwraca się uwagę na silny wpływ powiązań, które oddziałują na ich przebieg (Woolgar i in., 1998).

W analizie procesów przedsiębiorczych przyjmuje się podejście statyczne i/lub dynamiczne (Todorovic, Suntornpithug, 2008). Ujęcie statyczne opisuje ciąg zdarzeń następujących po sobie, układających się w pewną sekwencję uwarunkowanych wzajemnie kolejnych stanów. W podejściu dynamicznym wskazuje się natomiast istnienie interakcji pomiędzy przebiegiem zdarzeń a wpływem czynników zewnętrznych, uwzględniając zależności zachodzące między różnymi poziomami organizacji (poziomami jednostkowym, organizacyjnym i systemowym). Często to te interakcje determinują istnienie swego rodzaju mostów lub kluczowych powiązań (Vohora i in., 2004), które warunkują możliwość przejścia pomiędzy poszczególnymi fazami procesu.

Odnosząc się do logiki procesów, Van de Ven (1992) wyróżnił trzy zasadnicze sposoby podejścia do ich badania, przyjmując, że proces:

- 1) wyjaśnia zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy zmiennymi;
- 2) odzwierciedla ścieżkę myślową – zmiany znaczeniowe determinujące działania podmiotów, czyli zmiany zmiennych w czasie;
- 3) opisuje działania podmiotów jako serię następujących po sobie zdarzeń, centralnym punktem nie są zmienne, ale postęp działań i zdarzeń.

Powyższe sposoby podejścia są wykorzystywane do badania procesów związanych z formowaniem się i rozwijaniem firm innowacyjnych, powinny być zatem adekwatne do analizy roli doradztwa biznesowego w procesie przedsiębiorczym.

7.2. Koncepcja pomiaru i jej konsekwencje

7.2.1. Podejście zasobowe jako płaszczyzna analizy

W ramach podejścia zasobowego firmy są postrzegane jako wiązki specyficznych zasobów (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mahoney, Pandian, 1992), które są do niej przypisane i wyróżniają ją spośród innych podmiotów. Posiadanie unikalnej konfiguracji zasobów powoduje, że firma funkcjonuje na rynku w sposób różny od konkurentów (Barney, 1991). Zasoby są pozyskiwane z rynku oraz transformowane w wewnętrznych strukturach organizacyjnych, przy wykorzystaniu posiadanych zdolności od postaci ogólnych do form bardziej unikalnych, tworzących kompetencje, określając w ten sposób heterogeniczność przedsiębiorstw i w konsekwencji ich pozycję konkurencyjną (Freiling i in., 2008). Takie podejście zakłada, że firmy uzyskują przewagę konkurencyjną dzięki dostępowi do zasobów oraz ich transformacji w zasoby o charakterze strategicznym, na podstawie których jest dostarczana wartość w proponowanych ofertach rynkowych (Eisenhardt, Martin, 2000). Procesy odpowiedzialne za pozyskanie i transformację zasobów (ich konfigurację oraz integrację), zgodnie z podejściem zdolności dynamicznych (Eisenhardt, Martin, 2000), ważnym nurtem badań w paradygmacie podejścia zasobowego, są uznawane za zdolności służące jako unikalne dla firmy „przetworniki”. Kompetencje organizacyjne są zatem w konsekwencji definiowane jako szczególne przymioty przedsiębiorstwa, wytworzone na bazie pozyskanych zasobów, w procesie ich transformacji, a w konsekwencji zależne od tejże ścieżki transformacji (*path-dependent*).

Dynamikę wynikającą z przedstawionego procesu transformacji zasobów można bezpośrednio powiązać z procesem przedsiębiorczym², koncentrującym się na dostrzeganiu okazji rynkowych oraz transformowaniu tych okazji w oferty rynkowe przy wykorzystaniu zasobów będących pod kontrolą przedsiębiorcy. W tym procesie oferty rynkowe są rozwijane na bazie zasobów zintegrowanych

2 W literaturze opisano wiele modeli procesu przedsiębiorczego. Zob. m.in. Kazanjian, Drazin (1989); Shane (2004); Kuratko, Hodgetts (2004); Mazzarol (2011).

w zdolności (kompetencje) organizacyjne firmy. Z perspektywy podejścia zasobowego wiedza o okazjach rynkowych może być postrzegana jako zasób firmy, ale niewyróżniający, gdyż konkretna okazja rynkowa może być jednocześnie dostrzeżona przez innych graczy rynkowych (mimo że może mieć ona dla nich różną wartość) (Braunerhjelm i in., 2010), natomiast procesy strategiczne służące do transformacji tej okazji w konkurencyjną ofertę rynkową jako unikalne zdolności firmy.

Warto zaznaczyć, że podmioty innowacyjne charakteryzuje wyższy niż przeciętny stopień koncentracji na rozwijaniu nowych rozwiązań, stąd też w ich przypadku szczególnej uwagi wymaga złożony proces związany z transformacją wiedzy, nadający jej unikalny charakter, i potencjał implementacyjny w postaci nowych lub udoskonalonych ofert rynkowych. Nowa wiedza może być wówczas traktowana jako okazja przedsiębiorcza (Shane, 2004), ponieważ tworzy podstawę dla nowych ofert rynkowych, ale jednocześnie występuje jako specyficzny zasób niematerialny (Barney, 1991; Eisenhardt, Martin, 2000). Procesy zaangażowane w transformację wiedzy z form bardziej ogólnych w innowacje uznaje się z kolei za specyficzne zdolności innowacyjne (Liao i in., 2007).

7.2.2. Koncepcja modelu procesowego

Na podstawie założeń teoretycznych przedstawionych w poprzednim podrozdziale proces rozwoju oferty małej innowacyjnej firmy został opisany z wykorzystaniem trzech oddzielnych, lecz bezpośrednio powiązanych warstw procesu.

1. Warstwa związana z budowaniem kompetencji organizacyjnych, obejmująca transformację zasobów potrzebnych do zaproponowania oferty rynkowej, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem i konfiguracją zasobów oraz ich integracją.
2. Warstwa związana z budowaniem koncepcji przedsięwzięcia, obejmująca transformację wiedzy z okazji rynkowej w ofertę rynkową opartą na konkurencyjnym modelu biznesu, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem okazji rynkowej, poszukiwaniem źródeł zysku oraz przygotowaniem oferty rynkowej.
3. Warstwa związana z budowaniem koncepcji produktu, obejmująca transformację wiedzy specjalistycznej od jej ogólnych form do wiedzy zaimplementowanej w innowacyjnym produkcie, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem wiedzy specjalistycznej, poszukiwaniem zastosowania wiedzy oraz zastosowaniem wiedzy w postaci nowego rozwiązania.

Elementy poszczególnych warstw przedstawia ilustracja 7.1.

Badania wskazują, że charakter zdolności zaangażowanych w przedsiębiorcze wykorzystanie zasobów jest zależny zarówno od osoby przedsiębiorcy odpowiedzialnego za proces, jak i od otoczenia, w jakim ten proces zachodzi (Teece, 2007). Na przykład szybkość podejmowania decyzji strategicznych oraz wynikających

z nich działań zależy od proaktywnej postawy właściciela–przedsiębiorcy, a jednocześnie od wymogów i możliwości wynikających z dynamiki rynku. Podobnie poziom innowacyjności komercjalizowanych produktów, poza innymi czynnikami, wynika z aktualnej pozycji rynkowej firmy i jej stadium rozwoju z jednej strony, oraz dojrzałości rynku warunkującej podejmowanie działań ryzykownych, dostępu do zasobów oraz możliwości aliansów strategicznych z drugiej strony (Łobacz, 2012, s. 167–169).

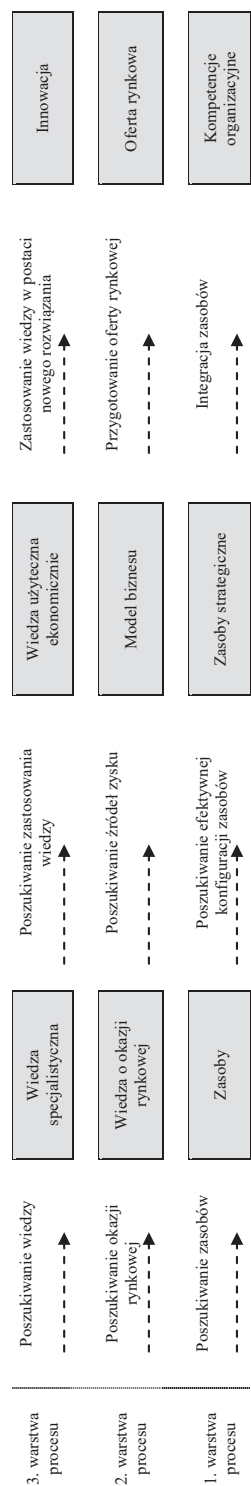
Na procesy związane z transformacją zasobów wpływa wiele wewnętrznych i zewnętrznych czynników, zatem ewoluują one w czasie. Dlatego w ramach opisanego powyżej modelu wykorzystanie zdolności dynamicznych skutkuje nieuniknionymi powtórzeniami opisanych działań. Te iteracje, jako bezpośrednio powiązane z ofertami rynkowymi firmy, wydają się występować częściej w przypadku podmiotów na wczesnych etapach rozwoju oraz gdy na rynkach występują szybkie zmiany³. Co więcej, badania wskazują, że prowadzą one do coraz wyższej innowacyjności (od przyrostowych do bardziej radykalnych) w przypadku małych innowacyjnych firm (Łobacz, 2012, s. 167).

Kolejne iteracje procesu, niezależnie od rozważanego poziomu innowacyjności, prowadzą do akumulacji zasobów (w tym kompetencji organizacyjnych) oraz zdolności (w tym zdolności dynamicznych), które są potrzebne do efektywnego funkcjonowania w miarę, jak firma rozwija się (Łobacz, 2012, s. 162). Wykorzystując to podejście, zaprezentowany model w odniesieniu do rozwoju małej innowacyjnej firmy może być określony jako model przedsiębiorczego cyklu innowacji, ujmujący proces akumulacji kompetencji w relacji do innowacyjności przedsiębiorstwa, poprzez podejście etapowe, przy uwzględnieniu dynamiki rynku.

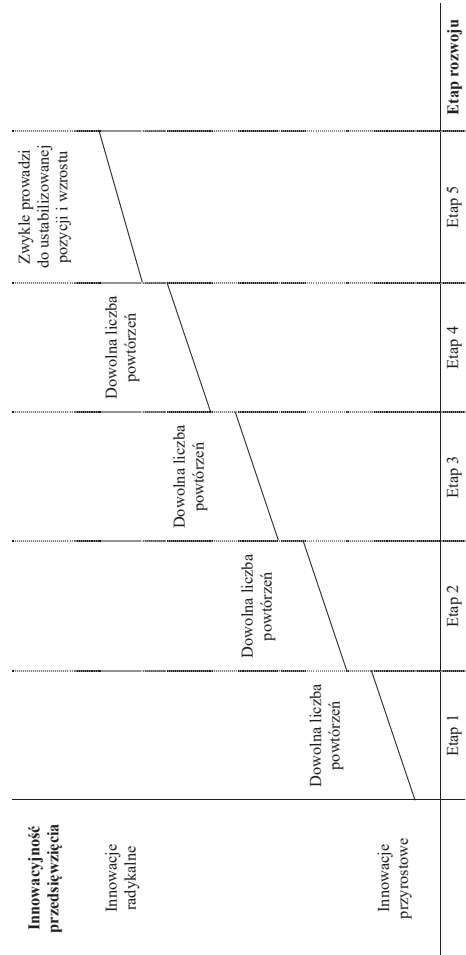
Schemat opisujący etapowy rozwój małych firm przedstawia ilustracja 7.2.

Budowanie przewagi konkurencyjnej małej innowacyjnej firmy jest w tym ujęciu postrzegane jako rezultat procesu. Pozycja konkurencyjna wynika z dokonanej transformacji zasobów na koniec każdej iteracji procesu. Wartość oferty rynkowej jest kumulowana wewnątrz działań wykorzystanych do dostarczenia innowacji na rynek. Przewaga konkurencyjna jest w tym podejściu zależna od zasobów będących pod kontrolą przedsiębiorcy, zdolności firmy potrzebnych do przekształcenia tych zasobów oraz zdolności dynamicznych determinujących dopasowanie realizowanych działań do zmiennych uwarunkowań zewnętrznych. Na podstawie dotychczasowych dociekań naukowych można przypuszczać, że zróżnicowane czynniki (zasoby, zdolności) mają większe znaczenie dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w zależności od etapów jego rozwoju (Eisenhardt, Martin, 2000). Kolejne iteracje procesu stwarzają natomiast możliwość ciągłego doskonalenia wszystkich elementów procesu i w ten sposób udoskonalania efektów końcowych.

3 Por. koncepcję wykorzystania zdolności dynamicznych D.J. Teece'a (2007).



Ilustracja 7.1. Proces rozwoju oferty małej firmy innowacyjnej – trzy warstwy modelu przedsiębiorczego cyklu innowacji
Źródło: opracowane na podstawie Łobacz i Głodek (2015).



Ilustracja 7.2. Iteracje procesu w odniesieniu do poziomu innowacyjności oferty rynkowej
Źródło: Łobacz (2012, s. 163).

7.3. Analiza wpływu doradców

Zaproponowane podejście teoretyczne tworzy ramy dające możliwość nowego spojrzenia na rolę doradców biznesowych w rozwoju małej innowacyjnej firmy. Przede wszystkim pozwala ono na ujęcie dynamiczne, przyjmuje bowiem perspektywę procesu przedsiębiorczego z uwzględnieniem zasobów i zdolności wykorzystywanych do przygotowania innowacyjnej oferty rynkowej oraz rezultatów wynikających z podjętych działań, definiujących w konsekwencji konkurencyjność firmy. Ponadto model umożliwia oddzielenie działań od efektów (jak zaprezentowano na ilustracji 7.3), dzięki temu możliwe jest określenie osobno *oddziaływania* (rezultaty na poziomie działań) oraz *wpływu* doradcy biznesowego (rezultaty na poziomie efektów).

Oddziaływanie doradcy biznesowego jest definiowane w tym kontekście jako udział w działaniach firmy, niezależnie od strategicznego znaczenia tych działań. Z kolei *wpływ* doradcy jest rozumiany jako konkretny wkład wniesiony w efekty zrealizowanych działań. Takie rozróżnienie daje możliwość zwiększenia precyzji analizy poprzez charakterystyki zarówno procesu, jak i jego efektów. Co więcej, iteracje przewidziane w zaproponowanym podejściu procesowym tworzą ramy nie tylko dla analizy *bezpośredniego* oddziaływania i wpływu doradcy, odnoszącego się do bieżącej oferty rynkowej (analiza w krótkim okresie), ale także efektów *postępujących*, które mogą następować w długim horyzoncie czasowym.

Oddziaływanie doradcy może być analizowane w odniesieniu do dziewięciu działań ujętych w modelu (po trzy działania związane z każdą warstwą procesu), stanowiących zdolności niezbędne do transformacji wiedzy specjalistycznej w innowację, okazji rynkowej w ofertę rynkową oraz zasobów w kompetencje organizacyjne (por. ilustracja 7.3). W odniesieniu do każdego ze wskazanych działań doradca biznesowy może występować jako katalizator procesu i/lub broker wiedzy i co za tym idzie może mieć wpływ na sposób, w jaki proces przebiega. Na przykład trzypoziomowa skala zaangażowania w uczestnictwo w procesie może obejmować inicjowanie danego działania (poziom pierwszy), wspieranie realizacji danego działania (poziom drugi), i umożliwienie (warunkowanie) realizacji działania (poziom trzeci). Na każdym poziomie strategiczne zaangażowanie przedsiębiorcy i doradcy biznesowego może być mierzone w stosunku do etapu rozwoju firmy i jej innowacyjności.

Wpływ doradcy można zmierzyć na podstawie efektów ujętych w modelu jako wynik realizowanych działań (por. ilustracja 7.3). Zaproponowane ramy analizy pozwalają na pomiar zarówno wpływu bezpośredniego, kiedy udzielone wsparcie ma przełożenie na efekt następujący bezpośrednio po działaniu, w którym uczestniczył doradca (np. wpływ na opracowany i wdrożony model biznesowy jako następstwo wsparcia uzyskanego w zakresie poszukiwania źródeł zysku), jak i wpływu postępującego, czyli wartości dodanej obserwowanej w postaci efektów występujących w procesie później niż bezpośrednio po zaistnieniu wsparcia, ale w obrębie tej samej warstwy procesu (w podanym przykładzie: wpływ na opracowany i wdrożony model biznesowy jako konsekwencja wsparcia uzyskanego w zakresie poszukiwania okazji rynkowej).

MATRYCA DZIAŁAŃ				MATRYCA EFEKTÓW			
Warstwa procesu	Perspektywa procesowa (działanie)			Warstwa procesu	Perspektywa procesowa (efekty)		
Budowanie koncepcji produktu	Poszukiwanie wiedzy	Poszukiwanie zastosowania wiedzy	Zastosowanie wiedzy w postaci nowego rozwiązania	Transformacja wiedzy	Wiedza	Wiedza użyteczna ekonomicznie	Innowacja
Budowanie koncepcji przedsięwzięcia	Poszukiwanie okazji rynkowej	Poszukiwanie źródeł zysku	Przygotowanie oferty rynkowej	Transformacja okazji rynkowej	Okazja rynkowa	Model biznesu	Oferta rynkowa
Budowanie kompetencji organizacyjnych	Poszukiwanie zasobów	Poszukiwanie efektywnej konfiguracji zasobów	Integracja zasobów	Transformacja zasobów	Zasoby	Zasoby strategiczne	Kompetencje organizacyjne
Ogólne ujęcie działań	Poszukiwanie możliwości	Poszukiwanie sposobu wykorzystania możliwości	Działanie zmierzające do wykorzystania możliwości	Ogólne ujęcie efektów	Okazja przedsiębiorcza	Koncepcja przedsięwzięcia	Przedsięwzięcie skomercjalizowane

Ilustracja 7.3. Model przedsiębiorczego cyklu innowacji – ujęcie matrycowe oddzielające działania od efektów

Źródło: Łobacz (2012, s. 133).

Zastosowana w modelu forma matrycy umożliwia także powiązanie ze sobą wszystkich zdefiniowanych efektów i w związku z tym stwarza możliwość analizy efektu rozprzestrzeniania się wpływu doradcy, tj. zaobserwowania skutków doradztwa występujących w odniesieniu do innych warstw procesu aniżeli ta, w odniesieniu do której, wsparcie wystąpiło, w tym możliwych efektów negatywnych (w podanym przykładzie: wpływ na opracowany i wdrożony model biznesowy jako konsekwencja doradztwa uzyskanego w zakresie poszukiwania efektywnej konfiguracji zasobów). Ponadto wskazane jest podejście iteracyjne, jako że wykracza poza matrycę i pozwala uchwycić kolejne powtórzenia procesu (w powiązaniu z przygotowaniem kolejnych ofert rynkowych). Daje to możliwość analizy długoterminowego wpływu oraz jego trwałości (postać oferty rynkowej lub sposób jej tworzenia jako następstwo doradztwa uzyskanego we wcześniejszych iteracjach procesu).

Przedstawiony model znajduje zastosowanie zwłaszcza w analizie efektów doradztwa biznesowego w odniesieniu do rozwoju małych firm innowacyjnych. Jego wartość wynika przede wszystkim z faktu, że ma on klarowną podstawę

teoretyczną, a jednocześnie upraszcza podejście procesowe. Może być zatem szeroko stosowany, w szczególności w badaniach eksploracyjnych opartych na metodach jakościowych. Ujęte w modelu działania i efekty mogą być różnie zoperacjonalizowane, zgodnie z potrzebami celu badań.

Zawarte w modelu rozdzielenie działań i efektów stwarza możliwości wskazania udziału doradcy biznesowego w podejmowaniu decyzji strategicznych, m.in. identyfikacji przypadków, w których wpływ na firmę (efekt doradztwa) może być niski, mimo znaczącego zaangażowania doradcy. Wyniki badań wskazują, że sytuacja taka może mieć miejsce m.in., gdy doradztwo jest świadczone w ramach procesu realizowanego na skalę, która jest relatywnie niewielka w porównaniu z głównymi procesami firmy, lub w ramach projektów innowacyjnych, które zakończyły się niepowodzeniem i ich efektem nie była nowa oferta rynkowa (Łobacz, Głodek, 2011). W tym przypadku otwarta jest perspektywa analizy dotycząca zakresu, w jakim oddziaływanie doradcy (mimo braku bezpośredniego wpływu) miało przełożenie na efekty w następnych iteracjach procesu.

Warto zaznaczyć, że zaprezentowany model zapewnia przejrzyste ramy analizy bezpośrednich i pośrednich skutków różnych form doradztwa biznesowego, w tym np. coachingu, mentoringu, ogólnego doradztwa biznesowego i doradztwa specjalistycznego. Na podstawie logiki matrycy możliwe jest analizowanie każdej formy doradztwa oddzielnie lub różnych jego form razem połączonych w specyficzne wiązki, odpowiednio do celów analizy. Taka możliwość jest szczególnie cenna przy pomiarze wpływu doradztwa na rozwój małych firm innowacyjnych.

Część III

**Czynniki konkurencyjności małych
innowacyjnych firm z uwzględnieniem
doradztwa biznesowego**

Rozdział 8

Opis badań ilościowych

8.1. Cele, zakres i metoda badań ilościowych

Celem ogólnym przeprowadzonych badań ankietowych było określenie determinant roli doradztwa biznesowego w kształtowaniu konkurencyjności małych innowacyjnych firm, ze szczególnych uwzględnieniem czynników związanych z zarządzaniem.

Cele szczegółowe badań dotyczyły:

- rozpoznania bezpośredniego wpływu doradztwa biznesowego na poziom wiedzy biznesowej zarządzających i pracowników oraz na poziom zarządzania firmą z uwzględnieniem zarządzania strategicznego, koordynacji działań i zarządzania bieżącego;
- rozpoznania pośredniego wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm, poprzez wpływ na poziom wiedzy biznesowej zarządzających i pracowników oraz na poziom zarządzania firmą;
- rozszerzenia wiedzy o funkcjonowaniu małych innowacyjnych firm, w tym o innowacyjności, pozycji konkurencyjnej i orientacji rozwojowej firm, wiedzy biznesowej zarządzających i jakości zarządzania firmą;
- rozszerzenia wiedzy o charakterystykach doradztwa biznesowego w małych innowacyjnych firmach, w tym o zakresie i obszarach korzystania z usług doradczych, dostawcach usług doradczych, motywach i barierach korzystania z doradztwa;
- rozpoznania charakteru relacji firma – doradcy w procesie korzystania z usług doradczych i jej wpływu na osiągnięte wyniki.

Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa krajowe z grupy mikro i małych podmiotów (o zatrudnieniu do 49 osób), należące do różnych dziedzin gospodarczych. Zakres przedmiotowy danych obejmuje:

- charakterystykę firmy i zarządzających;
- rozwój i konkurencyjność firmy;
- wiedzę biznesową zarządzających i pracowników;
- charakterystyki zarządzania firmą;
- zakres i charakter uzyskanych usług doradczych;
- zdolność absorpcji usług doradczych;
- motyw i bariery w korzystaniu z usług doradczych;
- relacje i formy współpracy firmy z doradcą.

W badaniach poczyniono założenie, że na skuteczność usług doradczych mogą mieć wpływ:

- czynniki charakteryzujące firmę:
 - a) cechy charakterystyczne firmy (skala, wiek, branża, rynek, innowacyjność, konkurencyjność),
 - b) cechy osobowościowe charakteryzujące osoby zarządzające (wiek, doświadczenie, wykształcenie, relacje rodzinne, wiedza biznesowa),
- czynniki związane z bezpośrednio z zarządzaniem (orientacja rozwojowa, system planowania, zdolność absorpcji),
- rodzaje i formy współpracy z doradcą,
- jakość oferowanych usług doradczych (źródła doradztwa).

W badaniach przyjęto **hipotezę główną**: doradztwo biznesowe ma pozytywny bezpośredni bądź pośredni wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność małych innowacyjnych firm. Jako **hipotezy szczegółowe** przyjęto:

- doradztwo biznesowe ma bezpośredni i pozytywny wpływ na budowanie wiedzy zarządzających,
- doradztwo biznesowe ma bezpośredni i pozytywny wpływ na poprawę poziomu zarządzania,
- doradztwo biznesowe ma pośredni i pozytywny wpływ na kształtowanie konkurencyjności firm,
- orientacja rozwojowa firm ma pozytywny wpływ na korzystanie z doradztwa biznesowego i moderujący na podniesienie ich konkurencyjności w wyniku doradztwa,
- skala firm ma pozytywny wpływ na korzystanie z doradztwa biznesowego i moderujący na podniesienie ich konkurencyjności w wyniku doradztwa,
- innowacyjność firm ma pozytywny wpływ na korzystanie z doradztwa biznesowego i moderujący na podniesienie ich konkurencyjności w wyniku doradztwa,
- zdolność do absorpcji wiedzy doradczej ma pozytywny wpływ na zakres korzystania z doradztwa biznesowego, na poprawę poziomu wiedzy biznesowej i poziomu zarządzania oraz na podniesienie konkurencyjności firm,
- zakres i intensywność doradztwa biznesowego ma pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm,
- charakter współpracy firm z doradcami ma pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm.

Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadów bezpośrednich telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI), z wykorzystaniem formularza ankietowego. W celu pozyskania oryginalnych danych na temat przedmiotu badania z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania badawczo-analitycznego, ankieterzy łączyli się telefonicznie z zarządzającymi przedsiębiorstwami i uzyskiwali odpowiedzi na pytania kwestionariusza, odnotowując je przy użyciu komputera. Umożliwiło to realizację wielu scenariuszy wywiadów, w zależności od występowania poszczególnych zjawisk, kluczowych dla przedmiotu badania. Wywiadami objęto podmioty, które w momencie prowadzenia badań spełniały warunek przynależności do sektora mikro i małych firm (o zatrudnieniu do 49 osób) oraz w trzech kolejnych latach poprzedzających badanie prowadziły działalność innowacyjną i korzystały z doradztwa biznesowego. Wywiady ankietowe przeprowadzono z właścicielami lub współwłaścicielami firm bądź ich głównymi menedżerami. Podstawą badań ankietowych było narzędzie badawcze – kwestionariusz badania *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy – rola doradztwa biznesowego* przygotowane przez autorów opracowania. Badania zrealizowano w okresie od czerwca do sierpnia 2016 r.

W metodyce badań przyjęto, że próba będzie reprezentatywna, aby umożliwić wnioskowanie dla grupy krajowych mikro i małych podmiotów korzystających z usług doradztwa biznesowego. Wzór na wielkość reprezentatywnej próby wyliczono według J. Steczkowskiego (1995, s. 190–191; por. ponadto Matejun, 2015): $n = 0,25 \times u_{\alpha}^2 \times N / [0,25 \times u_{\alpha}^2 + N \times d^2]$, gdzie: n – liczebność próby; N – liczebność populacji, której dotyczy wnioskowanie; d – maksymalny dopuszczalny błąd szacowania; u_{α} – wartość zmiennej losowej u o rozkładzie normalnym standaryzowanym, dla której przedział ufności $P(-u_{\alpha}^2 < U < u_{\alpha}^2) = 1 - \alpha$. Przyjęto: $d = 0,005$; $\alpha = 0,05$ ($1 - \alpha = 0,95$), $u_{\alpha} = 1,96$; wówczas minimalna liczebność próby wynosi 384 jednostek dla 1,75 mln aktywnych podmiotów gospodarczych spełniających warunek przynależności do grupy krajowych mikro i małych podmiotów (o zatrudnieniu do 49 osób) należących do różnych dziedzin gospodarczych.

W metodyce badań przyjętej przez zespół badawczy założono, że próba będzie liczyć 400 podmiotów gospodarczych z sektora krajowych mikro i małych firm wybranych losowo za pomocą generatora liczb losowych na grupie 9703 przedsiębiorstw z bazy REGON GUS. Wstępnie wytypowano 1412 podmiotów gospodarczych. Wywiad „właściwy” realizowano jedynie z firmami spełniającymi wszystkie wymogi ramowe. Po analizie kompletności uzyskanych danych i ich spójności przyjęto do analizy syntetycznej wyniki dotyczące 400 firm. Współczynnik odpowiedzi (*response rate*) wyniósł 14,5%, a współczynnik skuteczności wyniósł 4,1%.

Uzyskane w wyniku badań ankietowych oryginalne dane poddano analizie statystycznej oraz statystycznej analizie porównawczej. W opracowaniu została przeprowadzona standardowa procedura analizy i opisu danych, wchodząca w skład statystyki opisowej i matematycznej. Dobór czynników determinujących wpływ doradztwa biznesowego na wybrane obszary funkcjonowania i wyniki małych innowacyjnych firm przeprowadzono z uwzględnieniem kryteriów: merytorycznego, formalnego i statystycznego.

8.2. Ogólna charakterystyka badanej próby

Wiek firm

Badane firmy można uznać za dojrzałe pod względem okresu działalności (tabela 8.1). Ponad 4/5 z nich funkcjonuje na rynku ponad 4 lata, 1,5% podmiotów stanowią start-upy (do jednego roku działalności). Co siódma firma może być uznana za firmę początkową, tzn. o okresie działalności nie przekraczającym 3 lat. Blisko połowa firm może być uznana za młode (4–10 lat).

Tabela 8.1. Wiek firm w 2016 r.

Grupy firm	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Start-up (do jednego roku)	6	1,5
Firmy początkowe (1–3 lata)	59	14,8
Firmy młode (4–10 lat)	199	49,8
Firmy dojrzałe (powyżej 10 lat)	136	34,0

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

Struktura branżowa

Struktura branżowa próby firm jest bardzo zróżnicowana (tabela 8.2). Przeważają usługi (52,5%), relatywnie duży udział ma handel (15,5%), a najmniejszy produkcja (9,8%). W tabeli 8.2 wyróżniono ponadto firmy ze sfery IT i pozostałych usług informatycznych z uwagi na ich liczebność i nowoczesność – ich udział w próbie wynosi 22,3%.

Tabela 8.2. Dziedziny działalności firm w 2016 r.

Dziedziny	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Produkcja*	39	9,8
Handel	62	15,5
Usługi	201	52,5
IT	89	22,3

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych danych można zauważyć, że im większa firma, tym większy udział produkcji, a mniejszy usług i handlu. Dla najmniejszych przedsiębiorstw (1–4 zatrudnionych) udział ten wynosi 7,5%, a dla firm o zatrudnieniu 20–49 osób wynosi 22,4%. W przypadku firm ze sfery IT i pozostałych usług informatycznych największy udział mają podmioty o zatrudnieniu 20–49 osób (28,6%), a najmniejszy podmioty o zatrudnieniu 5–9 osób (11,2%).

Średnia wielkość zatrudnienia w badanej próbie wynosi 7,7 osoby (łącznie z właścicielem), a mediana 3 osoby (typowa badana firma), co oznacza, że analizowana próba jest bardzo zróżnicowana. Łącznie badane firmy zatrudniały 3075 pracowników. Przeważają mikrofirmy o zatrudnieniu 1–9 osób (77%), firm małych jest natomiast 92 (23%).

W analizie dokonano bardziej szczegółowego podziału przedsiębiorstw według zatrudnienia na cztery grupy: o zatrudnieniu 1–4 osoby (255 podmiotów, co stanowi około 64% próby), w tym podmiotów najmniejszych, jednoosobowych (samoza-trudnienie) jest 132 (33% próby), o zatrudnieniu 5–9 osób (53 podmioty, co stanowi około 13% próby), o zatrudnieniu 10–20 osób (43 podmioty, co stanowi około 11% próby), o zatrudnieniu 21–49 osób (49 podmiotów, co stanowi około 12% próby) (tabela 8.3).

Z porównania skali i wieku badanych firm wynika, że im starsze są przedsiębiorstwa, tym wyższym średnim zatrudnieniem one się charakteryzują. Średnia wielkość zatrudnienia w start-upach wynosi 3,5 osoby, zaś w firmach dojrzałych (powyżej 10 lat) 12,3 osoby.

Tabela 8.3. Struktura wielkości badanych firm (według liczby pracujących) w 2016 r.

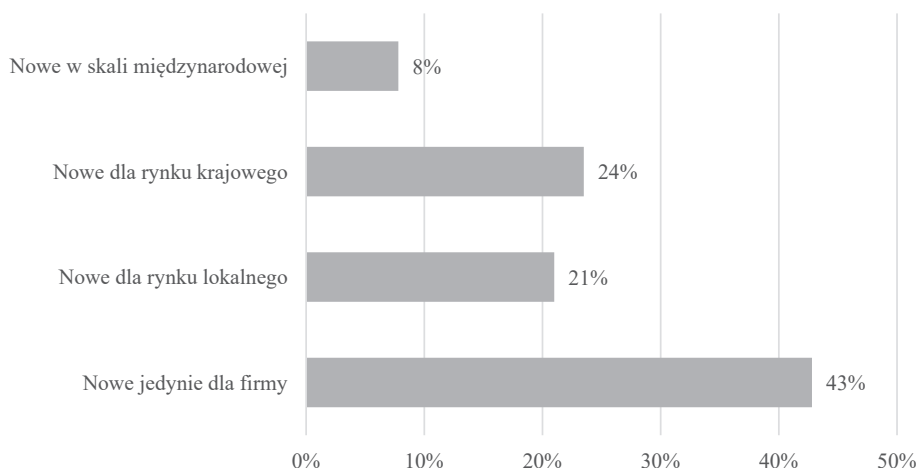
Kategorie firm (liczba zatrudnionych)	Liczebność firm	Odsetek firm (w %)
1–4	255	63,8
5–9	53	13,3
10–20	43	10,8
21–49	49	12,3

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

Innowacyjność

Innowacyjność podmiotów mierzono poziomem nowości najbardziej znaczących zmian w ich opinii, wprowadzonych w ostatnich trzech latach (2013–2015). Chodzi o nowości, które firma wprowadziła do swojej oferty, tj. nowe lub udoskonalone produkty/usługi, lub udoskonalone metody produkcji/ świadczenia usług, lub zmiany w organizacji działania. W badanej próbie wszystkie przedsiębiorstwa były innowacyjne. Przeważały firmy o najniższym poziomie nowości, czyli przeprowadzające zmiany będące nowościami jedynie dla niej samej (191 podmiotów, 47,8% badanej próby) (ilustracja 8.1). Firm o wysokim poziomie innowacyjności w skali międzynarodowej było jedynie 31 (7,8% próby).



Ilustracja 8.1. Rozkład procentowy poziomu innowacyjności firm

Źródło: opracowanie własne.

Populację firm podzielono na dwie grupy według poziomu innowacyjności: (1) grupę firm o niskiej innowacyjności, tj. posiadających nowości jedynie dla firmy i dla rynku lokalnego (275 firm, 68,8%) oraz (2) grupę podmiotów o wysokiej innowacyjności, tj. oferujących nowości dla rynku ogólnokrajowego i międzynarodowego (125 firm, 31,3% próby). Przeważa grupa pierwsza o niskiej innowacyjności (ponad 2/3 badanej próby), zaś grupa o wysokiej innowacyjności liczy poniżej 1/3 próby. Im wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstw, tym nieco wyższe średnie zatrudnienie (z wyjątkiem firm o najwyższej innowacyjności w skali międzynarodowej). W przypadku grupy przedsiębiorstw o niskiej innowacyjności średnie zatrudnienie wynosi 7,4 osoby, a dla grupy firm o wysokiej innowacyjności wynosi 8,3 osoby.

Rynek zbytu

W badanej populacji przeważa krajowy i regionalny rynek zbytu (odpowiednio 45,5% i 37,5% firm). Udział podmiotów z dominującym rynkiem międzynarodowym jest niewielki i wynosi około 17% (tabela 8.4). Zaobserwowano następujące zależności: im bardziej innowacyjne przedsiębiorstwo, tym większy rozmiar rynku; im większy rozmiar rynku, tym większa skala działalności firmy; jest ona także bardziej innowacyjna.

Tabela 8.4. Dominujący rynek zbytu w 2016 r.

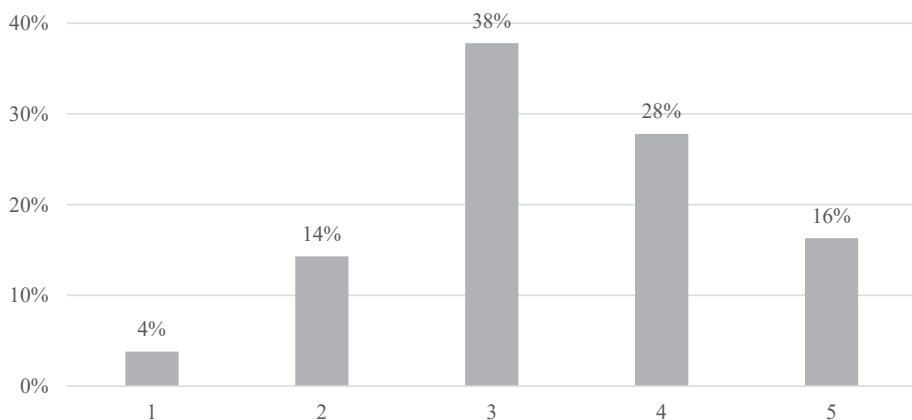
Zasięg rynku zbytu	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Regionalny	150	37,5
Krajowy	182	45,5
Międzynarodowy	67	16,8

Dane dla 399 firm

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność

Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw polegało na oszacowaniu ich przewag nad głównymi konkurentami w 2016 r. w zakresie uzyskiwanych wyników i posiadanych zasobów, dotyczących np. nowoczesności lub innowacyjności oferty, kosztów lub cen, jakości, serwisu, promocji, logistyki, obsługi klienta itp. Pomiar konkurencyjności został przeprowadzony według skali od 1 do 5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo słabą konkurencyjność, a 5 – bardzo silną konkurencyjność. Średni poziom konkurencyjności w badanej populacji był umiarkowany i wyniósł 3,4 pkt., zaś mediana wyniosła 3,0 pkt. Bardzo słabą konkurencyjnością charakteryzowało się 3,8% firm, a bardzo silną 16,3%. Przeważały oceny „3”.



Ilustracja 8.2. Rozkład procentowy ocen konkurencyjności firm (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Badaną populację podzielono na dwie grupy według konkurencyjności: grupę o obniżonej konkurencyjności (oceny 1–2 pkt.) i grupę o podwyższonej konkurencyjności (oceny 4–5 pkt.). Przeważają podmioty o podwyższonej konkurencyjności, które stanowią 44,1% próby (ilustracja 8.2). Firmy o podwyższonej konkurencyjności są większe i nieznacznie bardziej innowacyjne w porównaniu do firm o obniżonej konkurencyjności. Najwyższą ocenę konkurencyjności otrzymały przedsiębiorstwa największe, a najniższą firmy najmniejsze. Zależność między innowacjami a konkurencyjnością podmiotów jest słaba.

Charakterystyka zarządzających

Pojęcie „zarządzający” dotyczy wyłącznie tych osób w firmie, które mają wpływ na decyzje dotyczące całokształtu jej działalności. Nie dotyczy ono np. kierowników działów i menedżerów odpowiedzialnych za jeden rodzaj działań w przedsiębiorstwie, np. dyrektora ds. marketingu.

W badanej populacji przeważają firmy zarządzane jednoosobowo (60% podmiotów), a w następnej kolejności dwuosobowo (około 28% firm). 12,3%

przedsiębiorstw ma zarządy liczące trzy lub więcej osób. Występują wyraźne zależności: im większa firma, tym większy zarząd, oraz między innowacjami a wielkością zarządu firm. Jeżeli chodzi o relacje rodzinne w zarządzie przedsiębiorstw, to w badanej populacji przeważają firmy rodzinne (łącznie 70,8% ogółu podmiotów), w tym połowa firm to podmioty zarządzane przez rodziny. Około 30% firm jest zarządzana przez osoby niebędące członkami rodziny.

Połowa zarządzających ma wykształcenie techniczno-przyrodnicze, a w następnej kolejności ekonomiczne (31%). Najbardziej innowacyjne podmioty są zarządzane przez osoby z wykształceniem prawniczym (80%) oraz ekonomicznym (41,3%).

Zarządzający firmami odznaczają się dużym doświadczeniem zawodowym, świadczy o tym średni wiek pracy zarządzających, który jest wysoki i wynosi 12,6 lat, zależny od skali, wieku i konkurencyjności przedsiębiorstw. Im większa firma, tym większe średnie doświadczenie zawodowe zarządzającego; im starsze przedsiębiorstwo, tym większe średnie doświadczenie zawodowe zarządzającego; podobnie, im bardziej konkurencyjna firma, tym większe średnie doświadczenie zawodowe zarządzającego. Natomiast innowacyjność podmiotów nie zależy od średniego doświadczenia zawodowego zarządzającego.

Strategiczne podejście do zarządzania firmą

Blisko 2/3 firm wskazuje jako główny priorytet swojego działania rozwój bądź wzrost skali działalności. Utrzymanie dotychczasowej skali działalności deklaruje co czwarte przedsiębiorstwo, a orientację na przetrwanie co dziewiąte (tabela 8.5). Świadczy to o orientacji prorozwojowej badanych podmiotów. Firmy zorientowane na utrzymanie skali działalności lub o orientacji rozwojowej zajmują pozycję konkurencyjną wyższą niż firmy zorientowane na przetrwanie. Ponadto firmy zorientowane na przetrwanie są mniejsze niż przedsiębiorstwa zorientowane na utrzymania skali działalności lub o orientacji rozwojowej. Odnotowano też wyraźny związek między innowacyjnością firm a ich orientacją rozwojową.

Tabela 8.5. Priorytety działania firm w latach 2013–2016

Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Rozwój/wzrost skali działalności firmy	252	63,2
Utrzymanie dotychczasowej skali firmy	103	25,8
Obrona przed kryzysem/przetrwanie	44	11,0

Dane dla 399 firm

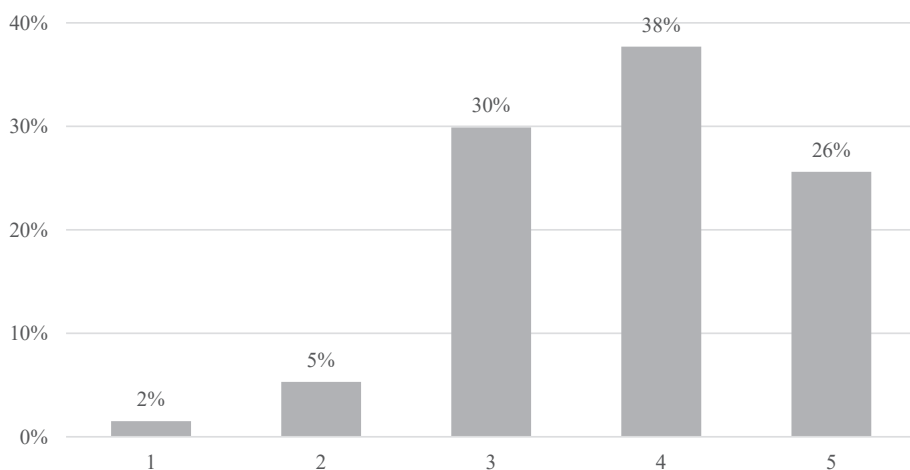
Źródło: opracowanie własne.

Blisko 2/3 firm planuje rozwój swojej działalności, jednak czyni to przede wszystkim nieformalnie (45% badanych przedsiębiorstw). Jedynie co piąty podmiot ma plan formalny rozwoju. Około 36% firm nie przygotowuje planu rozwoju.

Występuje wyraźna zależność między konkurencyjnością i innowacyjnością oraz skalą firm a posiadaniem planu rozwoju (jest ona większa w przypadku planu formalnego). Wśród najmniejszych przedsiębiorstw o zatrudnieniu 1–4 osób 14,1% ma plan formalny, w grupie o zatrudnieniu 5–9 osób posiada plan formalny 22,6% firm, w grupie o zatrudnieniu 10–20 osób 23,3% podmiotów opracowuje plan formalny, natomiast w grupie firm największych (o zatrudnieniu 21–49 osób) planem takim dysponuje 35,58% przedsiębiorstw.

Wiedza biznesowa zarządzających

Ocena wiedzy biznesowej zarządzających dotyczyła ich opinii na temat stanu obecnie posiadanej wiedzy z zakresu kierowania firmą w jej różnych obszarach, w tym technik i sposobów kierowania nią (nie oznacza to w żadnej formie oceny formalnej stanu wiedzy), w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo niski poziom wiedzy, a 5 – bardzo wysoki poziom wiedzy. Średni poziom wiedzy biznesowej w badanej populacji był dość wysoki i wyniósł 3,81 pkt. Świadczy to o wysokim mniemaniu zarządzających małymi podmiotami o swoich umiejętnościach menedżerskich. Bardzo niski poziom wiedzy biznesowej odnotowało 1,5% zarządzających, a bardzo wysoki 26%. Przeważały oceny „4” (ilustracja 8.3).



Ilustracja 8.3. Rozkład procentowy oceny poziomu wiedzy biznesowej zarządzających (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Badaną populację podzielono na dwie grupy według oceny punktowej wiedzy: grupę o niskim poziomie wiedzy (oceny 1–3 pkt.) oraz o wysokim poziomie wiedzy (oceny 4–5 pkt.). Przeważa udział drugiej grupy o wysokim poziomie wiedzy biznesowej (63,3%) w porównaniu do pierwszej grupy o niskim poziomie wiedzy biznesowej (36,7%).

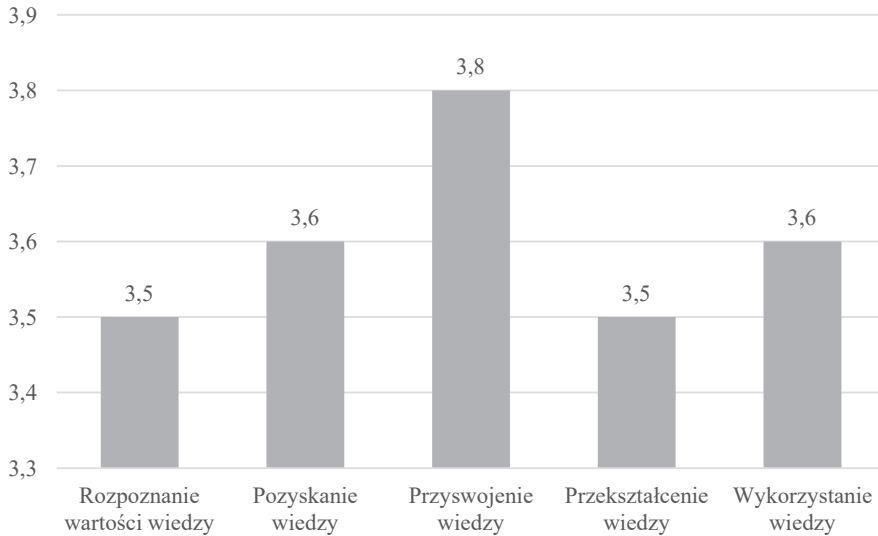
Występuje wyraźna zależność oceny wiedzy biznesowej ze: skalą działania podmiotów (największe firmy 4,2 pkt., a najmniejsze 3,61 pkt.), ich konkurencyjnością, innowacyjnością, posiadaniem formalnego planu rozwoju, wiekiem firm oraz doświadczeniem zarządzającego. W przypadku przedsiębiorstw mających plan rozwoju ocena wiedzy biznesowej zarządzających wynosi 3,53 pkt., a w przypadku firm funkcjonujących bez planu 2,77 pkt. Występuje także pewne zróżnicowanie według poziomu wykształcenia zarządzających: od 2,84 pkt. dla osób z wykształceniem zawodowym, poprzez 3,02 pkt. dla osób z wykształceniem średnim, do 3,43 pkt. dla osób z wykształceniem wyższym.

Najważniejszym źródłem podnoszenia poziomu wiedzy biznesowej zarządzających jest uczenie się oparte na własnym doświadczeniu (ponad 2/3 firm). Pozostałe źródła mają mniejsze znaczenie – uczenie się od partnerów biznesowych (15,5% podmiotów), kursy i szkolenia (9% firm). Fakt korzystania przez zarządzających z doradztwa biznesowego odnotowało 7,5% badanych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wielokrotne odpowiedzi, ponad 3/4 firm uczy się na bazie własnego doświadczenia, około 40% uczy się od partnerów biznesowych oraz wykorzystując kursy i szkolenia, a 1/4 podmiotów korzysta z profesjonalnego doradztwa biznesowego jako źródła podnoszenia wiedzy biznesowej. Firmy, które uczą się od doradców są większe, bardziej innowacyjne, prorozwojowe, planują formalnie, mają wyższą ocenę wiedzy, natomiast są mniej konkurencyjne.

Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej

W analizie dokonano oceny umiejętności zarządzających firmami, dotyczące absorpcji uzyskanej wiedzy biznesowej w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznacza bardzo słaby wpływ, a 5 – bardzo silny wpływ. Średnie oceny dla wyróżnionych pięciu obszarów absorpcji wiedzy są wysokie i oscylują w przedziale 3,5–3,8 pkt. Najwyższe oceny mają miejsce w przypadku przyswojenia wiedzy (3,8 pkt.) oraz praktycznego jej wykorzystania (3,6 pkt.). Nieco niższe oceny (choć także zauważalne) mają umiejętności zarządzających w pozostałych obszarach, tj. rozpoznania wartości wiedzy (3,5 pkt.) oraz jej pozyskania i przekształcenia (3,5 pkt.) (ilustracja 8.4).

Wysokie oceny zdolności zarządzających firmami, dotyczące absorpcji uzyskanej wiedzy od doradcy biznesowego, mają związek z wieloma cechami przedsiębiorstw; Oceny te są wyższe w przypadku firm bardziej innowacyjnych, konkurencyjnych, prorozwojowych, wykorzystujących procedury planowania formalnego, a także wyższej oceny wiedzy zarządzających, częstszego korzystania z usług doradczych, w tym doradztwa profesjonalnego, oraz uczenia się od profesjonalnych doradców.

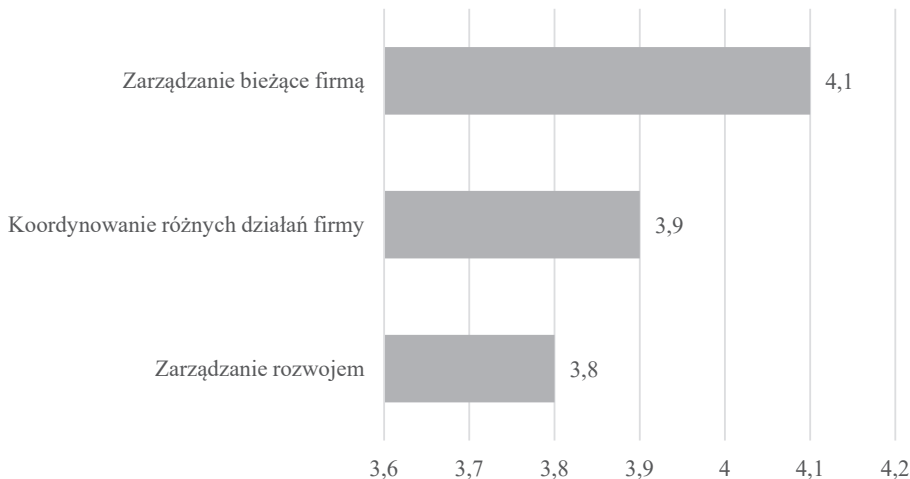


Ilustracja 8.4. Ocena zdolności absorpcji wiedzy biznesowej (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Jakość zarządzania

Ocena zarządzania obejmuje ocenę jego jakości w zakresie zarządzania strategicznego, koordynacji działalności oraz zarządzania bieżącego (operacyjnego).



Ilustracja 8.5. Ocena jakości zarządzania firmą (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie przedsiębiorstw występuje dość wysoka ocena jakości zarządzania nimi we wszystkich wyróżnionych obszarach zarządzania. Stosunkowo

najwyżej firmy oceniają zarządzanie bieżące – średnia ocena wynosi 4,1 pkt. w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza bardzo niską jakość, a 5 – bardzo wysoką jakość zarządzania. Stosunkowo najniżej oceniono jakość zarządzania strategicznego (zarządzania rozwojem firmy) – średnia ocena wyniosła 3,8 pkt. (ilustracja 8.5).

Rozdział 9

Doradztwo biznesowe w badanych firmach

9.1. Charakterystyka uzyskanych usług doradztwa biznesowego

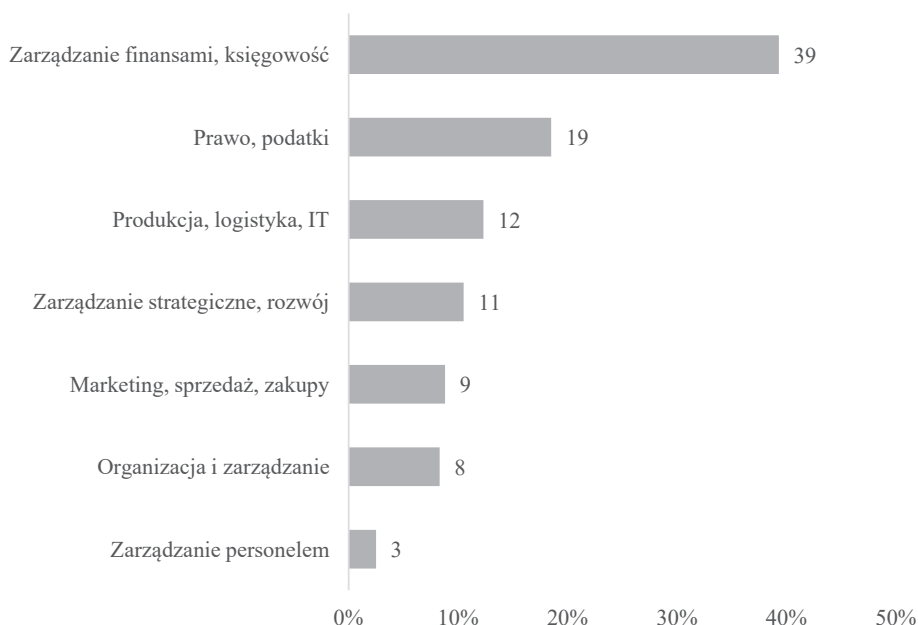
Doradztwo biznesowe w niniejszym opracowaniu jest definiowane jako fachowa usługa dostarczana przez firmy konsultingowe, ale też przez inne wyspecjalizowane podmioty prywatne i publiczne oraz przez znajome osoby prywatne i partnerów biznesowych nieświadczących usług doradczych w sposób ciągły. Korzystanie z usług doradczych wiąże się z próbą rozwiązania zarówno częściowego problemu z zakresu np. prawa, rachunkowości, finansów, sprzedaży, opracowania planu rozwoju, jak i problemów kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Do cech doradztwa biznesowego świadczonego na rzecz firm zaliczono obszar świadczonych usług doradczych, rodzaj dostawcy usług, a także częstotliwość korzystania z usług doradczych oraz motyw i bariery, sposób i formy współpracy przedsiębiorstw z doradcą.

Obszary doradztwa biznesowego

Wszystkie badane podmioty korzystały w latach 2013–2016 z usług doradztwa biznesowego dotyczącego prowadzonej działalności gospodarczej. Do podstawowych obszarów świadczonych usług należały źródła finansowania oraz księgowość (39,3% podmiotów). W dalszej kolejności były to usługi z zakresu prawa i podatków (18,5% firm), produkcji, logistyki i IT (12,5% przedsiębiorstw) oraz zarządzania strategicznego i rozwoju (10,5% firm) (ilustracja 9.1).

Obszary doradztwa biznesowego mają związek z wieloma cechami przedsiębiorstw: ich innowacyjnością, nastawieniem prorozwojowym, wiedzą zarządzającą (produkcja, logistyka i IT), korzyściami (sprzedaż i marketing, produkcja, logistyka i IT, prawo i podatki, organizacja i zarządzanie).



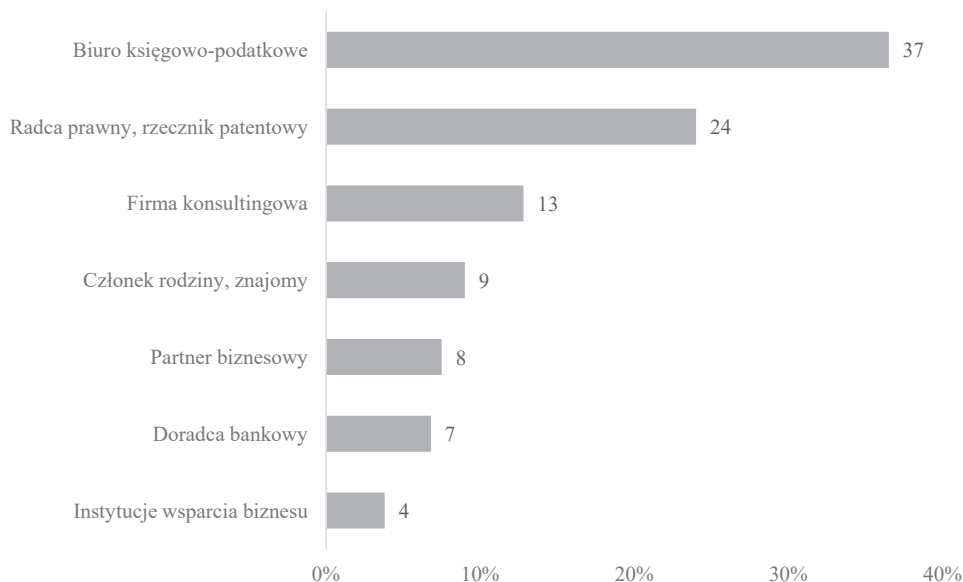
Ilustracja 9.1. Obszary usług doradczych (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Dostawcy usług doradztwa biznesowego

Najczęstszymi i najważniejszymi (pierwszy wybór) dostawcami usług doradczych dla firm były: biuro księgowo-podatkowe (36,5% podmiotów) oraz doradca prawny i rzecznik patentowy (24% przedsiębiorstw) (ilustracja 9.2). Z profesjonalnych usług doradztwa biznesowego (firmy konsultingowe bądź prywatny doradca) korzystało około 13% firm. Według kryterium częstotliwości korzystania z usług doradczych dominują kontakty z biurem podatkowym (przeciętnie dwa kontakty rocznie), z dostawcami (przeciętnie 1,2 kontaktów rocznie) oraz z radcą prawnym (przeciętnie 1,1 kontaktów rocznie).

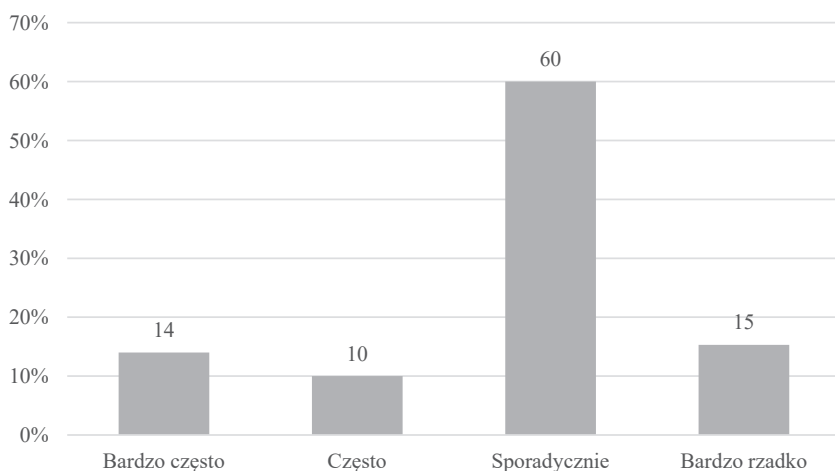
Biorąc pod uwagę wielokrotne odpowiedzi, około 58% przedsiębiorstw korzystało z usług doradczych biura księgowo-podatkowego, a około 30% z usług doradcy prawnego i rzecznika patentowego. Łącznie 17% firm korzystało z usług profesjonalnego doradcy biznesowego. Były to podmioty większe, mniej innowacyjne, zdecydowanie bardziej konkurencyjne, mniej prorozwojowe, posiadające plany formalne, o wyższej ocenie wiedzy zarządzających.



Ilustracja 9.2. Dostawcy usług doradczych (w %)
Źródło: opracowanie własne.

Częstotliwość korzystania z doradztwa

W badanej próbie dominowało sporadyczne (kilka razy w analizowanym okresie) korzystanie z usług doradczych (około 62% firm), a w przypadku co siódмого przedsiębiorstwa tylko raz korzystano z usług doradczych. Co czwarta firma korzystała często bądź bardzo często z usług doradczych (ilustracja 9.3).



Ilustracja 9.3. Częstotliwość korzystania z usług doradczych (w %)
Źródło: opracowanie własne.

Częstotliwość korzystania z usług doradczych ma związek z wieloma cechami przedsiębiorstw. Jest ona większa w przypadku skali działania firm (z wyjątkiem grupy podmiotów o zatrudnieniu 10–20 osób), firm bardziej innowacyjnych, mniej konkurencyjnych, prorozwojowych, wykorzystujących formalne planowanie, a także w przypadku wyższej oceny wiedzy zarządzających.

Motywy i bariery korzystania z doradztwa biznesowego

Wśród motywów korzystania z doradztwa biznesowego w małych innowacyjnych firmach wyróżniono lukę wiedzy biznesowej zarządzających, problemy w zarządzaniu firmą oraz priorytety rozwojowe przedsiębiorstw. Jako miarę intensywności korzystania z usług doradztwa biznesowego przyjęto częstotliwość korzystania z tego typu usług.

Z uzyskanych danych wynika, że jedynie w przypadku priorytetów rozwojowych można zauważyć związek z częstotliwością korzystania z doradztwa biznesowego (tabela 9.1). Firmy, których priorytetem rozwojowym było przetrwanie lub obrona przed kryzysem, korzystały z usług doradztwa biznesowego znacznie częściej niż firmy, których priorytetem był rozwój (odpowiednio 34,1% i 17,5% firm). Jeśli chodzi o pozostałe czynniki (luka wiedzy zarządzających oraz problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwami), to można zauważyć, że uzyskane wyniki wskazują raczej na świadomość zarządzających odnośnie do roli doradztwa biznesowego jako warunku intensywnego korzystania z tego typu doradztwa (dotyczy to przede wszystkim wymaganego poziomu wiedzy biznesowej zarządzających).

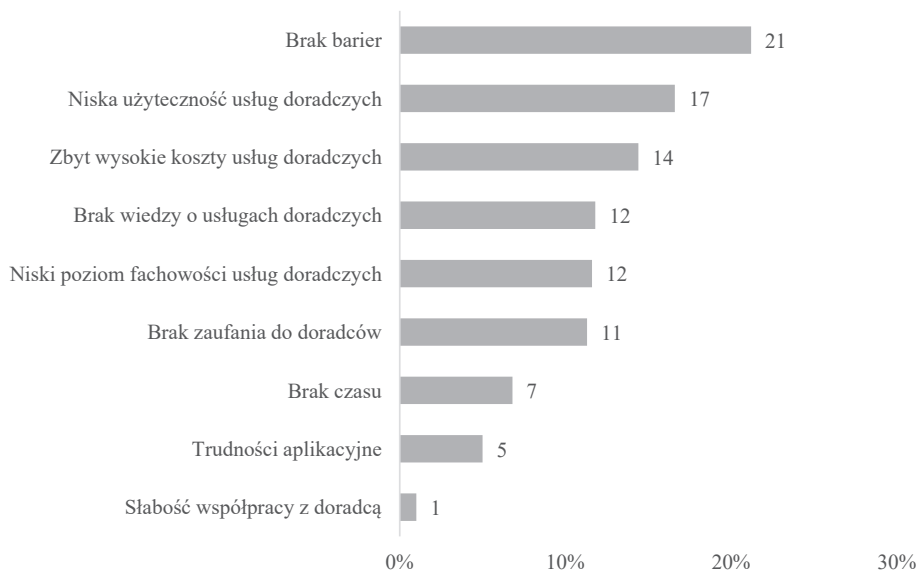
Tabela 9.1. Motywy korzystania z doradztwa biznesowego a częstotliwość usług (w %)

Wyszczególnienie	Częstotliwość korzystania z usług doradztwa biznesowego	
	Niska	Wysoka
Luka wiedzy biznesowej zarządzających:		
a) niska	76,0	24,0
b) wysoka	77,8	22,2
Problemy w zarządzaniu strategicznym firmą		
a) małe	74,9	25,1
b) duże	76,9	23,1
Problemy w koordynacji działań firmy		
a) małe	73,0	27,0
b) duże	80,5	19,5
Problemy w zarządzaniu bieżącym firmą		
a) małe	72,5	27,5
b) duże	93,9	6,1
Priorytety firm:		
a) rozwój	82,5	17,5
b) przetrwanie lub obrona przed kryzysem	65,9	34,1
Razem	76,0	24,0

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

W badanej populacji ponad 1/5 firm (21,2%) nie napotyka na trudności związane z korzystaniem z usług doradztwa biznesowego. Pozostałe 4/5 podmiotów wskazuje na różnego rodzaju bariery w skutecznym korzystaniu z doradztwa biznesowego (ilustracja 9.4).



Ilustracja 9.4. Bariery korzystania z usług doradczych (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszą (pierwszoplanową) barierą w skutecznym korzystaniu z doradztwa biznesowego jest niska użyteczność (przydatność) oferowanych usług (około 17% firm). W dalszej kolejności duże znaczenie mają zbyt wysokie koszty usług (14,4%), brak wiedzy o oferowanych usługach doradczych (11,8%), niski poziom fachowości usług (11,6%) oraz brak zaufania do doradców (11,3%). Pozostałe bariery mają ograniczone znaczenie. Zwraca uwagę praktycznie brak trudności we współpracy z doradcą. Biorąc pod uwagę wielokrotne odpowiedzi, na pierwszym miejscu wśród barier w skutecznym korzystaniu z doradztwa biznesowego przedsiębiorstwa wymieniają zbyt wysokie koszty (34%), a w dalszej kolejności niską użyteczność oferowanych usług (23%) oraz brak zaufania do doradców (21%).

Bariery korzystania z doradztwa biznesowego wykazują związek z wieloma cechami firm. Są one większe w przypadku większej luki wiedzy zarządzających, większych problemów w zarządzaniu, większych problemów ze zdolnością absorpcji wiedzy. Występują one raczej w firmach mniejszych, mniej innowacyjnych, mniej konkurencyjnych, prorozwojowych, z nieformalnym planowaniem, charakteryzujących się rzadszym korzystaniem z usług doradczych, a także niską oceną korzyści z doradztwa biznesowego.

Ocena zgodności korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami

W pracy dokonano oceny zgodności korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami (tabela 9.2).

Tabela 9.2. Ocena zgodności korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami

Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Zgodne z oczekiwaniami	235	58,8
Częściowo zgodne z oczekiwaniami	140	35,0
Niezgodne z oczekiwaniami	25	6,3

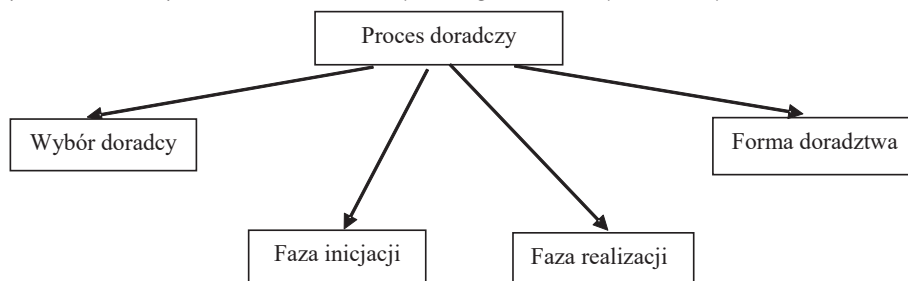
Dane dla 400 firm.

Źródło: opracowanie własne.

Blisko 59% firm korzystających z usług doradztwa biznesowego uznało, że uzyskało korzyści zgodnie z oczekiwaniami, a 35% przedsiębiorstw uzyskało korzyści częściowo zgodne z oczekiwaniami. Jedynie 6,3% podmiotów stwierdziło, że uzyskane rezultaty doradztwa nie były zgodne z ich oczekiwaniami. Ocena zgodności uzyskanych korzyści z oczekiwaniami ma związek z wieloma cechami badanych firm. Wystąpił wyraźny związek ze skalą działania podmiotów (im większe firmy, tym niższa ocena), z ich innowacyjnością i konkurencyjnością (im wyższa innowacyjność i konkurencyjność firm, tym niższa ocena), w firmach prorozwojowych, w firmach z wyższą oceną wiedzy zarządzających, w przypadku, gdy wiedza pochodząca od doradcy profesjonalnego jest ważnym źródłem uczenia się zarządzających oraz gdy wyższa jest intensywność korzystania z doradztwa biznesowego.

9.2. Relacje doradca – firma w procesie doradczym

W procesie doradczym wyróżniono dwie fazy: inicjacji i realizacji, w których występują relacje między doradcą i firmą. Ponadto analizą objęto identyfikację czynników wyboru doradcy oraz formę realizacji usługi doradczej (ilustracja 9.5).

**Ilustracja 9.5.** Proces doradczy

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie problemu doradczego

Rozpoznanie problemu do rozwiązania może być wynikiem pracy zarówno osoby zarządzającej, samodzielnie identyfikującej problem lub też we współpracy z doradcą, jak i samodzielnej inicjatywy doradcy.

Tabela 9.3. Ustalenie problemu doradczego

Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Osoba zarządzająca samodzielnie	247	61,9
Osoba zarządzająca wraz z doradcą	109	27,8
Doradca samodzielnie	40	10,3
Inne	1	0,3

Dane dla 399 firm

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie rozpoznanie problemu do rozwiązania leży po stronie osoby zarządzającej, samodzielnie ustalającej problem (około 62% firm) lub wspólnie z doradcą (około 28%) (tabela 9.3). Jedynie w co dziesiątej firmie to doradca samodzielnie definiuje problem do rozwiązania. Oznacza to, że w blisko 90% podmiotów problem ustala zarządzający (przede wszystkim samodzielnie, a częściowo wspólnie z doradcą), a w 37% firm udział w tym procesie bierze doradca (częściowo samodzielnie, zasadniczo jednak we współpracy z zarządzającym). Inicjacja problemu do rozwiązania wykazuje związek z wieloma cechami przedsiębiorstw. Rola współpracy z doradcą jest podkreślana przede wszystkim w firmach największych (20–49), mniej innowacyjnych, mniej konkurencyjnych, ze średnim doświadczeniem zarządzających oraz z częstszym korzystaniem z doradztwa biznesowego.

Realizacja zlecenia doradczego

Realizacja zlecenia (zadania) doradczego może być dziełem doradcy, samodzielnie ustalającego sposób (i harmonogram) realizacji usługi; może ona również następować w wyniku współpracy z osobą z firmy.

Tabela 9.4. Realizacja zlecenia (zadania) doradczego

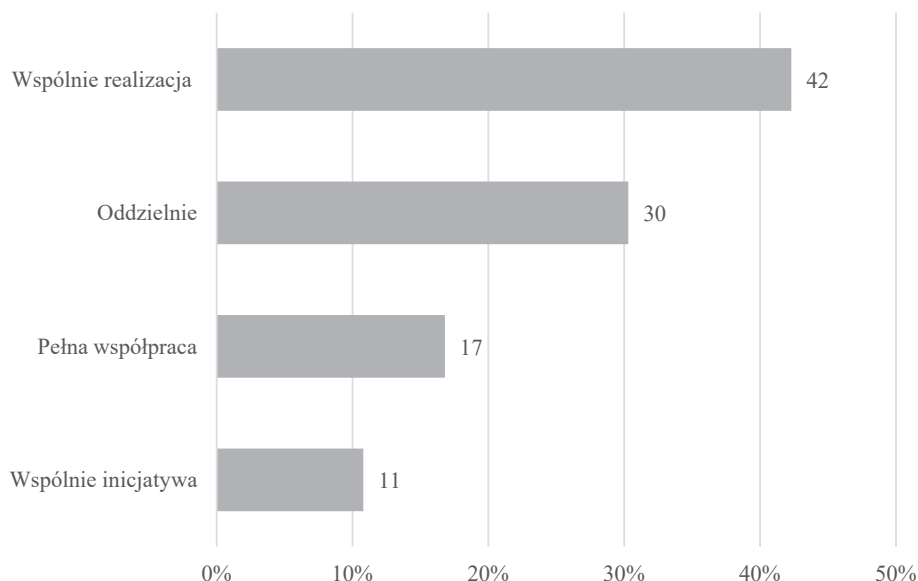
Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Doradca samodzielnie	48	12,1
Doradca samodzielnie + informacje od firmy	113	28,5
Doradca wspólnie z osobą zarządzającą	236	59,4

Dane dla 397 firm

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja zlecenia doradczego była przede wszystkim wspólnym zadaniem doradcy i osoby zarządzającej (59,4% firm) (tabela 9.4). W 28,5% przedsiębiorstw doradca samodzielnie realizował zlecenie doradcze, korzystając z informacji pochodzących od firmy, a w co ósmym podmiocie doradca wyłącznie samodzielnie realizował zlecenie doradcze. To oznacza, że zasadniczo doradca samodzielnie realizował zlecenie doradcze w 40% badanych firm.

Współpraca firmy i doradcy w fazie realizacji zlecenia doradczego ma związek z wieloma cechami przedsiębiorstw. Wykazano tutaj brak jej związku ze skalą działania firm, natomiast ma miejsce w podmiotach innowacyjnych, mniej konkurencyjnych, rodzinnych, prorozwojowych, z wyższą oceną wiedzy zarządzających, a także w przypadku, gdy wiedza uzyskana od doradcy jest ważnym źródłem uczenia się zarządzających oraz gdy mają miejsce częste kontakty z doradcą. Jeśli zarządzający i doradca wspólnie ustalali problem do rozwiązania, to na etapie realizacji częściej wspólnie go też rozwiązywali.



Ilustracja 9.6. Współpraca doradców z firmą (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę cały proces doradczy (inicjatywa + realizacja), wyodrębniło cztery przypadki firm: (1) pełna współpraca firmy z doradcą, (2) współpraca częściowa obu stron (w fazie inicjacji doradztwa), (3) współpraca częściowa obu stron (w fazie realizacji doradztwa), (4) brak jakiejkolwiek współpracy. W badanej próbie przeważa współpraca częściowa dotycząca fazy realizacji doradztwa (42,3% firm), a w dalszej kolejności brak współpracy (30,3% podmiotów) (ilustracja 9.6). Współpraca częściowa (zarówno w fazach inicjatywy, jak i realizacji) dotyczy 53%

przedsiębiorstw. Pełną współpracę firmy z doradcą (zarówno w fazie inicjatywy, jak i realizacji) odnotowało około 17% podmiotów.

Typ współpracy ma związek z wieloma cechami firm. Wykazuje on związek ze skalą działania firm (pełna współpraca dotyczy większych firm), ich konkurencyjnością (słabsza współpraca), oceną wiedzy zarządzających (pełna współpraca), rozwojem (pełna współpraca), planem formalnym (pełna współpraca), a także w przypadku, gdy wiedza od doradcy jest ważnym źródłem uczenia się zarządzających (pełna współpraca) i gdy mają oni częste kontakty z doradztwem (pełna współpraca).

Forma współpracy firmy z doradcą

Współpraca firmy z doradcą biznesowym może być realizowana na zasadach umownych lub nieformalnych.

Tabela 9.5. Forma współpracy z doradcą

Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Brak umowy pisemnej	141	35,3
Częściowo pisemna (głównie ustna)	57	14,3
Głównie pisemna (częściowo ustna)	52	13,0
W całości pisemna	149	37,3

Dane dla 399 firm

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja zlecenia doradczego odbywa się w formie umowy pisemnej (37,3% firm) bądź bez żadnej umowy pisemnej, np. ustnej (35,53% podmiotów) (tabela 9.5). Umowy częściowe (pisemne i ustne) dotyczą 27% przedsiębiorstw. Umowy pisemne (lub w większości pisemne) dotyczą połowy firm, podobna sytuacja ma miejsce w przypadku umów ustnych.

Forma pisemna realizacji zlecenia doradczego ma związek z wieloma cechami firm. Stwierdzono wyraźny jej związek ze skalą działania firm, a brak związku z ich innowacyjnością i konkurencyjnością. Związek ten występuje także, gdy przedsiębiorstwem zarządzają trzy i więcej osoby, w firmach nierodzinnych, rozwojowych, z planowaniem formalnym, z wyższą oceną wiedzy zarządzających, a także w przypadku, gdy wiedza pochodząca od doradcy profesjonalnego jest ważnym źródłem uczenia się zarządzających oraz gdy mają miejsce częste kontakty z doradztwem i gdy doradztwo profesjonalne ma znaczenie dla funkcjonowania firmy.

Wybór doradcy

Wybór doradcy przez firmę jest wynikiem wielu czynników, w analizie wyróżniono dziewięć takich czynników.

Tabela 9.6. Czynniki wyboru doradcy biznesowego

Wyszczególnienie	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Polecenie od osoby trzeciej	144	36,0
Dobre doświadczenie doradcze	75	18,8
Dobre doświadczenie biznesowe	56	14,0
Kontakty osobiste	53	13,3
Przydzielenie przez instytucję	20	5,0
Nieznana uprzednio osoba/firma, ryzyko	17	4,3
Z ogłoszenia	15	3,8
Konkurencyjna cena usługi	13	3,3
Inne	7	1,8

Dane dla 399 firm

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszymi czynnikami (pierwszoplanowymi) były polecenia od osoby trzeciej (36% firm), dobre doświadczenia doradcze (około 19% firm), dobre doświadczenie biznesowe (14% przedsiębiorstw) oraz doświadczenie osobiste (13,3% podmiotów) (tabela 9.6). Są one ważne dla ponad 4/5 badanych firm i świadczą o ostrożnym, przemyślanym podejściu do wyboru doradcy. Warto zauważyć, że podjęcie współpracy z nieznanym doradcą było ważne dla zaledwie 4,3% podmiotów, ogłoszenie prasowe dla 3,8% przedsiębiorstw, a konkurencyjna cena usługi dla 3% firm. Biorąc pod uwagę wielokrotne odpowiedzi, wybór doradcy zależy od polecenia od osoby trzeciej (44% przedsiębiorstw), dobrych doświadczeń biznesowych (21% firm) oraz od kontaktów osobistych (20% podmiotów). W analizie nie stwierdzono wyraźnych powiązań czynników wyboru doradcy z cechami firm.

Rozdział 10

Determinanty konkurencyjności małych firm

10.1. Wprowadzenie

Model konceptualny prezentujący czynniki kształtujące konkurencyjność małych innowacyjnych firm przedstawia ilustracja 10.1. Na potrzeby celów badań wyróżniono łącznie piętnaście czynników, w tym sześć czynników pierwszego rzędu (podstawowych) i dziewięć czynników drugiego rzędu (związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem). Do czynników podstawowych zaliczono:

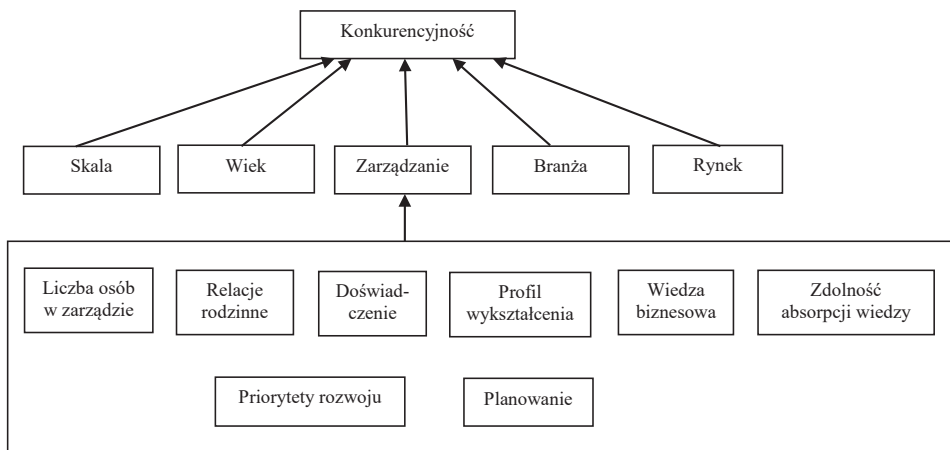
- 1) innowacje (poziom nowości wprowadzanych zmian w latach 2013–2016);
- 2) skalę działania firm (wielkość zatrudnienia na dzień 30 czerwca 2016 r.);
- 3) wiek firm (liczbę lat ich funkcjonowania na rynku na dzień 30 czerwca 2016 r.);
- 4) rynek (w podziale na rynek lokalny, krajowy i międzynarodowy);
- 5) branżę (w podziale na produkcję, handel i usługi lub bardziej szczegółowo);
- 6) zarządzanie (mierzone według oceny jakości zarządzania).

Natomiast do czynników drugiego rzędu zaliczono:

- 1) liczbę osób zarządzających;
- 2) relacje rodzinne w zarządzie firm;
- 3) doświadczenie osób zarządzających;
- 4) profil wykształcenia osób zarządzających;
- 5) poziom wiedzy biznesowej osób zarządzających;
- 6) źródła podnoszenia poziomu wiedzy osób zarządzających;
- 7) zdolność absorpcji wiedzy biznesowej;
- 8) priorytety rozwoju firm;
- 9) formę planowania.

W analizie dokonano oceny wpływu poszczególnych wyróżnionych czynników na konkurencyjność badanych małych innowacyjnych firm w okresie 2013–2016

(bez uwzględnienia wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność podmiotów). W celu ustalenia wzajemnych zależności zastosowano unormowane współczynniki kontyngencji C Pearsona oraz korelacji rang Spearmana.



Ilustracja 10.1. Czynniki określające konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny

Źródło: opracowanie własne.

10.2. Zależności między konkurencyjnością a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm

Wyniki analizy zależności między konkurencyjnością a wybranymi czynnikami funkcjonowania badanych małych firm innowacyjnych przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy zależności między konkurencyjnością a wybranymi czynnikami funkcjonowania przedsiębiorstw (tabela 10.1) można wyodrębnić trzy grupy zależności:

- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z zarządzającymi (poziom wiedzy biznesowej zarządzających, zdolność absorpcji ich wiedzy biznesowej), zarządzaniem (zarządzanie strategiczne, priorytety rozwojowe firm, forma planowania), a także z firmą (skala i wiek przedsiębiorstw);
- grupę o słabej zależności, obejmującą czynniki związane z zarządzaniem (zarządzanie ogólne), zarządzającymi firmami (doświadczenie zarządzających, profil wykształcenia zarządzających, liczba osób zarządzających, relacje rodzinne wśród osób zarządzających);

- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą (rynek, branża) oraz zarządzaniem i zarządzającymi (źródła podnoszenia poziomu wiedzy biznesowej zarządzających, innowacje, zarządzanie bieżące, koordynacja działań).

Związek między innowacyjnością firm a ich konkurencyjnością jest nieistotny statystycznie, co oznacza, że wzrost innowacyjności podmiotów nie wpływa na ich konkurencyjność.

Tabela 10.1. Analiza czynników wpływających na konkurencyjność firm

Grupy zależności	Czynniki
O umiarkowanej zależności	1. Wiedza biznesowa zarządzających 2. Skala działania firm 3. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 4. Wiek firm 5. Priorytety rozwojowe firm 6. Doświadczenie zawodowe zarządzających 7. Liczba osób w zarządzie 8. Zarządzanie strategiczne 9. Forma planowania
O słabej zależności	10. Profil wykształcenia zarządzających 11. Relacje rodzinne w zarządzie 12. Zarządzanie ogólne
Brak zależności	13. Branża 14. Źródła wiedzy biznesowej 15. Rynek 16. Zarządzanie bieżące 17. Innowacje 18. Koordynacja działań

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 11

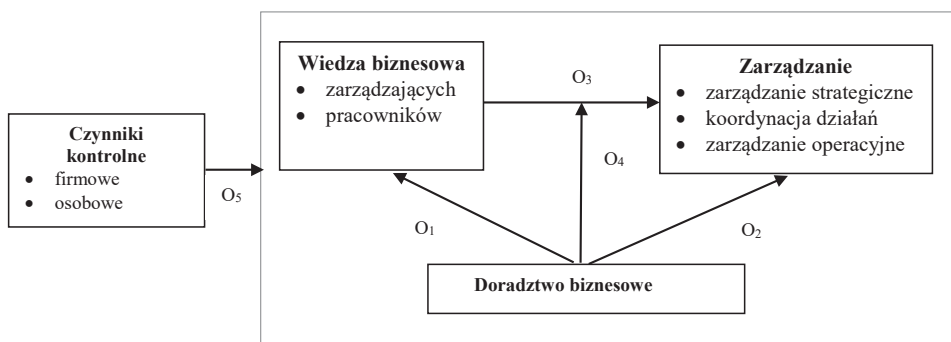
Wpływ doradztwa biznesowego na poziom wiedzy biznesowej i zarządzania

11.1. Wprowadzenie

Model badawczy opisujący bezpośredni wpływ doradztwa biznesowego na wyniki firm, tj. na wiedzę biznesową i zarządzanie, przedstawia ilustracja 11.1. Wyróżniono cztery następujące oddziaływania.

1. Wpływ doradztwa biznesowego na wiedzę biznesową zarządzających i pracowników (O_1).
2. Wpływ doradztwa biznesowego na zarządzanie (zarządzanie strategiczne, koordynację działań, zarządzanie operacyjne) (O_2).
3. Wpływ wiedzy biznesowej na zarządzanie (O_3).
4. Moderujący wpływ doradztwa biznesowego na relację wiedza biznesowa – zarządzanie (O_4).

W modelu uwzględniono także czynniki kontrolne, moderujące oddziaływania w ramach modelu (O_5). Należą do nich czynniki związane funkcjonowaniem firm (skala działania, wiek firm, innowacje, branża i rynek), z osobami zarządzającymi podmiotami (doświadczenie zawodowe, profil wykształcenia, liczba osób zarządzających, relacje rodzinne w zarządzie), a także związane z wiedzą biznesową (źródła pozyskiwania wiedzy) i zarządzaniem (zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, priorytety rozwojowe, forma planowania). Uwzględniono również moderujący wpływ czynników związanych z udzielanym doradztwem biznesowym (częstotliwość korzystania z usług doradczych, charakterystyki procesu doradczego, obszar doradztwa, zgodność uzyskanych korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami).



Ilustracja 11.1. Wpływ doradztwa biznesowego na wiedzę biznesową i zarządzanie

– model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

11.2. Wpływ doradztwa biznesowego na poziom wiedzy biznesowej

11.2.1. Wiedza biznesowa zarządzających a wybrane czynniki funkcjonowania firm

Wyniki analizy zależności między poziomem wiedzy biznesowej a wybranymi czynnikami funkcjonowania małych firm innowacyjnych przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy zależności między poziomem wiedzy biznesowej a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm (tabela 11.1) można wyodrębnić trzy grupy zależności:

- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą, zarządzaniem oraz zarządzającymi (konkurencyjność firm, doświadczenie zarządzających, liczba osób zarządzających, profil wykształcenia zarządzających, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, forma planowania, skala działania firm, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, rynek, zarządzanie strategiczne);
- grupę o słabej zależności, obejmującą czynniki związane z zarządzającymi firmami (wiek firm);
- grupę charakteryzującą się brakiem zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z przedsiębiorstwem (źródła wiedzy biznesowej, branża, zarządzanie ogólne, innowacje).

Tabela 11.1. Zależność poziomu wiedzy biznesowej firm z wybranymi czynnikami ich funkcjonowania

Grupy zależności	Czynniki
O umiarkowanej zależności	1. Konkurencyjność 2. Doświadczenie zawodowe zarządzających 3. Liczba osób w zarządzie 4. Profil wykształcenia zarządzających 5. Relacje rodzinne w zarządzie 6. Skala działania firm 7. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 8. Forma planowania 9. Rynek 10. Priorytety rozwojowe firm 11. Zarządzanie strategiczne
O słabej zależności	12. Wiek firm
Brak zależności	13. Źródła wiedzy biznesowej 14. Branża 15. Zarządzanie ogólne 16. Innowacje

Źródło: opracowanie własne.

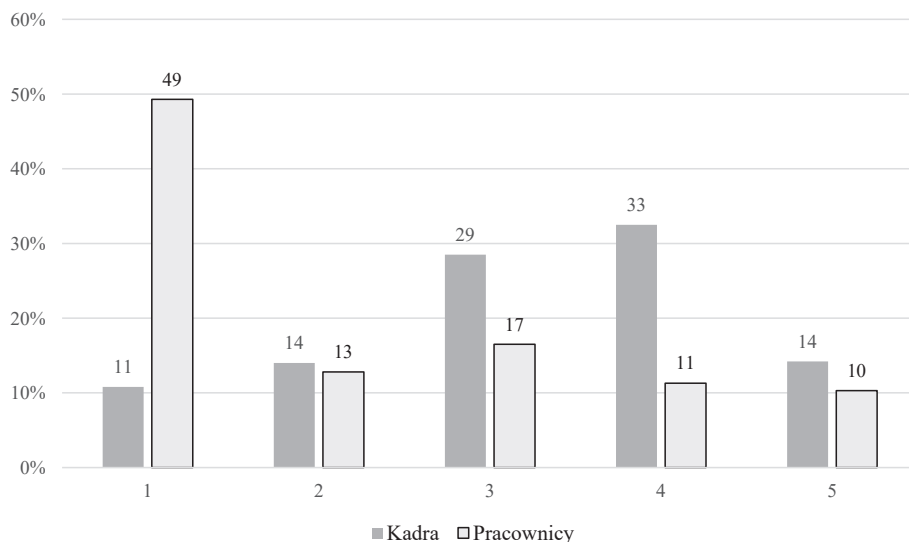
11.2.2. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej kadry zarządzającej w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego

W opracowaniu podjęto próbę oceny wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających i pracowników firmach w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo niski wpływ, a 5 – bardzo wysoki wpływ (ilustracja 11.2). Średni wpływ doradztwa biznesowego w odniesieniu do kadry zarządzającej był wysoki i wyniósł 3,3 pkt. (mediana wyniosła 3 pkt.).

Wyniki analizy zależności między wpływem doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy kadry zarządzającej a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm innowacyjnych przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy (tabela 11.2) można wyodrębnić cztery grupy zależności:

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z podniesieniem poziomu wiedzy biznesowej, poprawą innowacyjności i konkurencyjności firm oraz poprawą jakości zarządzania nimi w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego;
- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą, zarządzaniem oraz zarządzającymi (liczba osób zarządzających, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, doświadczenie zarządzających, konkurencyjność

- firm, proces doradczy, źródła wiedzy biznesowej, częstotliwość doradztwa, priorytety rozwojowe firm, zgodność korzyści z oczekiwaniami);
- grupę o słabej zależności, obejmującą czynniki związane z firmami i zarządzającymi (wiedza biznesowa, skala firm);
- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą i zarządzającymi (wiek firm, profil wykształcenia zarządzających, branża, rynek, forma planowania).



Ilustracja 11.2. Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa na wiedzę biznesową (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć istotne znaczenie charakterystyk procesu doradczego dla wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy kadry zarządzającej.

Zależność między wpływem doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej kadry zarządzającej a poziomem ich wiedzy jest istotna, choć słaba i wynosi 0,131 (według współczynnika korelacji rang Spearmana), przy poziomie istotności 0,01. Oznacza to, że wzrostowi wpływu doradztwa biznesowego towarzyszy większy poziom wiedzy biznesowej kadry zarządzającej. Ponad 2/3 firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego podniosła poziom wiedzy biznesowej kadry zarządzającej. Pozostała 1/3 przedsiębiorstw nie odnotowała poprawy poziomu wiedzy biznesowej z uwagi na ograniczenia personalne, zasobowe. W przypadku podmiotów o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na wzrost poziomu wiedzy biznesowej kadry zarządzającej 60% z nich zdołało podnieść poziom wiedzy biznesowej, co oznacza, że większość spośród nich miała potencjał poprawy swojej wiedzy biznesowej przy niskim udziale usług doradczych.

Tabela 11.2. Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających z wybranymi cechami firm

Grupy zależności	Czynniki
O silnej zależności	1. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej 2. Poprawa koordynacji działań 3. Poprawa konkurencyjności 4. Poprawa innowacyjności 5. Poprawa zarządzania operacyjnego 6. Poprawa zarządzania strategicznego
O umiarkowanej zależności	7. Liczba osób w zarządzie 8. Relacje rodzinne w zarządzie 9. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 10. Doświadczenie zawodowe zarządzających 11. Proces doradczy 12. Źródła wiedzy biznesowej 13. Częstotliwość doradztwa 14. Priorytety rozwojowe firm 15. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami
O słabej zależności	16. Wiedza biznesowa 17. Skala działania firm
Brak zależności	18. Wiek firm 19. Profil wykształcenia zarządzających 20. Branża 21. Rynek 22. Forma planowania

Źródło: opracowanie własne.

Niski poziom wiedzy biznesowej łączy się raczej z niskim wpływem doradztwa biznesowego (prawidłowość tę spełnia 58% firm z tej grupy), natomiast wysoki poziom wiedzy biznesowej łączy się w jednakowym stopniu z niskim i wysokim wpływem doradztwa biznesowego.

Można sądzić, że ogólnie badane firmy poprawiły poziom wiedzy biznesowej kadry zarządzającej przy słabym udziale usług doradczych. W przypadku, gdy firmy określiły udział doradztwa biznesowego w poprawie poziomu wiedzy kadry zarządzającej jako wysoki, miało to miejsce przy już wysokim poziomie wiedzy. Wydaje się zatem, że wysoki poziom wiedzy może być warunkiem skuteczności doradztwa biznesowego.

11.2.3. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pracowników w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego

Średni wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie wiedzy biznesowej pozostałych pracowników w badanej populacji firm był niski i wyniósł 2,2 pkt. (mediana 2 pkt.) (tabela 11.3). Blisko połowa pracowników nie podniosła poziomu swojej wiedzy biznesowej mimo uzyskanego doradztwa biznesowego.

Tabela 11.3. Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pozostałych pracowników z wybranymi cechami firm

Grupy zależności	Czynniki
O silnej zależności	1. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających 2. Poprawa zarządzania strategicznego 3. Poprawa koordynacji działań
O umiarkowanej zależności	4. Relacje rodzinne w zarządzie 5. Poprawa konkurencyjności 6. Poprawa innowacyjności 7. Poprawa zarządzania operacyjnego 8. Proces doradczy 9. Wiedza biznesowa zarządzających 10. Częstotliwość doradztwa 11. Liczba osób w zarządzie 12. Źródła wiedzy biznesowej 13. Profil wykształcenia zarządzających 14. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 15. Skala działania firm 16. Forma planowania 17. Branża 18. Doświadczenie zawodowe zarządzających
O słabej zależności	19. Priorytety rozwojowe firm
Brak zależności	20. Wiek firm 21. Rynek 22. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy zależności między wpływem doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pracowników firm a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wyodrębnić cztery grupy zależności:

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z podniesieniem poziomu wiedzy biznesowej zarządzających oraz poprawą jakości zarządzania firmą w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego;

- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą, zarządzaniem nią oraz zarządzającymi (relacje rodzinne wśród osób zarządzających, poprawa innowacyjności i konkurencyjności firm, proces doradczy, poziom wiedzy biznesowej zarządzających, częstotliwość doradztwa, liczba osób zarządzających, wiedza biznesowa, źródła wiedzy biznesowej, profil wykształcenia zarządzających, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, skala działania firm, forma planowania, branża, doświadczenie zarządzających);
- grupę o słabej zależności, obejmującą priorytety rozwojowe firm;
- grupę charakteryzującą się brakiem zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą (wiek firm, rynek, zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami).

Warto podkreślić znaczenie charakterystyk procesu doradczego dla wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pracowników.

11.3. Wpływ doradztwa biznesowego na poziom zarządzania

11.3.1. Zależności między poziomem zarządzania a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm

Wyniki analizy zależności między poziomem zarządzania a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm przedstawiono w załączniku 1. Na tej podstawie można wyodrębnić trzy grupy zależności (tabela 11.4):

- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą oraz zarządzającymi (priorytety rozwojowe firm, profil wykształcenia zarządzających), skala działania firm, forma planowania, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających);
- grupę o słabej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą (konkurencyjność firm);
- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą czynniki związane z firmą oraz zarządzającymi (źródła wiedzy biznesowej, branża, liczba osób zarządzających, rynek, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, wiedza biznesowa, innowacje, doświadczenie zarządzających, wiek firm).

Dominują czynniki o umiarkowanym znaczeniu dla kształtowania poziomu zarządzania, obszerna jest także lista czynników niepowiązanych z zarządzaniem.

Tabela 11.4. Zależność poziomu zarządzania firm z wybranymi czynnikami funkcjonowania firm

Grupy zależności	Czynniki
O umiarkowanej zależności	1. Priorytety rozwojowe firm 2. Profil wykształcenia zarządzających 3. Forma planowania 4. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 5. Skala działania firm
O słabej zależności	6. Konkurencyjność
Brak zależności	7. Źródła wiedzy biznesowej 8. Liczba osób w zarządzie 9. Branża 10. Rynek 11. Relacje rodzinne w zarządzie 12. Wiedza biznesowa 13. Innowacje 14. Doświadczenie zawodowe zarządzających 15. Wiek firm

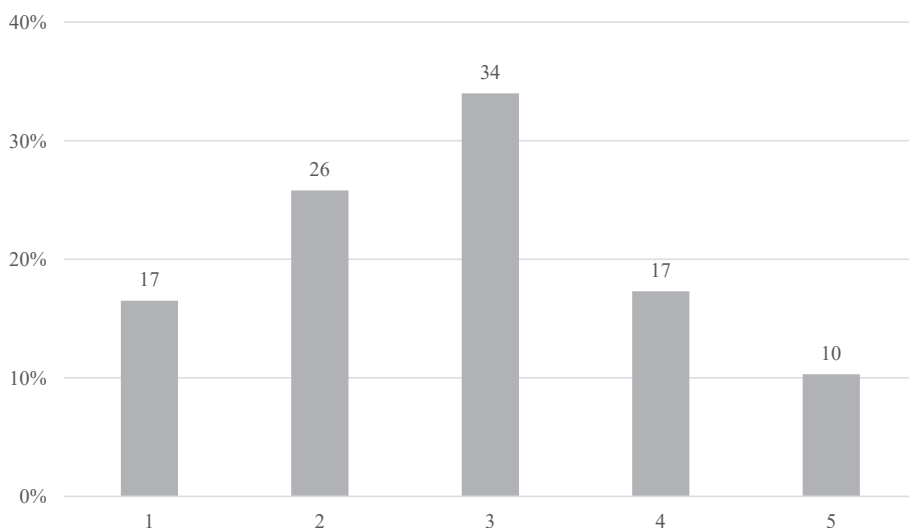
Źródło: opracowanie własne.

11.3.2. Podniesienie poziomu zarządzania w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego

W opracowaniu podjęto próbę oceny wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania w firmach w podziale na zarządzanie ogólne (sumaryczne), zarządzanie rozwojem, koordynację działań i zarządzanie bieżące w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo niski wpływ, a 5 – bardzo wysoki wpływ (ilustracja 11.3). Średni wpływ doradztwa biznesowego w badanej populacji był umiarkowany zarówno w odniesieniu do zarządzania ogólnego, jak i wyróżnionych trzech obszarów zarządzania. W odniesieniu do zarządzania ogólnego wpływ ten wyniósł 2,7 pkt., natomiast w przypadku zarządzania rozwojem wyniósł 2,8 pkt., koordynacji działań 2,6 pkt., a zarządzania bieżącego 2,7 pkt. Powyższe dane wskazują na zauważalny, choć mało zróżnicowany, wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania w małych firmach innowacyjnych.

Wyniki analizy zależności między wpływem doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm zaprezentowano w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego można wyodrębnić cztery grupy zależności (tabela 11.5):

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą i zarządzającymi nią oraz doradztwem (proces doradczy, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, częstotliwość doradztwa, źródła wiedzy biznesowej);
- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą, zarządzaniem nią oraz zarządzającymi (zarządzanie ogólne, profil wykształcenia zarządzających, priorytety rozwojowe firm, liczba osób zarządzających, doświadczenie zarządzających, rynek, zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, poziom dotychczasowej wiedzy biznesowej);
- grupę o słabej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą (konkurencyjność firm);
- grupę cechującą się brakiem zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą (branża, forma planowania, wiek firmy, koordynacja działań, zarządzanie rozwojem, skala działania firmy, zarządzanie bieżące, innowacje).



Ilustracja 11.3. Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa na poziom zarządzania (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić znaczenie charakterystyk procesu doradczego dla wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego.

Tabela 11.5. Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego z wybranymi cechami firm

Grupy zależności	Czynniki
O silnej zależności	1. Proces doradczy 2. Relacje rodzinne w zarządzie 3. Częstotliwość doradztwa 4. Źródła wiedzy biznesowej
O umiarkowanej zależności	5. Zarządzanie ogólne 6. Profil wykształcenia zarządzających 7. Priorytety rozwojowe firm 8. Liczba osób zarządzających 9. Doświadczenie zarządzających 10. Rynek 11. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami 12. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających 13. Poziom dotychczasowej wiedzy biznesowej
O słabej zależności	14. Konkurencyjność
Brak zależności	15. Branża 16. Forma planowania 17. Wiek firm 18. Koordynacja działań 19. Zarządzanie rozwojem 20. Skala działania firm 21. Zarządzanie bieżące 22. Innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Zależność między wpływem doradztwa biznesowego zarówno na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego, jak i w poszczególnych obszarach zarządzania a dotychczasowym poziomem zarządzania ogólnego i w poszczególnych obszarach zarządzania jest nieistotna. Warto natomiast zauważyć, że badane firmy poprawiły swój poziom zarządzania przy niskim udziale usług doradczych. Natomiast, jeśli udział doradztwa biznesowego w poprawie poziomu zarządzania przedsiębiorstwa określiły jako wysoki, wówczas miało to miejsce przy wysokim poziomie zarządzania. Wydaje się zatem, że wysoki poziom zarządzania może być warunkiem skuteczności doradztwa biznesowego. Dotyczy to zarówno zarządzania ogólnego, jak i zarządzania rozwojem, koordynacji działań czy zarządzania bieżącego.

11.4. Wpływ wiedzy biznesowej na zarządzanie firmami

Zależność między poziomem wiedzy biznesowej zarządzających a poziomem zarządzania w badanych firmach jest zróżnicowana, biorąc pod uwagę zarówno zarządzanie ogólne, jak i wyróżnione obszary zarządzania (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana):

- w przypadku zarządzania strategicznego (rozwojem) jest istotna statystycznie, choć umiarkowana i wynosi 0,161 przy poziomie istotności 0,01;
- w przypadku koordynacji działań, zarządzania bieżącego (operacyjnego) oraz zarządzania ogólnego jest nieistotna statystycznie.

W analizie uwzględniono wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy zarządzających i pracowników oraz wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego i w wyróżnionych obszarach (tabela 11.6). Rozpatrywane zależności przyjmują wysokie poziomy, są istotne statystyczne we wszystkich przypadkach. Oznacza to, że podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających oraz pracowników, uzyskane dzięki doradztwu biznesowemu, silnie rzutuje na poprawę jakości zarządzania firmą, w odniesieniu do zarządzania rozwojem, koordynacji działań, zarządzania bieżącego i zarządzania ogólnego. Sytuacja ta różni się diametralnie od rozpatrywanej wyżej zależności: dotychczasowy poziom wiedzy biznesowej – dotychczasowy poziom zarządzania, która jest słaba w przypadku zarządzania rozwojem lub nieistotna statystycznie w odniesieniu do koordynacji działań, zarządzania bieżącego oraz zarządzania ogólnego.

W badanej populacji małych innowacyjnych firm korzystanie z doradztwa biznesowego, jeśli wpływa ono korzystnie na podniesienie wiedzy biznesowej, to prowadzi ono do poprawy poziomu zarządzania, a tym samym poprawia relację wiedza biznesowa – poziom zarządzania.

Tabela 11.6. Zależności między podniesieniem poziomu wiedzy oraz podniesieniem poziomu zarządzania w wyniku doradztwa biznesowego (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)

Wyszczególnienie		Zarządzanie			
		rozwojem	koordynacja działań	bieżące	ogólne
Wiedza	Zarządzający	0,424***	0,514***	0,425***	0,425***
	Pracownicy	0,461***	0,452***	0,365***	0,428***

*** zależność na poziomie istotności 0,01

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na wzrost poziomu wiedzy biznesowej (oceny 4–5 w skali pięciopunktowej) 39–44% z nich zdołało podnieść poziom zarządzania dzięki doradztwu biznesowemu. Wskazuje to na fakt, że większość podmiotów z grupy o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na wzrost poziomu wiedzy biznesowej nie zdołała wykorzystać podniesienia poziomu wiedzy biznesowej do poprawy zarządzania.

W przypadku firm o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego (oceny 1–3 w skali pięciopunktowej) na wzrost poziomu wiedzy biznesowej sytuacja wygląda jeszcze bardziej niekorzystnie. Zaledwie 6–17% spośród nich zdołało poprawić poziom zarządzania dzięki doradztwu biznesowemu.

11.5. Wpływ poziomu wiedzy biznesowej i poziomu zarządzania na konkurencyjność firm

Zależność wpływu poziomu wiedzy biznesowej zarządzających oraz poziomu zarządzania na konkurencyjność firm jest zróżnicowana, biorąc pod uwagę zarówno zarządzanie ogólne, jak i wyróżnione obszary zarządzania (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana):

- w przypadku wiedzy biznesowej jest istotna statystycznie, choć umiarkowana i wynosi 0,336 przy poziomie istotności 0,01;
- w przypadku zarządzania strategicznego (rozwojem) i zarządzania ogólnego jest istotna statystycznie, choć słaba i wynosi odpowiednio 0,166 i 0,102 przy poziomie istotności 0,01;
- w przypadku koordynacji działań i zarządzania bieżącego (operacyjnego) jest nieistotna statystycznie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski uzupełniające powyższe zależności.

1. Większość badanych małych innowacyjnych firm oceniła swoją konkurencyjność jako niską; dotyczyło to 221 firm (około 56% ogółu próby); 44% przedsiębiorstw oceniło swoją konkurencyjność jako wysoką (dotyczyło to 176 podmiotów).
2. Wśród firm o niskiej ocenie konkurencyjności przeważały podmioty o wysokim poziomie wiedzy biznesowej i zarazem wysokim poziomie zarządzania (około 37% badanych firm).
3. Wśród firm o wysokiej ocenie konkurencyjności przeważały przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem wiedzy biznesowej i zarazem wysokim poziomem zarządzania (około 52% firm).

4. Wśród podmiotów o niskim poziomie wiedzy biznesowej i zarazem niskim poziomie zarządzania 93% z nich odnotowało niską ocenę roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności; jedynie 7% spośród nich odnotowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności.
5. Wśród przedsiębiorstw o wysokim wzroście poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowemu i zarazem o wysokim wzroście poziomu zarządzania dzięki temu doradztwu 55% odnotowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności, zaś 45% – niską ocenę roli doradztwa w poprawie konkurencyjności.

Tabela 11.7. Zależności w układzie konkurencyjność – wiedza biznesowa – zarządzanie (rozwojem, koordynacja działań, zarządzanie bieżące, zarządzanie ogólne) (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)

Wyszczególnienie	Konkurencyjność	Wiedza	Zarządzanie rozwojem	Koordynacja działań	Zarządzanie bieżące	Zarządzanie ogólne
Konkurencyjność	1,000					
Wiedza	0,336***	1,000				
Zarządzanie rozwojem	0,166***	0,161***	1,000			
Koordynacja działań	0,050	0,026	0,546***	1,000		
Zarządzanie bieżące	0,057	0,062	0,526***	0,641***	1,000	
Zarządzanie ogólne	0,102**	0,091	0,806***	0,832***	0,790***	1,000

Dane dla 399 firm; *** zależność istotna na poziomie 0,01; ** – zależność istotna na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 12

Determinanty wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm

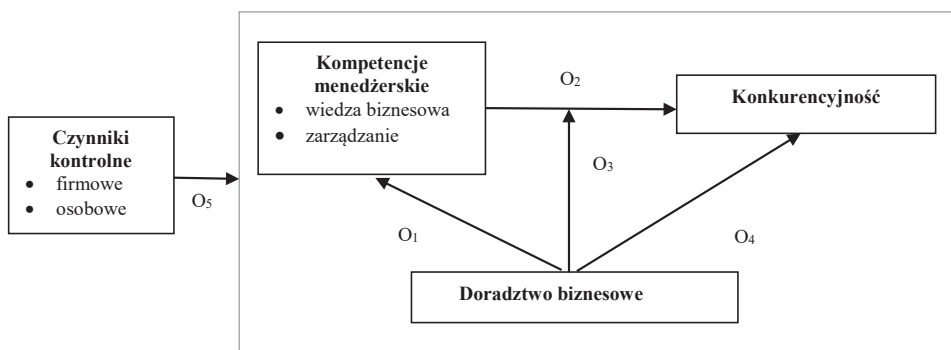
12.1. Wprowadzenie

Model badawczy opisujący wpływ doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm przedstawia ilustracja 12.1. Wyróżniono cztery następujące oddziaływania.

1. Bezpośredni wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej i poziomu zarządzania (O_1).
2. Wpływ wiedzy biznesowej i poziomu zarządzania na konkurencyjność firm w wyniku doradztwa biznesowego (O_2).
3. Moderujący wpływ doradztwa biznesowego na relację wiedza biznesowa – poziom zarządzania (O_3).
4. Pośredni wpływ doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm (O_4).

W modelu uwzględniono także czynniki kontrolne, moderujące oddziaływania w ramach modelu (O_5). Należą do nich czynniki związane z funkcjonowaniem firm (skala działania, wiek firm, innowacje, branża i rynek), związane z zarządzającymi firmami (doświadczenie zawodowe, profil wykształcenia, liczbą osób zarządzających, relacje rodzinne w zarządzie), a także związane z wiedzą biznesową (źródła pozyskiwania wiedzy) i zarządzaniem (zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, priorytety rozwojowe, forma planowania).

Uwzględniono ponadto moderujący wpływ czynników związanych z udzielanym doradztwem biznesowym (częstotliwość korzystania z usług doradczych, charakterystyki procesu doradczego, obszar doradztwa, zgodność uzyskanych korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami).

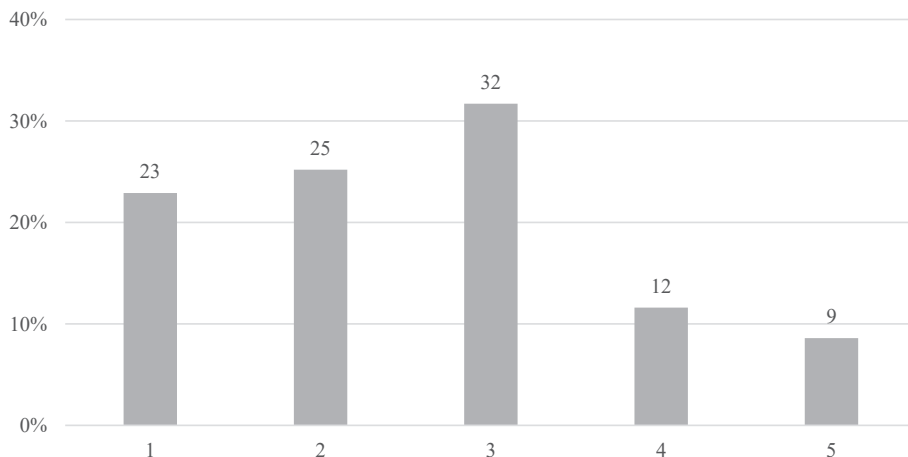


Ilustracja 12.1. Wpływ doradztwa biznesowego na wiedzę biznesową i zarządzanie – model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

12.2. Wpływ doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm

W opracowaniu podjęto próbę oceny wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności małych firm innowacyjnych w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo niski wpływ, a 5 – bardzo wysoki wpływ (ilustracja 12.2). Średni wpływ doradztwa biznesowego w badanej populacji był niski i wyniósł 2,6 pkt. (mediana wyniosła 3 pkt.).



Ilustracja 12.2. Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Badaną populację podzielono na dwie grupy według oceny punktowej wiedzy: grupę o niskim wpływie doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm (oceny 1–3 pkt.) oraz grupę o wysokim wpływie doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm (oceny 4–5 pkt.). Dominuje udział pierwszej grupy (80%) w porównaniu do grupy drugiej (20%). Średni poziom wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw w pierwszej grupie wynosi 2,1 pkt., zaś w drugiej grupie wynosi 4,4 pkt.

Wyniki analizy zależności między wpływem doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm a wybranymi czynnikami funkcjonowania badanych małych firm przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności można wyodrębnić cztery grupy zależności (tabela 12.1):

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z poprawą innowacyjności, podniesieniem poziomu wiedzy biznesowej oraz poprawą jakości zarządzania firmą w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego;
- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą, zarządzaniem nią oraz zarządzającymi (zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, doświadczenie zarządzających, konkurencyjność firm, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, forma planowania, proces doradczy, zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami, priorytety rozwojowe firm);
- grupę o słabej zależności, obejmującą czynniki związane z firmami (liczba osób zarządzających, wiek firm, skala działania firm);
- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą różnorodne czynniki związane z firmą (profil wykształcenia zarządzających, źródła wiedzy biznesowej, branża, rynek, częstotliwość doradztwa).

Warto podkreślić słabe znaczenie charakterystyk procesu doradczego dla wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy kadry zarządzającej.

Zależność między wpływem doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm a poziomem konkurencyjności jest istotna statystycznie, choć umiarkowana i wynosi 0,205 (mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana), przy poziomie istotności 0,01. Spełnia ją około 62% badanych firm. Oznacza to, że wzrostowi wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność przedsiębiorstw towarzyszy w nieco większym stopniu większy poziom konkurencyjności niż odwrotnie.

Należy zauważyć, że 2/3 firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego podniosła swoją konkurencyjność, pozostała 1/3 podmiotów nie odnotowała poprawy konkurencyjności z uwagi na ograniczenia personalne, zasobowe. W przypadku firm o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności 60% udało się podnieść swoją konkurencyjność, co oznacza, że większość z nich miała potencjał poprawy swojej konkurencyjności przy niskim udziale usług doradczych.

Poziom konkurencyjności przedsiębiorstw ma raczej związek z oceną skuteczności doradztwa biznesowego. Niski poziom konkurencyjności łączy się z niską oceną

wpływu doradztwa biznesowego, jedynie 12,2% firm z tej grupy podniosło bowiem swoją konkurencyjność dzięki doradztwu biznesowemu. Natomiast w przypadku podmiotów o wysokiej konkurencyjności odsetek ten był wyższy i wyniósł 30,1%.

Tabela 12.1. Analiza czynników wpływających na poprawę konkurencyjności firm z uwzględnieniem doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników)

Grupy zależności	Czynniki
O silnej zależności	1. Poprawa innowacyjności 2. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej 3. Poprawa zarządzania strategicznego 4. Poprawa koordynacji działań 5. Poprawa zarządzania operacyjnego
O umiarkowanej zależności	6. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 7. Doświadczenie zawodowe zarządzających 8. Konkurencyjność 9. Relacje rodzinne w zarządzie 10. Forma planowania 11. Proces doradczy 12. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami 13. Priorytety rozwojowe firm
O słabej zależności	14. Liczba osób w zarządzie 15. Wiek firm 16. Skala działania firm
Brak zależności	17. Profil wykształcenia zarządzających 18. Źródła wiedzy biznesowej 19. Branża 20. Rynek 21. Częstotliwość doradztwa

Źródło: opracowanie własne.

Można sądzić, że ogólnie badane firmy poprawiły swoją konkurencyjność przy umiarkowanym udziale usług doradczych. W przypadku, gdy przedsiębiorstwa określiły udział doradztwa biznesowego w poprawie konkurencyjności jako wysoki, miało to miejsce przy wysokiej konkurencyjności. Wydaje się zatem, że wysoki poziom konkurencyjności sprzyja skuteczności wykorzystania doradztwa biznesowego. Doradztwo biznesowe jest uznawane zatem za skuteczny czynnik poprawy konkurencyjności firm o wysokiej już konkurencyjności. Podmioty cechujące się niską konkurencyjnością znacznie słabiej poprawiły swoją pozycję konkurencyjną dzięki doradztwu biznesowemu.

Podniesienie poziomu konkurencyjności firm jest silnie związane z poprawą innowacyjności firm uzyskaną dzięki doradztwu biznesowemu. Zależność obu kategorii jest istotna statystycznie, silna i wynosi 0,574 (mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana), przy poziomie istotności 0,01. Spełnia ją około 82% przedsiębiorstw. Oznacza to, że wzrostowi wpływu doradztwa biznesowego na innowacyjność firm

towarzyszy większy poziom konkurencyjności osiągnięty dzięki doradztwu biznesowemu. Sytuacja powyższa kontrastuje z wcześniejszym wnioskiem o braku zależności statystycznej między innowacyjnością a konkurencyjnością badanych firm. Wydaje się, że doradztwo biznesowe wpływając na podniesienie innowacyjności firm, wpływa w konsekwencji w zauważalny sposób na poprawę ich konkurencyjności.

Analiza danych potwierdza pewne zróżnicowanie wyróżnionych grup firm według stopnia poprawy konkurencyjności z uwzględnieniem doradztwa biznesowego w zakresie doświadczenia zawodowego zarządzających, konkurencyjności firm, poprawy innowacyjności, zdolności absorpcji doradztwa biznesowego, procesu doradczego, a także oceny korzyści uzyskanych z doradztwa biznesowego w stosunku do oczekiwań (tabela 12.2).

Tabela 12.2. Podstawowe różnice w charakterystykach firm według stopnia poprawy konkurencyjności z uwzględnieniem doradztwa biznesowego dla wyróżnionych grup (w %)

Cechy	Firmy o niskim wpływie doradztwa biznesowego	Firmy o wysokim wpływie doradztwa biznesowego
Doświadczenie zarządzających ¹	11,9	15,5
Poziom wiedzy	Niski (61,5)	Wysoki (77,5)
Konkurencyjność	Niska (61,1)	Wysoka (66,3)
Innowacyjność	Niska (68,5)	Niska (68,8)
Poprawa innowacyjności ²	Niska (85,2)	Wysoka (69,4)
Zdolność absorpcji doradztwa	Niska (53,4)	Wysoka (74,2)
Proces doradczy	Realizowany wraz doradcą (12,9)	Realizowany wraz doradcą (28,7)
Korzyści zgodne z oczekiwaniami	54,6	73,8

¹ w latach; ² poprawa innowacyjności dzięki doradztwu biznesowemu

Źródło: opracowanie własne.

12.3. Wpływ podniesienia poziomu zarządzania na poprawę konkurencyjności firm

Zależność między poziomem zarządzania badanymi firmami a ich konkurencyjnością, biorąc pod uwagę zarówno zarządzanie ogólne, jak i wyróżnione obszary zarządzania jest istotna statystycznie, ale słaba (mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana):

- w przypadku zarządzania strategicznego (rozwojem) i zarządzania ogólnego jest istotna statystycznie, wynosi odpowiednio 0,166 i 0,102 przy poziomie istotności 0,01;
- w przypadku koordynacji działań oraz zarządzania bieżącego (operacyjnego) jest nieistotna statystycznie.

Sytuacja kształtuje się odmiennie przy uwzględnieniu wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego i w wyróżnionych obszarach zarządzania oraz wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności firm (tabela 12.3). Rozpatrywane zależności przyjmują wysokie poziomy i są istotne statystycznie we wszystkich obszarach zarządzania. Oznacza to, że podniesienie poziomu zarządzania firmami, zarówno w odniesieniu do zarządzania rozwojem, koordynacji działań, zarządzania bieżącego, jak i zarządzania ogólnego uzyskane dzięki doradztwu biznesowemu silnie rzutuje na poprawę konkurencyjności osiągniętą dzięki temu doradztwu. Sytuacja ta różni się zatem diametralnie od rozpatrywanej uprzednio zależności: dotychczasowy poziom zarządzania wiedzy biznesowej – dotychczasowa konkurencyjność firm, która jest słaba w odniesieniu do zarządzania rozwojem, koordynacji działań, zarządzania bieżącego i zarządzania ogólnego. W badanej populacji małych innowacyjnych firm korzystanie z doradztwa biznesowego, jeśli wpływa ono korzystnie na podniesienie poziomu zarządzania, prowadzi do poprawy konkurencyjności tych firm, a tym samym poprawia relację poziom zarządzania – konkurencyjność przedsiębiorstw.

Tabela 12.3. Zależności między podniesieniem poziomu zarządzania oraz poprawą konkurencyjności firm w wyniku doradztwa biznesowego (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)

Zarządzanie	Współczynnik korelacji
Zarządzanie rozwojem	0,485***
Koordynacja działań	0,473***
Zarządzanie bieżące	0,453***
Zarządzanie ogólne	0,487***

Dane dla 400 firm; *** zależność istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne.

W 3/4 badanych firm założenie o zależności obu analizowanych czynników, a mianowicie, że wzrostowi poziomu zarządzania dzięki wykorzystaniu doradztwa biznesowego towarzyszy poprawa konkurencyjności osiągnięta zostało dzięki temu doradztwu. Należy jednak zauważyć dominujący udział w badanej populacji podmiotów o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania i zarazem o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności (2/3 przedsiębiorstw).

Blisko połowa firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę poziomu zarządzania podniosło swoją konkurencyjność (49% podmiotów). Natomiast

w przypadku firm o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę poziomu zarządzania zaledwie 12%% spośród nich podniosło swoją konkurencyjność, co oznacza, że większość z nich nie potrafiła poprawić swojej pozycji konkurencyjnej.

Ocena wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność wiąże się z poprawą poziomu zarządzania. Wśród firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę swojej konkurencyjności blisko 2/3 uprzednio poprawiło poziom zarządzania (66% przedsiębiorstw). W przypadku podmiotów o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę swojej konkurencyjności jedynie 19% poprawiło wcześniej poziom zarządzania. Powyższe dane wskazują, że poprawa poziomu zarządzania w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego wpływa na poprawę konkurencyjności firm.

Można sądzić, iż ogólnie badane firmy poprawiły swoją konkurencyjność raczej przy uprzedniej poprawie poziomu zarządzania firmą będącej wynikiem doradztwa biznesowego.

12.4. Wpływ podniesienia poziomu wiedzy biznesowej i podniesienia poziomu zarządzania na poprawę konkurencyjności firm (z uwzględnieniem doradztwa biznesowego)

Z przeprowadzonej analizy dotyczącej poprawy konkurencyjności firm uzyskanej w wyniku doradztwa biznesowego w układzie poziom wiedzy – poziom zarządzania można wyciągnąć następujące wnioski (tabela 12.4).

1. Zdecydowana większość firm oceniła poprawę swojej konkurencyjności z udziałem doradztwa biznesowego jako niską. Dotyczyło to 315 podmiotów (79,7% próby).
2. Jedynie około 1/5 przedsiębiorstw oceniła poprawę swojej konkurencyjności z udziałem doradztwa biznesowego jako wysoką. Dotyczyło to 80 firm (20,3% próby).
3. Wśród firm o niskiej ocenie roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności przeważały podmioty o wysokim poziomie wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowemu i zarazem wysokim poziomem zarządzania osiągniętemu dzięki temu doradztwu (39% firm).
4. Wśród podmiotów o wysokiej ocenie roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności przeważały firmy z wysokim poziomem wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowemu i zarazem wysokim poziomem zarządzania uzyskanemu dzięki temu doradztwu (60% przedsiębiorstw).
5. Wśród firm o niskim wzroście poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowemu i zarazem niskim wzroście poziomu zarządzania mimo

wykorzystania doradztwa biznesowego 93% z nich odnotowało niską ocenę roli doradztwa w poprawie swojej konkurencyjności; jedynie 7% spośród nich sformułowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie pozycji konkurencyjnej.

6. Wśród firm o wysokim wzroście poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu i zarazem wysokim wzroście poziomu zarządzania dzięki temu doradztwu 55% odnotowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie konkurencyjności, natomiast 45% odnotowało niską ocenę roli doradztwa w poprawie swojej pozycji konkurencyjnej.

Tabela 12.4. Poprawa konkurencyjności w wyniku doradztwa biznesowego w układzie poziom wiedzy – poziom zarządzania (w %)

Lp.	Skala zmiany	Liczba firm	Odsetek firm (w %)	Czynniki
1.	Niska	46	11,6	Niski poziom wiedzy biznesowej, niski poziom zarządzania
2.	Niska	86	21,8	Niski poziom wiedzy biznesowej, wysoki poziom zarządzania
3.	Niska	122	30,9	Wysoki poziom wiedzy biznesowej, niski poziom zarządzania
4.	Niska	16	4,0	Wysoki poziom wiedzy biznesowej, wysoki poziom zarządzania
5.	Wysoka	7	1,7	Niski poziom wiedzy biznesowej, niski poziom zarządzania
6.	Wysoka	7	1,7	Niski poziom wiedzy biznesowej, wysoki poziom zarządzania
7.	Wysoka	48	12,1	Wysoki poziom wiedzy biznesowej, niski poziom zarządzania
8.	Wysoka	18	4,6	Wysoki poziom wiedzy biznesowej, wysoki poziom zarządzania

Dane dla 395 firm

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei z przeprowadzonej analizy dotyczącej poprawy konkurencyjności w wyniku doradztwa biznesowego w układzie podniesienie poziomu wiedzy – poprawa poziomu zarządzania można wyciągnąć następujące wnioski (tabela 12.5).

1. Zdecydowana większość badanych małych innowacyjnych firm oceniła poprawę swojej konkurencyjności z udziałem doradztwa biznesowego jako niską. Dotyczyło to 317 podmiotów (79,8% próby). Jedynie około 1/5 badanych podmiotów oceniła poprawę swojej konkurencyjności z udziałem doradztwa biznesowego jako wysoką. Dotyczyło to 80 firm (20,2% próby).
2. Wśród firm o niskiej ocenie roli doradztwa w poprawie konkurencyjności około 56% odnotowało niski wzrost poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowej i zarazem niski wzrost poziomu zarządzania mimo wykorzystania

- doradztwa biznesowego; z drugiej strony około 10% spośród nich odnotowało wysoki wzrost poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowej i zarazem wysoki wzrost poziomu zarządzania wskutek skorzystania z tego doradztwa.
3. Wśród podmiotów o wysokiej ocenie roli doradztwa w poprawie ich konkurencyjności ponad połowa z nich (51,2%) odnotowała wysoki wzrost poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowej i zarazem wysoki wzrost poziomu zarządzania uzyskany wskutek tego doradztwa; jednocześnie około 16% z nich zanotowało niski wzrost poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu biznesowej i zarazem niski wzrost poziomu zarządzania mimo skorzystania z doradztwa biznesowego.
 4. Wśród firm o niskim wzroście poziomu wiedzy biznesowej dzięki doradztwu i zarazem niskim wzroście poziomu zarządzania mimo współpracy z doradcą biznesowym 93% odnotowało niską ocenę roli doradztwa w poprawie konkurencyjności; jedynie 7% spośród odnotowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie konkurencyjności.
 5. Wśród przedsiębiorstw o wysokim wzroście poziomu wiedzy biznesowej osiągniętym dzięki doradztwu biznesowemu i jednocześnie wysokim wzroście poziomu zarządzania wskutek skorzystania z doradztwa 55% odnotowało wysoką ocenę roli doradztwa w poprawie konkurencyjności, natomiast 45% – niską ocenę roli doradztwa w poprawie pozycji konkurencyjnej.

Tabela 12.5. Poprawa konkurencyjności firm w wyniku doradztwa biznesowego w układzie wzrost poziomu wiedzy biznesowej – wzrost poziomu zarządzania (w %)

Lp.	Ocena zmiany	Liczba firm	Odsetek firm (w %)	Czynniki
1.	Niska	179	45,1	Niski wzrost wiedzy biznesowej, niski wzrost poziomu zarządzania
2.	Niska	16	4,0	Niski wzrost wiedzy biznesowej, wysoki wzrost poziomu zarządzania
3.	Niska	89	22,2	Wysoki wzrost wiedzy biznesowej, niski wzrost poziomu zarządzania
4.	Niska	33	8,3	Wysoki wzrost wiedzy biznesowej, wysoki wzrost poziomu zarządzania
5.	Wysoka	13	3,2	Niski wzrost wiedzy biznesowej, niski wzrost poziomu zarządzania
6.	Wysoka	5	1,2	Niski wzrost wiedzy biznesowej, wysoki wzrost poziomu zarządzania
7.	Wysoka	21	5,3	Wysoki wzrost wiedzy biznesowej, niski wzrost poziomu zarządzania
8.	Wysoka	41	10,3	Wysoki wzrost wiedzy biznesowej, wysoki wzrost poziomu zarządzania

Dane dla 397 firm

Źródło: opracowanie własne.

12.5. Kompetencje menedżerskie a konkurencyjność firm z uwzględnieniem doradztwa biznesowego

Pojęcie „kompetencje menedżerskie (organizacyjne)” można określić jako obejmujące wiedzę biznesową oraz umiejętności menedżerskie zarządzających firmami. Ta konstrukcja pozwala na syntetyczną ocenę bezpośredniej roli doradztwa biznesowego w kształtowaniu wyników przedsiębiorstw (w odniesieniu do zarządzania nimi).

W niniejszym opracowaniu kompetencje menedżerskie ujęto następująco:

$$KM_t = \max\{WB_t; UM_t\}, \text{ dla } t = 1 \dots n,$$

gdzie:

KM – kompetencje menedżerskie,

WB – ocena poziomu wiedzy biznesowej zarządzających (mierzona w skali pięciopunktowej; 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo ocena),

UM – ocena poziomu umiejętności menedżerskich (mierzona w skali pięciopunktowej; 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo ocena),

n – liczba elementów próby badawczej.

Ocena kompetencji menedżerskich zarządzających została dokonana na podstawie opinii zarządzających firmami. Średni poziom kompetencji menedżerskich w badanej populacji był wysoki i wyniósł 3,9 pkt. Świadczy to o wysokim mniemaniu zarządzających małymi przedsiębiorstwami o swoich kompetencjach menedżerskich. Populację podzielono na dwie grupy według oceny punktowej: grupę o niskim poziomie kompetencji (oceny 1–3 pkt.) oraz grupę o wysokim poziomie kompetencji (oceny 4–5 pkt.). Przeważa udział grupy drugiej o wysokim poziomie kompetencji (86,7%) w porównaniu do grupy pierwszej o niskim poziomie kompetencji (13,3%) (tabela 12.6).

Tabela 12.6. Kompetencje menedżerskie zarządzających firmami

Ocena kompetencji menedżerskich	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Niska	53	13,3
Wysoka	347	86,7

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

W ujęciu statystycznym zależność między kompetencjami menedżerskimi zarządzających a konkurencyjnością firm jest istotna, choć słaba i wynosi 0,102 na poziomie istotności 0,05 (korelacja mierzona współczynnikiem rang korelacji Spearmana).

Z nałożenia obu analizowanych wymiarów, tj. kompetencji menedżerskich i konkurencyjności przedsiębiorstw, uzyskano cztery klastry firm. Ilustracja 12.3 przedstawia ich rozkład przy zastosowaniu wskaźnika oceny kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm mierzonego w skali 1–5 pkt.

Kompetencje menedżerskie	Wysokie	Klaster drugi 46,4	Klaster czwarty 40,4
	Niskie	9,5 Klaster pierwszy	3,8 Klaster trzeci
		Niska	Wysoka
Konkurencyjność firm			

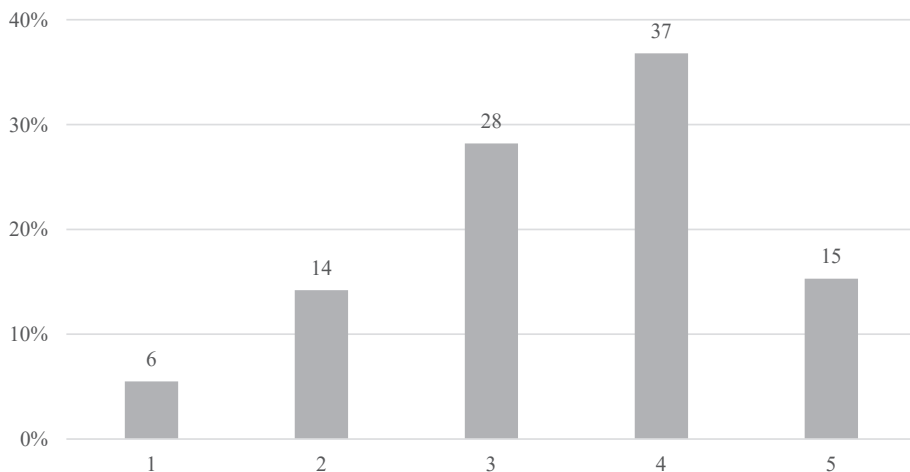
Dane dla 399 firm

Ilustracja 12.3. Rozkład procentowy firm w układzie kompetencje menedżerskie – konkurencyjność firm

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę stanowią zarówno firmy o wysokim poziomie kompetencji i o niskiej konkurencyjności (46,4% przedsiębiorstw – klaster drugi), jak i grupa podmiotów o wysokim poziomie kompetencji i o wysokiej konkurencyjności (40,4% firm – klaster czwarty). Pozostałe klastry są znacznie mniej liczne (klaster pierwszy zawiera 9,5%, a klaster trzeci jedynie 3,8% badanych firm). Powyższe dane potwierdzają słabą zależność kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm (49,9% przedsiębiorstw).

Wpływ doradztwa biznesowego na poprawę poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających został dokonany na podstawie opinii zarządzających firmami (ilustracja 12.4). Średnia ocena wpływu doradztwa biznesowego w badanej populacji była wysoka i wyniosła 3,4 pkt. w skali 1–5 pkt (mediana 4 pkt.).



Ilustracja 12.4. Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa biznesowego na kompetencje menedżerskie (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Badaną populację podzielono na dwie grupy według oceny punktowej wpływu doradztwa biznesowego na poprawę poziomu kompetencji menedżerskich: grupę o niskiej ocenie (oceny 1–3 pkt.) oraz grupę o wysokiej ocenie (oceny 4–5 pkt.). Przeważa udział grupy drugiej o wysokiej ocenie (52% firm) w porównaniu do grupy pierwszej o niskiej ocenie (48% przedsiębiorstw) (tabela 12.7).

Tabela 12.7. Poprawa kompetencji menedżerskich zarządzających pod wpływem doradztwa biznesowego

Ocena poprawy kompetencji menedżerskich	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Niska	192	48,0
Wysoka	208	52,0

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy zależności między podniesieniem kompetencji menedżerskich w wyniku doradztwa biznesowego a wybranymi czynnikami funkcjonowania firm przedstawiono w załączniku 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wyodrębnić cztery grupy zależności (tabela 12.8):

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą, zarządzającymi nią oraz doradztwem (poprawa jakości zarządzania, poprawa innowacyjności oraz podniesienie poziomu wiedzy biznesowej w wyniku doradztwa biznesowego);
- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą, zarządzaniem nią oraz zarządzającymi (proces doradczy, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, liczba osób zarządzających, źródła wiedzy biznesowej, priorytety rozwojowe firm, branża);
- grupę o słabej zależności, obejmującą częstotliwość doradztwa;
- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą czynniki związane z firmą (profil wykształcenia zarządzających, forma planowania, rynek, dotychczasowa konkurencyjność, wiek i skala działania firm, doświadczenie zarządzających).

Tabela 12.8. Analiza czynników wpływających na podniesienie kompetencji menedżerskich w wyniku doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników)

Grupy zależności	Czynniki
1	2
O silnej zależności	1. Poprawa jakości zarządzania 2. Poprawa koordynacji działań 3. Poprawa zarządzania operacyjnego 4. Poprawa zarządzania strategicznego 5. Poprawa innowacyjności 6. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej

1	2
O umiarkowanej zależności	7. Proces doradczy 8. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 9. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami 10. Relacje rodzinne w zarządzie 11. Liczba osób w zarządzie 12. Źródła wiedzy biznesowej 13. Priorytety rozwojowe firm 14. Branża
O słabej zależności	15. Częstotliwość doradztwa
Brak zależności	16. Profil wykształcenia zarządzających 17. Forma planowania 18. Rynek 19. Konkurencyjność 20. Wiek firm 21. Skala działania firm 22. Doświadczenie zawodowe zarządzających

Źródło: opracowanie własne.

12.6. Wpływ doradztwa biznesowego na relację: kompetencje menedżerskie – konkurencyjność firm

Zależność między poprawą poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających a poprawą konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego jest istotna statystycznie, wysoka i wynosi 0,479 na poziomie istotności 0,01 (korelacja mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana).

W celu oszacowania moderującego wpływu doradztwa biznesowego na relację poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm oszacowano parametry wielomianowych modeli probitowych zarówno dla wariantu „przed doradztwem”, jak i „po doradztwie”:

$$\begin{aligned}
 KONK_i^* &= \alpha_1 KOMP_i + \varepsilon_i, \quad \varepsilon_i \sim N(0,1), \\
 KONK_i &= \begin{cases} 1 & \text{gdy } KONK_i^* < \mu_1 \\ 2 & \text{gdy } KONK_i^* \in \langle \mu_1, \mu_2 \rangle \\ 3 & \text{gdy } KONK_i^* \in \langle \mu_2, \mu_3 \rangle \\ 4 & \text{gdy } KONK_i^* \in \langle \mu_3, \mu_4 \rangle \\ 5 & \text{gdy } KONK_i^* > \mu_4 \end{cases}
 \end{aligned}$$

gdzie:

KONK – ocena poziomu konkurencyjności,

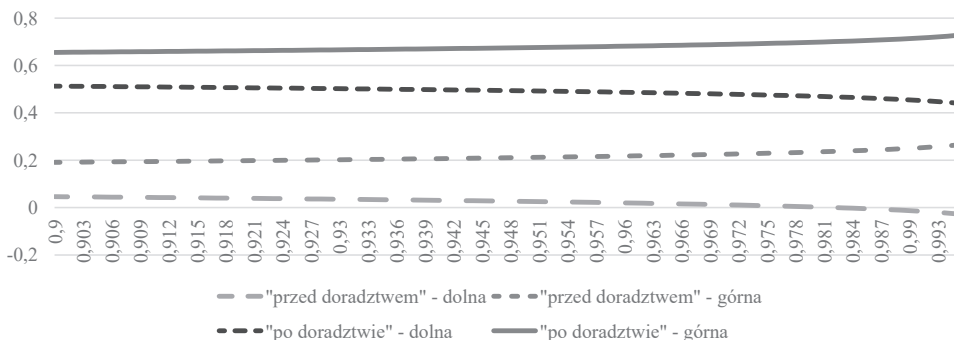
KOMP – ocena poziomu kompetencji menedżerskich.

Oszacowanie parametru ilustrującego wpływ kompetencji menedżerskich na konkurencyjność firm jest zdecydowanie wyższe dla wariantu „po doradztwie”, także przedziały ufności dla tego parametru nie pokrywają się, nawet gdy współczynnik ufności wynosi 0,995. Świadczy to o zdecydowanie silniejszym wpływie kompetencji na konkurencyjność firm po skorzystaniu z usług doradztwa biznesowego w porównaniu z wpływem w warunkach braku doradztwa (tabela 12.9, ilustracja 12.5).

Tabela 12.9. Oszacowania parametrów dla wariantów „przed doradztwem” i „po doradztwie”

Wariant	Oszacowanie	Błąd standardowy
„przed doradztwem”	0,119	0,056
„po doradztwie”	0,584	0,055

Źródło: obliczenia własne.



Ilustracja 12.5. Przedziały ufności dla parametru α_1 przy różnych wariantach współczynnika ufności (od 0,9 do 0,995)

Źródło: obliczenia własne.

Z nałożenia obu analizowanych wymiarów: poprawy poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw pod wpływem doradztwa biznesowego uzyskano cztery klastry badanych firm. Ilustracja 12.6 przedstawia ich rozkład przy zastosowaniu wskaźnika oceny podniesienia kompetencji i poprawy konkurencyjności firm mierzonego w skali 1–5 pkt.

Najliczniejszą grupę stanowią firmy o niskiej ocenie poprawy poziomu kompetencji menedżerskich i o niskiej ocenie poprawy konkurencyjności (45,1% firm – klaster pierwszy) oraz podmioty o wysokiej ocenie poprawy poziomu kompetencji i o niskiej ocenie poprawy konkurencyjności (34,8% firm – klaster drugi). Grupa

przedsiębiorstw o wysokiej ocenie poprawy poziomu kompetencji i o wysokiej ocenie poprawy konkurencyjności stanowi 16,9% ogółu firm (klaster czwarty). Klaster trzeci jest niewielki, stanowi 3,3% badanych podmiotów.

Kompetencje menedżerskie	Wysokie	Klaster drugi 34,8	Klaster czwarty 16,9
	Niskie	45,1 Klaster pierwszy	3,3 Klaster trzeci
		Niska	Wysoka
Konkurencyjność firm			

Dane dla 397 firm

Ilustracja 12.6. Rozkład procentowy firm w układzie poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego
Źródło: opracowanie własne.

Udział klastrów spełniających zależność: poprawa kompetencji menedżerskich i poprawa konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego jest dość wysoki i wynosi 62% całości próby. Można zatem stwierdzić, że wzrostowi kompetencji towarzyszy wzrost konkurencyjności firm. 1/3 firm o wysokiej ocenie poprawy kompetencji menedżerskich uzyskała istotną poprawę konkurencyjności w wyniku korzystania z doradztwa biznesowego. W przypadku podmiotów o niskiej ocenie poprawy kompetencji jedynie 7% z nich uzyskało wyraźną poprawę konkurencyjności w wyniku korzystania z doradztwa biznesowego, co oznacza, że zdecydowana większość tych przedsiębiorstw nie zdołała wypracować wysokiej poprawy konkurencyjności z uwagi na ograniczenia zasobowe.

Poprawa konkurencyjności firm wiąże się zatem z poprawą poziomu kompetencji menedżerskich w wyniku korzystania z doradztwa biznesowego. Wśród firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności ponad 83% uprzednio podniosło poziom kompetencji. W przypadku przedsiębiorstw o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę swojej konkurencyjności 61% uprzednio nie podniosło poziomu swoich kompetencji. Powyższe dane wskazują, że podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego jest raczej warunkiem istotnej poprawy pozycji konkurencyjnej firm.

Warto podkreślić, że poprawa kompetencji menedżerskich zarządzających nie ma związku z dotychczasowym poziomem kompetencji. Zależność powyższa jest nieistotna statystycznie i wynosi 0,013 (mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana).

Na podstawie ilustracji 12.6 można sformułować wniosek, że prawdopodobieństwo sukcesu (istotna poprawa konkurencyjności firm) wskutek podniesienia

poziomu kompetencji menedżerskich w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego jest bardzo niskie przy niewielkim podniesieniu poziomu kompetencji, a umiarkowane przy istotnym podniesieniu poziomu kompetencji. Można je oszacować w przypadku pierwszym na 6,8%, a w drugim na 32,7%.

12.7. Łączne rezultaty uzyskane w badanych firmach w wyniku korzystania z usług doradztwa biznesowego

W opracowaniu podjęto próbę sumarycznej oceny skutków usług doradczych w obszarze wiedzy biznesowej zarządzających, poziomu zarządzania firmami oraz konkurencyjności firm. Ta konstrukcja pozwala na syntetyczną ocenę roli doradztwa biznesowego dla funkcjonowania badanych podmiotów.

Łączne rezultaty doradztwa biznesowego dla funkcjonowania firm ujęto następująco:

$$EDB_t = \max\{WB_t; Z_t; K_t\}, \text{ dla } t = 1 \dots n,$$

gdzie:

EDB – rezultaty doradztwa biznesowego,

WB – ocena wzrostu poziomu wiedzy biznesowej zarządzających (mierzona w skali pięciopunktowej; 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo wysoka ocena),

Z – ocena wzrostu poziomu zarządzania (mierzona w skali pięciopunktowej; 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo wysoka ocena),

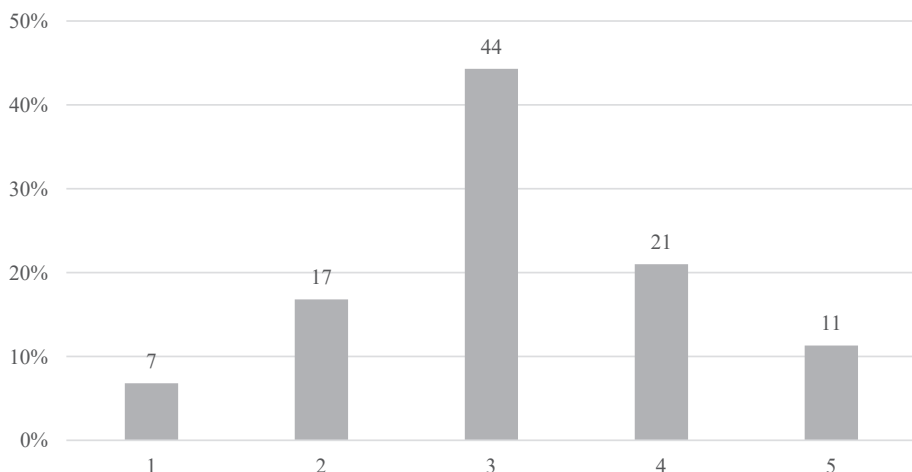
K – ocena wzrostu poziomu konkurencyjności (mierzona w skali pięciopunktowej; 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo wysoka ocena)

n – liczba elementów próby badawczej.

Ocena poszczególnych rezultatów doradztwa biznesowego dla badanych firm została dokonana przez samych zarządzających firmami. Średni poziom rezultatów doradztwa biznesowego w badanej populacji był umiarkowany i wyniósł 3,1 pkt. (mediana 3 pkt.; ilustracja 12.7).

Badaną populację podzielono na dwie grupy według oceny punktowej: grupę o niskim poziomie rezultatów doradztwa biznesowego (oceny 1–3 pkt.) oraz o wysokim poziomie rezultatów doradztwa (oceny 4–5 pkt.). Przeważa udział grupy pierwszej o niskim poziomie rezultatów doradztwa (67,8% badanych podmiotów) w porównaniu do grupy drugiej o wysokim poziomie sumarycznych rezultatów doradztwa (32,8%) (tabela 12.10). Oznacza to, że jedynie 1/3 firm oceniła rezultaty doradztwa biznesowego jako wysokie, znaczące, biorąc pod uwagę łącznie

trzy obszary oceny: poziom wiedzy biznesowej, poziom zarządzania i poziom konkurencyjności.



Ilustracja 12.7. Rozkład procentowy ocen rezultatów doradztwa biznesowego (w skali 1–5 pkt.)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12.10. Rezultaty doradztwa biznesowego

Ocena efektów doradztwa biznesowego	Liczba firm	Odsetek firm (w %)
Niska	271	67,8
Wysoka	129	32,8

Dane dla 400 firm

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy zależności między sumarycznymi efektami doradztwa biznesowego, a wybranymi czynnikami funkcjonowania badanych małych firm innowacyjnych przedstawia załącznik 1. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wyodrębnić cztery grupy zależności (tabela 12.11):

- grupę o silnej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą i zarządzającymi nią oraz doradztwem (poprawa jakości zarządzania, poprawa innowacyjności i konkurencyjności firm oraz podniesienie poziomu wiedzy biznesowej w wyniku doradztwa biznesowego);
- grupę o umiarkowanej zależności, obejmującą czynniki związane z firmą, zarządzaniem nią oraz zarządzającymi (zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, proces doradczy, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, priorytety rozwojowe firm, liczba osób zarządzających, częstotliwość doradztwa, profil wykształcenia zarządzających, forma planowania, źródła wiedzy biznesowej);

- grupę o słabej zależności, obejmującą doświadczenie zarządzających;
- grupę wykazującą brak zależności, obejmującą czynniki związane z firmą (wiek i skala działania firm, branża, rynek, źródła wiedzy biznesowej).

Tabela 12.11. Analiza czynników wpływających na efekty korzystania z doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników)

Grupy zależności	Czynniki
O silnej zależności	1. Poprawa jakości zarządzania 2. Poprawa konkurencyjności 3. Poprawa koordynacji działań 4. Poprawa zarządzania operacyjnego 5. Poprawa zarządzania strategicznego 6. Podniesienie poziomu wiedzy biznesowej 7. Poprawa innowacyjności
O umiarkowanej zależności	8. Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami 9. Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej 10. Proces doradczy 11. Relacje rodzinne w zarządzie 12. Priorytety rozwojowe firm 13. Liczba osób w zarządzie 14. Częstotliwość doradztwa 15. Profil wykształcenia zarządzających 16. Forma planowania
O słabej zależności	17 Doświadczenie zawodowe zarządzających
Brak zależności	18. Wiek firm 19. Skala działania firm 20. Branża 21. Rynek

Źródło: opracowanie własne.

12.8. Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na wyniki firm

Cechy uzyskanego doradztwa biznesowego oraz charakter współpracy firm z doradcami mają pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm (załącznik 1). Szczegółowe informacje o wpływie cech doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw, podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich oraz na sumaryczne rezultaty w wyniku doradztwa ilustrują tabele 12.12–12.14. Wynika z nich, że jedynie częstotliwość doradztwa biznesowego nie rzutuje na osiągnięcia i konkurencyjność firm. W pewnym zakresie dotyczy

to również rodzaju dostawcy usług doradczych (jedynie większy udział profesjonalnych konsultantów wpływa na wyższe oceny osiągnięć i konkurencyjności firm). W pozostałych przypadkach wpływ ten jest wyraźnie zauważalny. W największym stopniu wysokie oceny wpływu doradztwa biznesowego na osiągnięcia i konkurencyjność przedsiębiorstw mają miejsce w przypadku wybranych dziedziny doradztwa (rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż), pełnej współpracy realizacji usługi doradczej, dużego doświadczenia we współpracy z doradcą oraz dużego zaufania w relacji firma – doradca. Także forma współpracy (formalna) oraz umiejętność zarządzania procesem doradczym mają pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm.

Pozytywny wpływ doradztwa biznesowego na wyniki przedsiębiorstw jest bardziej zauważalny w odniesieniu do poprawy konkurencyjności firm oraz sumarycznych rezultatów skorzystania z doradztwa biznesowego w porównaniu do podniesienia poziomu kompetencji menedżerskich.

Tabela 12.12. Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na poprawę konkurencyjności (odsetek firm w %)

Wyszczególnienie	Poprawa konkurencyjności	
	Niska	Wysoka
Częstotliwość doradztwa	Niska (75,1)	Niska (78,8)
Dziedziny doradztwa	Księgowość, podatki, personel (63,2)	Rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż (52,6)
Dostawca doradztwa	Biuro księgowo-podatkowe (37,2), radca prawny, rzecznik patentowy (23,3), konsultant (11,4)	Biuro księgowo-podatkowe (31,3), radca prawny, rzecznik patentowy (27,5), konsultant (18,8)
Współpraca firma – doradca	Faza realizacji projektu (44,8), brak współpracy (31,9)	Faza realizacji projektu (33,8), pełna współpraca (28,9)
Doświadczenie we współpracy z doradcą	43,5	53,8
Forma współpracy firma – doradca	Nieformalna (52,5)	Formalna (60,0)
Zaufanie: firma – doradca	59,2	64,6
Korzyści zgodne z oczekiwaniami	54,6	73,8

Dane dla 397 firm

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12.13. Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich (odsetek firm w %)

Wyszczególnienie	Podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich	
	Niskie	Wysokie
Częstotliwość doradztwa	Niska (79,2)	Niska (73,1)
Dziedziny doradztwa	Księgowość, podatki, personel (66,7)	Rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż (45,6)
Dostawca doradztwa	Biuro księgowo-podatkowe (37,5), radca prawny, rzecznik patentowy (22,9), konsultant (13,0)	Biuro księgowo-podatkowe (35,6), radca prawny, rzecznik patentowy (25,0), konsultant (12,5)
Współpraca firma – doradca	Brak współpracy (41,1), faza realizacji projektu (40,1)	Faza realizacji projektu (44,2), pełna współpraca (22,1)
Doświadczenie we współpracy z doradcą	41,7	49,9
Forma współpracy firma – doradca	Formalna (52,3)	Nieformalna (48,5)
Zaufanie: firma – doradca	51,3	68,4
Korzyści zgodne z oczekiwaniami	52,6	64,4

Dane dla 397 firm

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 12.14.** Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na sumaryczne rezultaty doradztwa biznesowego (odsetek firm w %)

Wyszczególnienie	Sumaryczne rezultaty doradztwa biznesowego	
	Niskie	Wysokie
Częstotliwość doradztwa	Niska (76,8)	Niska (74,4)
Dziedziny doradztwa	Księgowość, podatki, personel (65,7)	Rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż (51,2)
Dostawca doradztwa	Biuro księgowo-podatkowe (37,3), radca prawny, rzecznik patentowy (22,5), konsultant (11,1)	Biuro księgowo-podatkowe (34,9), radca prawny, rzecznik patentowy (27,1), konsultant (16,3)
Współpraca firma – doradca	Faza realizacji projektu (43,5), brak współpracy (34,7)	Faza realizacji projektu (39,5), pełna współpraca (25,6)
Doświadczenie we współpracy z doradcą	42,4	53,6
Forma współpracy firma – doradca	Nieformalna (54,1)	Formalna (59,7)
Zaufanie: firma – doradca	58,6	64,1
Korzyści zgodne z oczekiwaniami	53,9	69,0

Dane dla 397 firm

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 13

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone analizy pokazują, że konkurencyjność małych innowacyjnych firm znajduje się pod wpływem różnorodnych czynników związanych z danym podmiotem, zarządzającym (doświadczenie, profil wykształcenia, liczba osób zarządzających, poziom wiedzy biznesowej) oraz zarządzaniem (zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, priorytety rozwojowe firm, forma planowania, zarządzanie strategiczne, skala działania i wiek firm). Jednak wpływ ten nie jest jednoznaczny, zależy od poszczególnych czynników i można go określić jako najwyżej umiarkowany.

Umiarkowany wpływ na konkurencyjność małych przedsiębiorstw innowacyjnych odnotowano w przypadku takich czynników, jak poziom wiedzy biznesowej zarządzających, zdolność absorpcji tej wiedzy, zarządzanie strategiczne, priorytety rozwojowe firm, forma planowania oraz skala działania i wiek firm. Słaby wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw stwierdzono w przypadku zarządzania ogólnego, profilu wykształcenia zarządzających, relacji rodzinnych wśród osób zarządzających. Natomiast brak wpływu na konkurencyjność badanych podmiotów zauważono w przypadku rynku, branży, źródeł podnoszenia poziomu wiedzy biznesowej, innowacji, zarządzania bieżącego (operacyjnego) oraz koordynacji działań.

Badania potwierdziły hipotezę przyjętą w pracy, że doradztwo biznesowe wywiera pozytywny bezpośredni bądź pośredni wpływ na osiągnięcia i poprawę konkurencyjności małych innowacyjnych firm. Doradztwo biznesowe odgrywa także moderujący, pozytywny wpływ na relację poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm. Wpływ ten jest zależny od specyficznych cech uzyskanego doradztwa, jego zakresu i stopnia zaawansowania. Również charakter współpracy przedsiębiorstw z doradcami ma pozytywny wpływ na ich osiągnięcia i konkurencyjność.

Bezpośredni wpływ doradztwa biznesowego na osiągnięcia badanych podmiotów stwierdzono w odniesieniu do wzrostu poziomu wiedzy biznesowej kadry zarządzającej oraz pracowników firm, a także w odniesieniu do poprawy poziomu zarządzania firmami. Najsilniejszy (znaczący) wpływ doradztwa biznesowego ma miejsce w przypadku wzrostu wiedzy zarządzających, natomiast jest znacznie słabszy w przypadku wzrostu wiedzy pracowników. Wpływ doradztwa biznesowego na poprawę poziomu zarządzania przedsiębiorstwami jest pozytywny, choć umiarkowany, i dotyczy jedynie zarządzania strategicznego. W odniesieniu do koordynacji działań czy zarządzania bieżącego nie stwierdzono istotnego wpływu doradztwa biznesowego na ich poprawę.

Warto zwrócić uwagę na występowanie silnej korelacji pomiędzy podniesieniem poziomu wiedzy biznesowej zarządzających oraz pracowników a poprawą poziomu zarządzania w wyniku uzyskanego doradztwa biznesowego. Obie kategorie (wiedza biznesowa i umiejętności menedżerskie) stanowią o poziomie kompetencji menedżerskich. Przeprowadzone badania pokazują silny wpływ doradztwa biznesowego na kształtowanie poziomu kompetencji menedżerskich.

Jeśli chodzi o pośredni wpływ doradztwa biznesowego na wyniki firm, w tym przypadku na poprawę ich konkurencyjności, to można go określić jako co najwyżej umiarkowany. Wśród czynników mających wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw pod wpływem doradztwa biznesowego można wyróżnić trzy grupy: (1) o umiarkowanym wpływie (dotychczasowa wiedza biznesowa, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, doświadczenie zarządzających, dotychczasowy poziom konkurencyjności firm, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, forma planowania, priorytety rozwojowe podmiotów), (2) o słabym wpływie (liczba osób zarządzających, wiek i skala firm) oraz (3) wykazującą brak wpływu na poprawę konkurencyjności firm (innowacje, profil wykształcenia zarządzających, źródła wiedzy biznesowej, branża, rynek, poziom zarządzania).

Wpływ poziomu kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej na poprawę konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego jest silny, a także zdecydowanie silniejszy w porównaniu z wpływem w warunkach braku doradztwa. Można również postawić wniosek, że prawdopodobieństwo sukcesu (istotna poprawa konkurencyjności) wskutek podniesienia poziomu kompetencji menedżerskich w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego jest znacznie wyższe w przypadku istotnego podniesienia poziomu kompetencji w porównaniu do niewielkiego podniesienia poziomu kompetencji.

Łączny (bezpośredni i pośredni) wpływ doradztwa biznesowego na funkcjonowanie badanych małych innowacyjnych firm można ocenić generalnie jako umiarkowany; w badanej próbie przeważa grupa podmiotów o niskiej ocenie skutków doradztwa biznesowego. Z badań wynika, że można wyodrębnić trzy grupy czynników oddziałujących na ten stan rzeczy: (1) grupę o umiarkowanym wpływie (ocena zgodności korzyści z doradztwa z oczekiwaniami, zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, przebieg procesu doradczego, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, priorytety rozwojowe, liczba osób zarządzających, częstotliwość

doradztwa, poziom dotychczasowej wiedzy biznesowej, profil wykształcenia zarządzających, forma planowania), (2) grupę o słabym wpływie (dotychczasowa konkurencyjność firm, doświadczenie zarządzających) oraz (3) grupę bez wpływu na funkcjonowanie firm (branża, rynek, źródła wiedzy biznesowej, innowacje, wiek i skala działania firm, poziom zarządzania nimi).

Cechy uzyskanego doradztwa biznesowego oraz charakter współpracy podmiotów z doradcami mają pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm (z wyjątkiem częstotliwości doradztwa). W największym stopniu na wysokie oceny wpływu doradztwa biznesowego na osiągnięcia i konkurencyjność przedsiębiorstw oddziałują: dziedzina doradztwa (rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż), pełny zakres współpracy przy realizacji usługi doradczej, doświadczenie we współpracy z doradcą, zaufanie w relacjach firma – doradca, współpraca o charakterze formalnym z doradcą oraz umiejętność zarządzania procesem doradczym.

Jeżeli chodzi o oddziaływanie wybranych charakterystyk firmowych (z zakresu zarządzania oraz związanych z zarządzającymi) na osiągnięcia i konkurencyjność małych firm innowacyjnych pod wpływem doradztwa biznesowego, to obraz oddziaływań jest zróżnicowany i kształtuje się według siły wpływu następująco:

- poprawa innowacyjności osiągnięta dzięki doradztwu biznesowemu wpływa w sposób istotny i pozytywny na podniesienie poziomu konkurencyjności firm;
- zdolność absorpcji wiedzy biznesowej oddziałuje w sposób istotny i pozytywny zarówno na wszystkie wyróżnione obszary osiągnięć, jak i na konkurencyjność przedsiębiorstw w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- relacje rodzinne w zarządzaniu firmami oddziałują w sposób istotny i pozytywny zarówno na wszystkie wyróżnione obszary osiągnięć, jak i na konkurencyjność firm w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- liczba osób w zarządzie przedsiębiorstw oddziałuje w sposób istotny i pozytywny zarówno na wszystkie wyróżnione obszary osiągnięć, jak i na konkurencyjność firm w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- priorytety rozwojowe firm oddziałują w sposób istotny i pozytywny zarówno na wszystkie wyróżnione obszary osiągnięć, jak i na konkurencyjność firm w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- forma planowania oddziałuje w sposób istotny i pozytywny na większość wyróżnionych obszarów osiągnięć oraz na konkurencyjność przedsiębiorstw w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- doświadczenie zawodowe zarządzających oddziałuje w sposób istotny i pozytywny zarówno na większość wyróżnionych obszarów osiągnięć, jak i na konkurencyjność firm w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- profil wykształcenia zarządzających oddziałuje w sposób istotny i pozytywny na większość wyróżnionych obszarów osiągnięć oraz na konkurencyjność podmiotów w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;

- rynek, na którym działają przedsiębiorstwa, oddziałuje w sposób istotny na konkurencyjność oraz jedynie na niektóre wyróżnione obszary osiągnięć (podniesienie poziomu wiedzy biznesowej oraz poziomu zarządzania);
- skala działania firm oddziałuje w sposób istotny na konkurencyjność oraz jedynie na niektóre wyróżnione obszary osiągnięć (podniesienie poziomu wiedzy biznesowej);
- innowacyjność firm (poziom dotychczasowy) nie oddziałuje w sposób istotny na ich konkurencyjność, poziom wiedzy biznesowej oraz poziom zarządzania, natomiast wywiera pozytywny wpływ na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej i kompetencji menedżerskich w przypadku korzystania z usług doradztwa biznesowego;
- wiek firm oddziałuje w sposób istotny jedynie na ich konkurencyjność;
- branża, w której działają przedsiębiorstwa, nie oddziałuje w sposób istotny zarówno na ich konkurencyjność, jak i wyróżnione obszary osiągnięć.

Część IV

**Proces doradztwa w budowaniu
konkurencyjności małej firmy
– badania jakościowe**

Rozdział 14

Cel, zakres i metoda badań

14.1. Cele i zakres badań

Niniejszy rozdział opracowano na podstawie rezultatów badania jakościowego przeprowadzonego wśród małych firm innowacyjnych. W jego ramach analizie poddano przypadki doradztwa, które, zdaniem osób zarządzających, pozytywnie wpłynęły na konkurencyjność tych podmiotów. Celem przeprowadzonego badania było określenie cech procesu doradczego wpływającego na podniesienie konkurencyjności małej firmy innowacyjnej. Do realizacji tego celu przyjęto perspektywę procesową, ze szczególnym ukierunkowaniem na poznanie i opis procesu doradczego pod kątem jego przebiegu oraz czynników powiązanych z jego pozytywnym wynikiem.

Opisując zarówno zagadnienia dotyczące doradztwa biznesowego dla małych firm innowacyjnych, jak i analizując wyniki badań ilościowych, warto wskazać na wysoką złożoność procesów doradczych oraz ich ogromne zróżnicowanie odnośnie zakresu, zasięgu, źródeł itp. Tym niemniej przyjęto założenie, że jednym z zasadniczych warunków pozytywnego wpływu doradztwa na sytuację konkurencyjną małej firmy jest pozytywny wynik samego procesu doradczego. Bez pozytywnego rezultatu w zakresie zwiększenia zasobów wiedzy lub umiejętności samej firmy nie należy oczekiwać poprawy konkurencyjności powiązanej z doradztwem. Przeprowadzona analiza objęła zatem przede wszystkim działania doradcze, które z perspektywy widzenia osób zarządzających firmą zakończyły się sukcesem, a w konsekwencji wywarły pozytywny skutek na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

W badaniach jakościowych przyjęto perspektywę procesową ze względu na możliwość uchwycenia oraz analizy i opisu dynamiki procesu doradczego, jego etapów oraz ewolucji postaw podmiotów biorących w tym procesie, a także z uwagi

na znaczące zróżnicowanie różnych przypadków doradztwa, w tym obszarów doradztwa, specyfikę sektorową i odmienne relacje właścicielskie. Opisowi poddano zatem takie obszary, jak:

- 1) etapy procesu doradczego, w ramach których w szczególności poddano analizie etap diagnozy obszaru i zakresu potrzeby doradczej oraz etap samego doradztwa;
- 2) postawy i wzajemne relacje partnerów działających w ramach procesu doradczego, a w szczególności:
 - a) relacje zaufania pomiędzy doradcą a zarządzającym firmą; uwzględniono przy tym źródła zaufania dotyczące działania przed relacją doradczą lub też budowy zaufania w ramach jej świadczenia, a także zwrócono uwagę na przejawy relacji zaufania oraz jej wpływ na przebieg procesu;
 - b) postawy partnerów, w tym zwłaszcza w odniesieniu do otwartości przedsiębiorcy na poznanie nowej wiedzy, jej wykorzystanie we własnej firmie oraz dzielenie się informacjami pochodzącymi z firmy z doradcami;
- 3) rezultaty procesu doradczego, ich opis i ocena formułowana przez przedsiębiorcę;
- 4) rodzaje wiedzy zastosowanej i powstałej w ramach procesu doradczego, zarówno w odniesieniu do doradcy, jak i do przedsiębiorcy; oprócz wiedzy jawnej przekazywanej w ramach procesów doradczych uwzględniono również wiedzę ukrytą, analizowaną jako tą, która została wniesiona do procesu doradczego przez doradcę, oraz jako tą która została stworzona w rezultacie procesu doradczego i może być traktowana jako jeden z jego wyników;
- 5) elastyczność procesu doradczego w aspekcie czasu jego trwania, zakresu tematów objętych doradztwem, a w szczególności sposobów reagowania na czynniki/bariery, które zostały zidentyfikowane w ramach procesu doradczego.

Jednym z rezultatów prowadzonej analizy było rozróżnienie procesów doradczych mających miejsce w małych firmach innowacyjnych na dwie kategorie charakteryzujące się odmiennymi cechami, tj. doradztwo typu U oraz doradztwo typu W. Zostały one obszernie scharakteryzowane w dalszej części rozdziału, niemniej warto już teraz wskazać na kluczowe różnice pomiędzy nimi.

1. Doradztwo typu U (usługa *stricte* doradcza) odnosi się do przypadków doradztwa dotyczącego pozyskania wiedzy zewnętrznej, która wynika z ekspertyzy podmiotu doradczącego. Zastosowanie tak pozyskanej wiedzy jest związane z przekazaniem rozwiązania danego problemu przygotowanego przez jednostkę zewnętrzną. Zwykle dotyczy doradztwa o ograniczonym zakresie w ramach firmy oraz o ograniczonym wpływie na jej pozycję konkurencyjną.
2. Doradztwo typu W (współpraca w ramach usługi doradczej) odnosi się do przypadków doradztwa, w ramach, którego jest wykorzystywana zarówno wiedza zewnętrzna doradcy, jak i nowa wiedza wytworzona przez doradcę wraz z zarządzającym w ramach procesu doradczego. Zwykle doradztwo typu W obejmuje obszary działalności o znaczącym wpływie na całokształt funkcjonowania firmy. Przypadki doradztwa typu W obejmują m.in. wdrożenie zmian kluczowych dla przedsiębiorstwa i podniesienia poziomu jego konkurencyjności.

W przypadku obu typów doradztwa przeprowadzono analizę uzupełnioną o opisy przypadków o szczególnym znaczeniu dla zidentyfikowanych cech procesu doradczego. Opis zawiera ponadto analizę postaw przedsiębiorców w perspektywie międzynarodowej, możliwej do ujęcia ze względu na dobór firm do badania, uwzględniający podmioty z krajów o długiej tradycji gospodarki rynkowej, tj. Wielkiej Brytanii, Niemiec oraz Włoch. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na potwierdzanie się sugestii formułowanych w literaturze przedmiotu, a odnoszących się do relatywnie większej wstrzemięźliwości polskich przedsiębiorców w korzystaniu z doradztwa biznesowego.

14.2. Metodyka badań

Zgodnie z klasyfikacją R.K. Yina (1982), w badaniu przyjęto model wielokrotnego studium przypadku (*multiple case study*). Strategię tę uznaje się za wartościowe podejście w badaniach małych firm (Chetty, 1996), przede wszystkim ze względu na jej zdolność do analizy pojedynczych lub złożonych problemów badawczych w środowisku bogatym w zmienne wpływające na kontekst funkcjonowania. W ramach procesu gromadzenia danych empirycznych dla opisywanej części badania zastosowano zatem pomiar jakościowy, który odbywał się z wykorzystaniem techniki indywidualnego wywiadu pogłębianego.

Narzędzia pomiaru stanowiły dyspozycje do wywiadu pogłębianego. Przyjęto formułę wywiadu narracyjnego i wykorzystano w tym celu techniki komunikacyjne, tak aby było możliwe ukierunkowanie rozmowy na obszary związane z przedmiotem badań przy jednoczesnym założeniu istotnej swobody wypowiedzi. Celem takiego postępowania badawczego było stworzenie naturalnych i powtarzalnych warunków do prowadzenia wywiadu, co ma znaczenie z punktu widzenia dbałości o trafność i rzetelność pomiaru.

Wywiady pogłębiane były realizowane w siedzibie firm i prowadzone osobiście przez autorów publikacji z ich właścicielami lub kluczowymi menedżerami. W przypadku występowania kilku zarządzających wywiad był prowadzony z osobą z ich grona, która została wskazana jako dysponująca wiedzą związaną z procesami doradztwa. Treści poszczególnych wywiadów były (za wiedzą i zgodą interlokutorów) rejestrowane na nośnikach cyfrowych, co umożliwiało ich wielokrotne odtworzenie na etapie analizy danych. Było to konieczne z punktu widzenia metodologii teorii ugruntowanej. Na podstawie wywiadu sporządzano protokół studium przypadku. W odniesieniu do procesu analizy danych jakościowych zastosowano zasady klasycznej odmiany teorii ugruntowanej. Zgromadzony materiał empiryczny został poddany kodowaniu teoretycznemu oraz kodowaniu rzeczowemu w celu nasycenia kategorii teoretycznych i ustalenia związków przyczynowo-skutkowych.

Poszczególne etapy procesu analizowania danych pozyskanych w wyniku realizacji studiów przypadku następowały według modelu zaprezentowanego przez Yina (1982):

- 1) odniesienie charakterystyki danego przypadku do przyjętej tezy głównej i hipotez badawczych określonych na podstawie literatury;
- 2) rewizja tezy głównej i wskazanych hipotez badawczych na podstawie wniosków z analizowanego przypadku;
- 3) porównanie przypadku z przyjętą tezą główną oraz wskazanymi hipotezami badawczymi;
- 4) skorygowanie tezy głównej i wskazanych hipotez badawczych;
- 5) odniesienie następnego przypadku do skorygowanej tezy głównej i hipotez badawczych;
- 6) realizacja kolejnych powtórzeń procesu do momentu, w którym będzie możliwe stworzenie spójnej koncepcji teoretycznej.

14.3. Charakterystyka badanych firm

Badanie przeprowadzono w latach 2014–2016 na grupie czterdziestu małych firm innowacyjnych (zob. załącznik 2). Dwadzieścia wywiadów zrealizowano w przedsiębiorstwach polskich, pozostałe dwadzieścia w podmiotach zlokalizowanych w Wielkiej Brytanii, Włoszech i Niemczech. Firmy polskie miały swoją siedzibę na terenie województw łódzkiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego oraz dolnośląskiego.

Kryteriami wstępnymi doboru przypadków, przestrzeganyimi w trakcie całego badania, były następujące czynniki:

- korzystanie z usług doradztwa biznesowego w ostatnich trzech latach przed wywiadem, w zakresie, który zdaniem osób zarządzających firmą wpłynął na podniesienie poziomu jej konkurencyjności;
- innowacyjność firmy, która była określana w odniesieniu do wdrażania nowych rozwiązań produktowych lub procesowych w ostatnich trzech latach przed przeprowadzeniem badania;
- spełnianie kryteriów firmy mikro lub małej przewidzianych w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej.

W odniesieniu do wykorzystania doradztwa poszukiwano w szczególności przypadków, w ramach których wpływ doradztwa na działalność przedsiębiorstwa mógł być określony jako znaczący lub bardzo znaczący. Działanie te było zgodne z zakładanym celem badania.

Należy podkreślić, że choć analizą objęto przypadki pozyskania doradztwa z zewnątrz, to w czterech przypadkach zidentyfikowano firmy, których zarządzający (a jednocześnie właściciele/współwłaściciele) jednocześnie działali jako doradcy

dla innych podmiotów z sektora MSP. Stanowi to swego rodzaju ilustrację specyfiki wykorzystania doradztwa w małych przedsiębiorstwach w kontekście narzędzia przepływu wiedzy również w ramach samego sektora.

W wyniku procesu doboru przypadków do badania ostatecznie powstała grupa podmiotów, które można scharakteryzować pod kątem następujących czynników:

- poziomu innowacyjności; w przypadku firm poddanych analizie można go określić jako w większości wysoki lub bardzo wysoki; zdecydowana większość przedsiębiorstw określiła poziom nowości swoich produktów/usług na poziomie krajowym, lub międzynarodowym;
- sektora prowadzonej działalności; ponad połowa firm, w których przeprowadzono badanie pochodziło z sektorów IT, biotechnologii oraz usług rynkowych; wywiady zrealizowano również w pojedynczych podmiotach z sektora elektroniki, budowlanego, produkcji przemysłowej, handlu oraz innych sektorów;
- zasięgu działalności; w przypadku firm poddanych badaniu w znakomitej większości odpowiadał on rynkowi ogólnokrajowemu; mniej niż jedna piąta podmiotów prowadziła działalność na rynkach międzynarodowych, a jedynie pojedyncze przedsiębiorstwa ograniczały swoją aktywność biznesową do rynku regionalnego;
- okresu działalności; badane firmy w podobnym stopniu reprezentują podmioty na etapie startu i podmioty z umiarkowanym oraz długim (powyżej 10 lat) stażem rynkowym; równomierność w mniejszym stopniu odnosi się do firm niemieckich oraz włoskich, gdzie przeważają jednak firmy z długim okresem działalności;
- źródeł finansowania; niemal co czwarta firma skorzystała z co najmniej jednej inwestycji typu *venture capital*; współudziałowcem w tych przedsiębiorstwach jest zatem inwestor kapitałowy, najczęściej fundusz typu *seed*; ponadto wśród inwestorów znalazły się fundusze prywatne, fundusze powstałe z udziałem środków publicznych oraz aniołowie biznesu;
- lokalizacji; nieco ponad jedna czwarta firm poddanych analizie prowadziła swoją działalność, mając siedzibę w parku technologicznym; uwzględniając możliwe wsparcie ze strony parku, można założyć, że ta część podmiotów miała relatywnie ułatwiony dostęp do doradztwa biznesowego, związany ze wsparciem publicznym.

W odniesieniu do osób zarządzających firmami, które weszły w skład badanej grupy, należy wskazać na następujące charakterystyki:

- w zdecydowanej większości podmioty włączone do badania miały więcej niż jednego właściciela; stanowiły one około trzech czwartych badanych przedsiębiorstw; poza jednym przypadkiem spółki osobowej pozostałe firmy funkcjonowały w formie spółek kapitałowych;
- zdecydowana większość właścicieli, bo aż w pięciu na sześć przypadków, miała wyższe wykształcenie; należy podkreślić, że jest to bardzo wysoki

odsetek, zwłaszcza że aż co czwarta badana firma była założona i zarządzana lub współzarządzana przez osoby posiadające doktorat.

Należy podkreślić, że zamieszczona powyżej struktura grupy firm była rezultatem zastosowania opisanych powyżej kryteriów doboru przypadków. Opis i charakterystyka poszczególnych cech mają zatem przede wszystkim charakter informacyjny, pozwalający na lepsze przedstawienie tła analizy opisywanych przypadków.

Rozdział 15

Doradztwo typu U oraz doradztwo typu W

15.1. Podstawowe cechy doradztwa typu U i doradztwa typu W

Świadczenie doradztwa biznesowego dla małych innowacyjnych firm ma wiele różnych form i wymiarów, a jego wpływ jest zależny od wielu różnych czynników, które są ujmowane i analizowane w ramach projektów badawczych¹. Typowym podejściem jest jednak ujęcie statyczne, skoncentrowane na ocenie przez zarządzającego firmą rezultatów doradztwa oraz ewentualnych trudności związanych z przebiegiem procesu doradczego.

Biorąc pod uwagę specyfikę małych firm, należy jednak uwzględnić postawy przedsiębiorców, których działania opierają się nie tylko na chłodnej, finansowej kalkulacji. Konieczne wydaje się wzięcie pod uwagę nastawienia wobec zewnętrznej wiedzy prezentowanego przez proaktywnych i pewnych siebie właścicieli firm, a także trudności w określeniu przez nich problemów, które mogą być rozwiązywane z wykorzystaniem wiedzy zewnętrznej. Ponadto doradztwo jest działaniem, którego elementy są rozłożone w czasie, a czynniki potrzebne do jego zaistnienia (np. zaufanie, pozytywne nastawienie do współpracy) ewoluują wraz z rozwojem relacji. Analiza doradztwa, jako procesu, pokazuje zatem inną jego perspektywę. Wydaje się, że jej wykorzystanie dostarcza cennych informacji, które zwiększają możliwości zrozumienia roli doradztwa oraz czynników, które podnoszą jego efektywność.

Studia literaturowe odnoszące się do doradztwa pozwalają na wyróżnienie dwóch odmiennych ról doradców małych firm innowacyjnych: (1) roli eksperta dostarczającego wiedzę zewnętrzną dostosowaną do wymogów danego przedsiębiorstwa oraz

1 Szerzej opisano to zagadnienie w części II niniejszego opracowania.

(2) roli uczestnika procesu transferu i budowania zupełnie nowej wiedzy na bazie aktywnej interakcji z przedsiębiorcą.

W pierwszym znaczeniu, które prezentuje najbardziej rozpowszechniony pogląd na rolę doradcy, jest ona postrzegana jako źródło zewnętrznych zasobów wiedzy, które powinny być uzupełnione. Jej dostarczenie z zewnątrz w formie doradztwa jest możliwe, ponieważ wiedza ta nie jest wykorzystywana na bieżąco w ramach codziennych operacji przedsiębiorstwa, ale jest niezbędna do podjęcia konkretnych działań. Działania te są jednorazowe lub też mają miejsce w wyrażeniu określonym przedziale czasowym, zatem włączenie tych zasobów w struktury firmy na dłuższy okres (np. w formie nowego pracownika/działu) byłoby nieefektywne kosztowo.

Natomiast rola doradcy w drugim znaczeniu, jako uczestnika procesu, jest związana zarówno z przeniesieniem wiedzy istniejącej, jak i tworzeniem nowej wiedzy, które są wymagane, aby firma mogła uczynić krok naprzód (przetrwąć lub rozwijać się) w konkretnych okolicznościach. Ten typ wiedzy jest zatem bardziej niematerialny, a w celu zastosowania go w działalności danego przedsiębiorstwa wiedza zewnętrzna musi zostać połączona z wiedzą już w nim istniejącą.

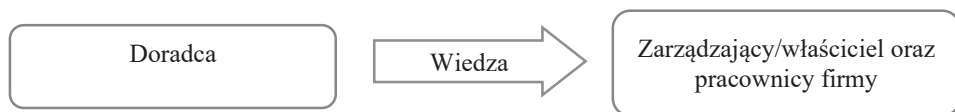
Patrząc na wskazane powyżej dwie role doradców z punktu widzenia procesowego, można je określić jako odpowiednio dwa typy doradztwa (Głodek, Łobacz, 2015)²:

- 1) doradztwo typu U oraz
- 2) doradztwo typu W.

Doradztwo typu U odnosi się do aktywności danej osoby lub zespołu osób mających dogłębną wiedzę i znającą najlepsze praktyki biznesowe, którzy w sposób profesjonalny tę wiedzę przekazują firmom (Christensen, Klyver, 2006). W tym przypadku konkretnie zdefiniowany zakres wiedzy jest dostarczany do przedsiębiorstwa, zakłada się przy tym, że doradca posiada wystarczający potencjał do określenia rodzaju wiedzy wymaganej w danych warunkach oraz sposobu jej zastosowania w firmie. Zarządzający przedsiębiorstwem otrzymują zatem konkretną wiedzę i mogą podjąć decyzję, czy zostanie ona wykorzystana, a także ustalić, w jakim zakresie kierowany przez nich podmiot będzie aktywnie angażować swoje zasoby w jej realizację. Relacja ta może być opisana jako jednokierunkowy przepływ wiedzy, od doradcy do firmy³. W tym przypadku wyniki procesu doradczego są w pewnym stopniu możliwe do przewidzenia z góry i zależą one w dużym stopniu od jakości przenoszonej wiedzy oraz od stopnia zaangażowania się firmy w przeprowadzenie zalecanych działań (i zdolności absorpcji uzyskanej wiedzy biznesowej).

2 Przywołani powyżej autorzy zaproponowali przyjęcie w wersji anglojęzycznej terminów *use of business advice*, odnoszące się do doradztwa typu U, oraz *utilisation of business advice*, w relacji do doradztwa typu W.

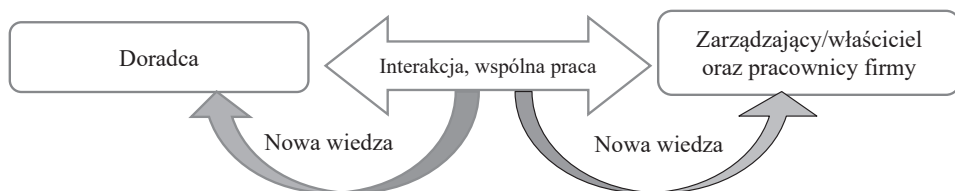
3 W ujęciu J. Koszałki (2011, s. 29–30) podobne cechy, związane z jednostronnym przepływem wiedzy, wykazuje (w odróżnieniu od doradcy i doradztwa) konsultant udzielający konsultacji.



Ilustracja 15.1. Ujęcie schematyczne doradztwa typu U

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast w doradztwie typu W zakłada się długoterminową relację w ramach procesu, który obejmuje wielowymiarowe połączenie wiedzy pochodzącej z wykształcenia i doświadczenia doradcy (zespołu doradców) oraz właściciela firmy. Z tego punktu widzenia doradca jest postrzegany jako uczestnik procesu poszukiwania i rozwoju nowego rozwiązania. Jest on tym samym uczestnikiem procesu tworzenia, który słucha, obserwuje i identyfikuje problemy, ale także ich kontekst (przedsiębiorczy, organizacyjny, rynkowy itp.), a następnie aktywnie bierze udział w cyklicznym procesie generowania nowych pomysłów, ich wyboru i dostosowania do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Wynikiem tego procesu jest nowa wiedza pochodząca z połączenia wewnętrznych (przede wszystkim właściciel/menedżer) oraz zewnętrznych źródeł wiedzy (doradca biznesowy). Rezultaty tego procesu są często nieprzewidywalne pod względem zakresu i horyzontu czasowego, ale często także spektakularnego i strategicznego znaczenia. Co istotne, firma nie jest jedynym beneficjentem tego procesu, nowa wiedza może być bowiem również pozyskana i przyswojona przez doradcę.



Ilustracja 15.2. Ujęcie schematyczne doradztwa typu W

Źródło: opracowanie własne.

Rozróżnienie między tymi dwoma sposobami podejścia do procesu doradztwa biznesowego w rozwoju małych innowacyjnych firm (por. tabela 15.1) wpłynęło na strukturę niniejszego rozdziału pracy. Stanowi on przegląd perspektyw, w ramach których doradztwo typu U powinno być postrzegane jako strategicznie odmienne od doradztwa typu W. Doradztwo biznesowego typu W pozostaje słabo rozpoznane w literaturze, dlatego została podjęta próba opisu cech procesu, zwłaszcza w zakresie relacji z procesem rozwoju firmy, w kontekście tworzenia i wdrażania nowych ofert na rynku. Z tego powodu dokonano głębokiej analizy studiów przypadku zidentyfikowanych podmiotów, w której zaobserwowano proces wykorzystania doradztwa. Szczególny nacisk został położony na charakterystykę rozwiązywanych problemów, rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania

problemów, poziom interakcji, charakter relacji i tryb współpracy, długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę, postawy przedsiębiorcy, postawy doradcy i rzeczywiste wyniki procesu doradczego.

Tabela 15.1. Rozróżnienie pomiędzy dwoma sposobami podejścia do doradztwa biznesowego dla małej firmy

Wyszczególnienie	Podejście do procesu doradztwa biznesowego	
	Doradztwo typu U	Doradztwo typu W
Typ usługi doradczej	Dostarczenie wiedzy zewnętrznej	Udział w procesie budowania nowej wiedzy, na bazie wiedzy zewnętrznej i wewnętrznej firmy
Typ dostarczanej wiedzy	Przed wszystkim specjalistyczna; fragmenty istniejącej wiedzy, zdaniem doradcy, pasujące do sytuacji firmy	Zindywidualizowana, dostosowana do szczególnego kontekstu danej firmy
Kierunki przepływu wiedzy	Jednokierunkowy przepływ wiedzy.	Wielokierunkowy przepływ wiedzy
Wynik procesu doradztwa	Wiedza przeznaczona do zastosowania w ramach firmy, oparta na wiedzy doradcy oraz jego rozumieniu problemu	Nowa wiedza powstała na bazie wiedzy zewnętrznej (doradca) oraz wewnętrznej (zasadniczo zarządzający/właściciel)

Źródło: opracowanie własne.

15.2. Doradztwo typu U – proces i uwarunkowania

15.2.1. Wprowadzenie

W ramach przypadków doradztwa poddanych analizie zdecydowaną większość działań stanowiły działania spełniające założenia doradztwa typu U. Przy tym większość firm wykorzystywała doradztwo kilku- lub kilkunastokrotnie w różnych dziedzinach swojego funkcjonowania. Pozwoliło to na analizę różnych przypadków doradztwa pod kątem ich powiązania z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, procesami rozwoju, a w końcu z ich konkurencyjnością.

Przeprowadzenie analizy pozwoliło na wyróżnienie procesów o odmiennym wpływie na konkurencyjność firmy:

- doradztwo o niewielkim wpływie na konkurencyjność firmy;
- doradztwo o umiarkowanym/znacznym wpływie na konkurencyjność firmy.

15.2.2. Doradztwo o nieznacznym wpływie na konkurencyjność firmy

Ze względu na objęcie analizą przypadków podmiotów wykorzystujących różne rodzaje i formy doradztwa, możliwe było wskazanie działań doradczych występujących w przedsiębiorstwach, które w niewielkim stopniu kształtują ich pozycję konkurencyjną. Zostały one poddane badaniu m.in. w celu uchwycenia charakterystycznych cech wyróżniających je od przypadków doradztwa ważnych z punktu widzenia działalności firmy.

W tej grupie znalazły się zatem przypadki doradztwa, których realizacja wiąże się z wartością dodaną dla firmy, przy tym zarządzający firmą uważa, że dość łatwo można wymienić podmiot dostarczający wiedzę na inny, bez znacznego uszczerbku dla jakości samego doradztwa. Na wybór doradcy, w tym przypadku, wpływają czynniki odnoszące się m.in. do kryteriów organizacyjnych powiązanych z wygodą korzystania z usług konkretnego doradcy, a znacznie wykraczające poza merytoryczną ocenę jego kompetencji. Może się to odnosić np. do wygody w komunikacji lub też łatwości dostępu (bliska lokalizacja).

Doradztwo o niewielkim wpływie na konkurencyjność firmy odnosi się do przypadków doradztwa, w ramach których:

- wymagają wiedzy zawodowej z danego zakresu, ale dostarczana wiedza nie jest unikalna i w związku z tym jest możliwe jej dostarczenie przez inne podmioty;
- dostarczana wiedza dotyczy obszarów, które są uważane przez przedsiębiorcę za te, które nie generują kluczowej wartości dodanej dla firmy.

Tak postrzegane obszary zwykle są ostro zarysowane, aby obszar potencjalnego doradztwa nie mógł wkraczać w inne dziedziny, najczęściej zarezerwowane do wyłącznej jurysdykcji przedsiębiorcy. W ten sposób buduje się poczucie, że przedsiębiorca płaci za „konkretną” usługę, czyli taką, która ma ściśle sformułowane działania i przynosi rezultat dający się bezpośrednio powiązać z działaniami, za które przedsiębiorca płaci ze środków własnych firmy.

Jako typowy obszar doradztwa tego typu można wskazać księgowość. Należy podkreślić, że w tym ujęciu księgowość jest rozumiana jako księgowość podatkowa (w odróżnieniu od rachunkowości zarządczej). Jej zasadniczą rolą jest w tym kontekście zabezpieczenie przedsiębiorcy przed niekorzystnymi skutkami interwencji służb skarbowych. Zadaniem księgowości jest zatem przygotowanie danych w taki sposób, aby spełnić kryteria narzucone przez te służby. Jak już wspomniano wcześniej, w tym ujęciu księgowość nie jest postrzegana jako rachunkowość zarządcza, która dostarcza (lub może dostarczać) dane informujące o tym, w jaki sposób przebiega działalność operacyjna podmiotu. Przedsiębiorca nie oczekuje, że doradca księgowy może pomóc np. zoptymalizować koszty działalności firmy. Oczekiwania są związane co najwyżej z tym, że zostaną podpowiedziane sposoby, w ramach których w bezpieczny sposób będzie możliwe obniżenie zobowiązań podatkowych.

Tak zarysowany obszar doradztwa w zakresie księgowości nie ma więc wpływu na zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa oraz kierunkami jego rozwoju. Staje się specjalistyczną usługą, której zadanie jest postrzegane w kategoriach obniżenia ryzyka w ramach jednej z dodatkowych (ale koniecznych do realizacji) składowych działalności firmy. Dostarcza zatem, w rozumieniu przedsiębiorcy, konkretną wartość, za którą ponosi on opłaty.

Innym obszarem tego typu doradztwa jest część doradztwa w zakresie prawnych uwarunkowań funkcjonowania firmy. Potrzeba doradztwa w tym zakresie wynika z różnych przesłanek, natomiast w wielu przypadkach ma ono miejsce na zasadach ekspertyzy, w ramach której doradca wykonuje zadanie według dokładnych wytycznych zleciennodawcy, bez zbytniego wchodzenia w specyfikę jego działalności.

Przedsiębiorcy nie oceniają uzyskanego wsparcia jako znaczącego dla konkurencyjności firmy, nawet jeśli dotyczy ono spraw odnoszących się do całokształtu ich biznesu, tak jak np. przypadek asysty prawnej w zakresie przekształcenia formy organizacyjno-prawnej firmy ze spółki jawnej na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z branży usługowej). Podkreślone zostało znaczenie doradztwa w zakresie dostarczenia wiedzy, na podstawie której podejmowano decyzje o sposobie postępowania. Przy tym informacje te miały przede wszystkim charakter narzędziowy, „wsadu” do analizy dokonywanej samodzielnie przez właścicieli/zarządzających. Po podjęciu decyzji doradztwo prawne przybrało formę *outsourcingu* usługi, polegającą na przygotowaniu dokumentów prawnych. Oczywiście doceniono wagę dobrego przygotowania tej operacji pod względem formalnym, ale jednocześnie podkreślono, że ewentualny wpływ na konkurencyjność miał fakt przekształcenia oraz jego rezultat, a nie sposób jego dokonania.

Inne przypadki wykorzystania usług prawnych odnosiły się do przygotowywania ekspertyz prawnych w różnych sferach wdrażania produktu i jego sprzedaży. W przypadku spółki z sektora IT, działającej na rynkach Europy, ma miejsce współpraca z kilkoma kancelariami, z których do obsługi konkretnego zlecenia wybierana jest jedna. Zlecenia odnoszą się do przygotowywania różnych umów, np. umów licencyjnych dotyczących korzystania z produkowanego przez tę firmę oprogramowania, ale również do innych aspektów działania na rynku. Kluczowym kryterium wyboru jest zwykle najniższa cena, co związane jest z tym, że firma postrzega jakość rezultatów pracy kancelarii prawnych na podobnym poziomie. *„To z reguły wygląda tak, że wysyłamy do kancelarii maila, że mamy taki problem, albo do przygotowania taką umowę, albo do analizy taki problem formalnoprawny (...) na tej podstawie oni wykonują to zlecenie (...) no i następnie otrzymujemy od nich efekt końcowy. Czy to opinię prawną, czy też projekt umowy, czy też analizę (...)”*. Firma postrzega tę działalność częściowo jako substytut zatrudnienia dodatkowych prawników. *„Mamy [w firmie – przypis autorów] stanowisko prawnika (...), ale z racji nakładu pracy i ilości [zróżnicowanej liczby – przypis autorów] tego typu spraw, często zlecamy je na zewnątrz”*. W tym

przypadku chodzi zatem bardziej o optymalizację kosztów zatrudnienia niż o dostęp do specjalistycznej wiedzy.

W przypadku przedsiębiorstwa z branży biotechnologicznej rola doradztwa prawnego została określona, podobnie jak w poprzednim przypadku, jako współpraca, która ma charakter techniczny na poziomie operacyjnym. Zarządzający określił ją jako „roboczą współpracę” nie mającą wpływu na sposób działania przedsiębiorstwa. *„Mamy swojego prawnika zewnętrznego (...) mamy z nim podpisaną [umowę o – przypis autorów] współpracę. (...) Jest to jedna osoba, myślimy w tej chwili ewentualnie o drugiej (...) staramy się to mieć zabezpieczone”*. Od doradcy wymaga się jedynie wiedzy, która odnosi się do operacyjnych elementów zarysowanych przez zlecającego. Zarządzający podkreślił, że nie wymaga od prawnika żadnych własnych pomysłów wykraczających poza zakres postawionego zlecenia: *„założenia [dokumentu – przypis autorów] my tworzymy, natomiast prawnik musi ubrać to tak, aby nasz interes był zabezpieczony”*.

W opisywanych przypadkach doradztwo można postrzegać częściowo jako usługę zewnętrzną, w ramach której występują elementy doradztwa. Rola doradcy jest sprowadzona w określonym zakresie do substytutu pracownika, który ma do wykonania zadaną pracę. Jej zakres jest ustalany przez pracodawcę, a przy jej wykonywaniu nie jest wymagana szersza perspektywa i twórcze podejście czy też samodzielna inicjatywa. Poszczególne usługi nie są jednak świadczone ciągle, dlatego decyzja o korzystaniu z usług zewnętrznych może być postrzegana jako wynik kalkulacji kosztów, czyli decyzji typu *make or buy*? Mała unikalność usługi i możliwość jej świadczenia przez różne podmioty dają przedsiębiorcy poczucie niskiego ryzyka braku dostępu do doradztwa danego typu.

15.2.3. Doradztwo o umiarkowanym/znacznym wpływie na konkurencyjność firmy

Zidentyfikowane w ramach badania przypadki doradztwa typu U, które według zarządzających wywierały wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa miały zróżnicowany charakter. Firmy korzystały z różnych źródeł doradztwa, w odmiennych obszarach swej działalności, różnej intensywności i długości. Ponadto zostały wskazane w tym zakresie również przypadki doradztwa, które realizowano zarówno w sposób formalny, jak i bez umowy, a także opisano zarówno relacje komercyjne, jak i doradztwo świadczone bez wynagrodzenia.

Przypadek U1 – doradztwo w zakresie rozwoju produktów

Opisywane przedsiębiorstwo działa w jednej z nisz rynkowych w sferze edukacji społecznej. Funkcjonuje na rynku około 25 lat, zatrudnia na stałe siedmioro pracowników, ale korzysta również z usług kilkudziesięciu współpracowników, regularnie zatrudnianych na umowy krótkoterminowe, przede wszystkim w zakresie

prowadzenia szkoleń, ale także w ramach działalności związanej z kompletacją/konfekcjonowaniem produktów.

Przedsiębiorstwo regularnie korzysta z doradztwa w odniesieniu do projektowania nowych produktów oraz wprowadzania ich na rynek. Wykorzystuje doradztwo zarówno w zakresie projektowania produktów fizycznych, jak i usług szkoleniowych. W obu przypadkach mają one charakter specjalistyczny, obejmujący wiedzę z dziedziny medycyny, ratownictwa medycznego, technik szkoleniowych oraz wiedzę na temat dostępnych na rynku urządzeń i produktów medycznych.

Doradztwo produktowe jest związane m.in. z koniecznością uwzględnienia specjalistycznych wymagań wąskich grup odbiorców, do których oferowane w przyszłości produkty będą adresowane. Są one na tyle różne i specyficzne, że mimo wieloletniego doświadczenia pracownicy firmy nie dysponują odpowiednią wiedzą.

W przypadku szkoleń doradztwo dotyczy materiału szkoleniowego, jego rozłożenia w trakcie szkolenia oraz potrzebnego sprzętu treningowego. W jednym z przypadków doradcą był członek zespołu mistrzów Europy w swojej dziedzinie, *„(...) który oceniał, co jest rzeczywiście potrzebne pod względem szkoleń dla danych użytkowników (...) np. wskazywał słabości [czyli – przypis autorów] że np. ten trzeci moduł jest słaby, bo nie zdążycie tego zrealizować pod względem czasowym, ale za to możecie zrobić coś innego, bo to się im często zdarza [czyli będzie użyteczne dla danej grupy klientów – przypis autorów]”*. Dodatkowym obszarem doradztwa jest sprzęt szkoleniowy konieczny w razie wejścia w nowy segment klientów. Doradca wskazuje w tym przypadku *„(...) do takiego szkolenia powinniście mieć taki a taki sprzęt”*, natomiast firma podejmuje decyzję w zakresie jego kupna lub poszukuje możliwości jego wypożyczenia. W tym zakresie doradztwo ma miejsce w odniesieniu do urządzeń kosztujących w granicach od 10 tys. zł do 30 tys. zł, stąd wynika często ostrożność firmy odnośnie do inwestycji w szkolenia, które jeszcze nie sprawdziły się na rynku.

W przypadku projektowania produktów fizycznych doradztwo ma charakter relacji związanej ze współpracą złożoną z kilku lub czasem kilkunastu spotkań/kontaktów i trwa nawet do 6 miesięcy. Za projekt produktu oraz jego ostateczny kształt i zawarte w nim komponenty odpowiada współwłaściciel firmy bądź jej pracownik razem ze współwłaścicielem. Doradca jest włączony natomiast w cykl konsultacji, który zwykle jest zapoczątkowany na wczesnym etapie projektowania ramowych założeń dotyczących produktu, przez jego kompletowanie i sugestie co do komponentów, aż do udziału w ocenie własności użytkowych. Doradca wnosi do procesu przede wszystkim wiedzę odnośnie do cech produktu (i jego komponentów) ważnych z perspektywy użytkownika. Udział doradców umożliwia zatem wdrożenie produktów o parametrach pożądanym przez wyspecjalizowane grupy użytkowników.

Tabela 15.2. Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U1

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Relacja pomiędzy stronami	Komercyjne, wynagrodzenie, ramowa (ogólna) umowa pisemna
Sposób nawiązania zaufania	Doradcy zostali poleceni przez osoby trzecie
Wynagrodzenie	Kalkulowane na bazie rynkowej
Etap diagnozy	Określenie zakresu doradztwa wyłącznie po stronie firmy
Etap zasadniczego doradztwa	Doradca jako źródło wiedzy odnoszącej się do konstrukcji i cech nowego produktu
Rezultaty / zastosowanie	Wiedza zawarta w kształcie nowego produktu
Wiedza ukryta	Wykorzystywana przez doradcę w ramach dyskusji nad założeniami prototypu oraz przy okazji recenzowania kolejnych jego wersji

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek U2 – doradztwo w zakresie pozyskiwania środków publicznych

Przedsiębiorstwo z branży chemicznej w chwili badania działało na rynku pięć lat i zatrudniało siedmioro pracowników. Jest ono własnością byłego pracownika naukowego uczelni wyższej (ze stopniem naukowym doktora), który ma długoletnie doświadczenie praktyczne w swojej branży. Przedsiębiorstwo zajmuje się usługami w zakresie analityki chemicznej. Mają one charakter jednostkowy i nie są powtarzalne. W części są związane z prawami autorskimi i ich sprzedażą. Firma nie prowadzi działalności produkcyjnej.

Przedsiębiorstwo od 2,5 roku regularnie współpracuje z inną firmą, która pełni rolę doradcy zewnętrznego przy przygotowywaniu wniosków odnośnie do pozyskiwania różnego typu środków publicznych (zasadniczo powiązanych z funduszami Unii Europejskiej). Są one wykorzystywane przede wszystkim do zakupów nowego specjalistycznego sprzętu laboratoryjnego. Do momentu badania złożono z pomocą doradcy cztery wnioski.

Firma zewnętrzna pełni jednocześnie dwie role: z jednej strony doradcy, a z drugiej podmiotu obsługującego realizację wniosków pod względem formalnym. Rola doradcza dotyczy w szczególności fazy aktywnego poszukiwania odpowiednich źródeł finansowania. W jej ramach firma przedstawia możliwości pozyskania środków zewnętrznych, omawia ograniczenia danych źródeł finansowania (np. możliwe opóźnienia w przelaniu środków, wymagania co do wykorzystania sprzętu) oraz wskazuje zleciennodawcy czynniki powiązane z tym procesem. Porady dotyczą zwykle sposobu spełniania wymogów formalnych lub kryteriów dodatkowych, zwiększających szanse na uzyskanie środków, takich jak np. konieczność pozyskania konkretnych certyfikatów lub zatrudniania odpowiednich pracowników (np. pracownika uczelni wyższej). Pośrednio wykorzystanie doradcy przyniosło

rezultaty w postaci poprawy standardów prowadzenia spraw formalnych w firmie oraz komunikacji z otoczeniem; ponadto z inspiracji doradcy i z jego pomocą przedsiębiorstwo zaczęło uczestniczyć w działaniach, które przyniosły uzyskanie kilku nagród (związanych z innowacjami i poziomem naukowym) regionalnych i ogólnokrajowych. Sprzyjają one budowaniu prestiżu firmy w otoczeniu regionalnym, przy tym ze względu na możliwość posłużenia się nimi w ramach aplikacji, jako czynnikiem formalnie podkreślającym innowacyjność i nowoczesność podmiotu, są wykorzystywane w procesie występowania o środki zewnętrzne.

Współpraca z doradcą ma istotne znaczenie w procesie rozwoju firmy, przede wszystkim ze względu na zasadnicze ograniczenie ryzyka wykorzystania środków publicznych. Współpraca została bowiem nawiązana w trakcie realizacji pierwszego projektu z dofinansowaniem ze środków publicznych. Projekt ten był realizowany samodzielnie, bez udziału doradcy, i ze względu na brak umiejętności formalnych oraz świadomości możliwych opóźnień (wypłata środków) niemal nie doprowadziła do załamania finansowej firmy. Wsparcie ze strony doradcy (odwołania, budowa procedur, przygotowanie dokumentów) znacząco ułatwiło wyprowadzenie przedsiębiorstwa z kłopotów formalnych i finansowych. Od tego czasu wszystkie działania związane z pozyskiwaniem środków zewnętrznych są realizowane z udziałem tego doradcy.

Tabela 15.3. Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U2

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Relacja pomiędzy stronami	Komercyjna, formalna, ramowa (ogólna) umowa pisemna
Sposób nawiązania zaufania	Współpraca rozpoczęła się od wsparcia doradczego udzielonego firmie w sytuacji problematycznej (groźby kar finansowych), która wyniknęła z braku wewnętrznej wiedzy dotyczącej rozliczania pieniędzy publicznych
Wynagrodzenie	Kalkulowane na bazie rynkowej
Etap diagnozy	Określenie zakresu doradztwa po stronie firmy, przy tym doradca sugeruje nowe obszary działania (część inicjatywy po stronie doradcy)
Etap zasadniczego doradztwa	Doradca jako źródło wiedzy odnoszącej się do sposobu pozyskiwania i rozliczania publicznych źródeł finansowania projektów inwestycyjnych i innowacyjnych
Rezultaty / zastosowanie	Dostarczana wiedza pozwala na zmniejszenie nakładów własnych na rozwój firmy; ponadto w pewnym zakresie doświadczenia w pracy nad dokumentacją projektową wpłynęły na podniesienie poziomu profesjonalizmu tworzenia wewnętrznej dokumentacji firmy
Wiedza ukryta	Wiedza doradcy związana z budową dokumentacji oraz określeniem sposobów spełniania wymogów konkursowych

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek U3 – doradztwo ze strony partnera biznesowego

Przedsiębiorstwo z branży biotechnologicznej w chwili badania działało już sześć lat na rynku i zatrudniało około 40 pracowników. Jest ono zarządzane przez właścicieli posiadających równe udziały. Przez pierwszy okres swego działania zajmowało się przede wszystkim dystrybucją na terenie Polski nutraceutyków produkowanych przez partnera zagranicznego. Następnie działalność została rozszerzona o badania i rozwój w zakresie tworzenia własnych produktów z grupy nutraceutyków oraz o ich produkcję (w ramach *outsourcingu*) i dystrybucję.

W opisywanym przypadku w roli doradcy występuje wieloletni partner biznesowy, do którego właściciele przedsiębiorstwa mają duże zaufanie powstałe w trakcie współpracy. Dostarczył on pierwszy produkt (a następnie kolejne) i dzięki niemu firma rozpoczęła swoją działalność jako firma handlowa. Poprzez dotychczasową współpracę pozyskał on opinię stabilnego, przewidywalnego oraz przychylnego partnera w interesach.

Współpraca przedsiębiorstw oraz osobista znajomość ich właścicieli opierają się na zasadach komercyjnych i są kontynuowane ze względu na obopólną opłacalność. Jak zaznaczył respondent, „w każdej chwili może zostać zakończona”. Z drugiej strony w ramach wspólnych kontaktów występują elementy doradztwa ze strony partnera zagranicznego. Dotyczą one zasadniczo dwóch obszarów:

- 1) sposobu realizacji projektów związanych z wdrażaniem nowych produktów na rynku; odnosi się to do procesów wchodzenia na rynek, budowania dystrybucji oraz działań promocyjnych. Szczególnie wartościowe w tym zakresie były porady odnoszące się do rozwoju działalności na rynku międzynarodowym. Jak wskazuje respondent, „uniknęliśmy dzięki temu kilku sporych błędów (...)”.
- 2) rozwoju portfolio produktowego; ważne są rozmowy związane z doświadczeniem w sprzedaży na rynkach międzynarodowych, które odnoszą się do rozwoju produktów i sprzedaży: „(...) w którym kierunku iść, co się sprzedaje na innych rynkach”.

Doradztwo, które miało miejsce dotychczas jest świadczone za darmo, bez żadnego wynagrodzenia i wynikało po części z „(...) dobrych relacji personalnych”, a po części ze świadomości długoterminowego partnerstwa obu firm. Dla przedsiębiorstwa jest to źródło wiedzy, które umożliwia nieco bardziej płynną realizację swojej działalności. Ograniczane są błędy możliwe do popełnienia w procesach wdrażania nowych produktów, wchodzenia na nowe rynki lub nawiązywania kontaktów z nowymi partnerami zagranicznymi. Oszczędza to czas oraz ogranicza koszty podejmowanych działań. Nie ma jednak znaczenia strategicznego i nie jest związane z inicjowaniem nowych kierunków działania przedsiębiorstwa. Bez doradztwa „(...) robilibyśmy to co obecnie (...), ale trochę wolniej i z większymi problemami”.

Doradztwo było świadczone w ramach rozmów biznesowych, zatem nie było związane z dedykowanymi spotkaniami doradczymi. Tym niemniej nie było świadczone „przy okazji” omawiania wspólnych działań. Partner był świadomy, że przekazuje informacje dodatkowe, niezwiązane ze wspólną działalnością i że dotyczą one indywidualnych działań opisywanego przedsiębiorstwa, które nie przyniosą mu bezpośrednich korzyści z tytułu doradztwa.

Dzięki relatywnie długiemu okresowi ścisłej kooperacji osoby zaangażowane w omawiany proces doradztwa mają znaczącą wiedzę o mechanizmach działalności biznesowej swoich partnerów. Z tego względu diagnozę sytuacji, której dotyczy doradztwo, przeprowadzono jak gdyby dwutorowo: z jednej strony sytuacja problemowa była przedstawiana przez zarządzającego opisywaną firmą, ale z drugiej, jej rozumienie oraz identyfikacja obszarów problemowych wynikała po części z dotychczasowej wiedzy partnera zagranicznego.

Etap zasadniczego doradztwa w całości wynika z wiedzy i doświadczenia doradcy. Jest całkowicie wiedzą zewnętrzną przekazywaną do firmy. Dzięki wysokiemu zaufaniu do kompetencji zawodowych partnera zagranicznego, przekazywane rady są traktowane poważnie i ich zastosowanie jest każdorazowo rozpatrywane przez właścicieli badanej firmy.

Tabela 15.4. Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U3

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Relacja pomiędzy stronami	Występuje relacja biznesowa oraz po części relacja osobista
Sposób nawiązania zaufania	W trakcie kilkuletniej ścisłej współpracy związanej z prowadzoną przez obie firmy działalnością biznesową
Wynagrodzenie	Brak, doradztwo niekomercyjne
Etap diagnozy	Przedstawienie problemu jest po stronie zarządzających firmą
Etap zasadniczego doradztwa	Doradca jest źródłem praktycznej wiedzy sektorowej; charakter porad po części wynika z długoletniego doświadczenia we współpracy
Rezultaty / zastosowanie	Ograniczenie ryzyka oraz kosztów ewentualnych błędów związanych z rozwojem działalności firmy
Wiedza ukryta	Pośrednio w poradach doradcy dotyczących szczegółów postępowania z partnerami na rynku międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne.

15.2.4. Doradztwo typu W w procesie budowania konkurencyjności firmy

W ramach przeprowadzonych badań jakościowych zidentyfikowano przypadki doradztwa, w ramach których nastąpiła współpraca przedsiębiorców z doradcami, a jednym z jej skutków było stworzenie w ramach firmy nowej wiedzy – rezultatu procesu powiązania wiedzy przedsiębiorcy i doradcy. Doradztwo obejmowało składniki związane zarówno z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do produktów lub sposobu ich lokowania na rynku, jak i ze sposobem zarządzania firmą,

obejmującym całościowe podejście do zarządzania (w tym rekonfigurację modelu biznesowego), a także elementy zagadnień szczegółowych (raportowanie, określanie wyników, struktury organizacyjne).

W niniejszej części opracowania zostały przedstawione cztery przypadki małych firm innowacyjnych, w których zidentyfikowano przypadki doradztwa typu W. Opisy zostały uzupełnione o zestawienia tabelaryczne podstawowych cech charakterystycznych świadczonego doradztwa. W osobnych tabelach zamieszczono omówienie czynników związanych z kwestią zaufania w ramach doradztwa oraz zaangażowanej i wytworzonej wiedzy ukrytej.

Przypadek W1

Pomysłodawcą i głównym założycielem firmy jest pracownik naukowy uczelni medycznej. Przez kilka lat prowadził on własną jednoosobową działalność usługową w dziedzinie analityki biologicznej. Postanowił rozwinąć działalność gospodarczą w nowych obszarach i wykorzystać w tym celu środki publiczne. Do ich pozyskania znalazł firmę doradczą świadczącą wsparcie w tym zakresie. Pod wpływem kilku spotkań doradczych nastąpiła zasadnicza zmiana planów przedsiębiorcy, której rezultatem była decyzja o wejściu w zupełnie nowy projekt gospodarczy, oparty na nowych założeniach strategicznych i na inwestycji finansowej funduszu typu *venture capital*.

Kluczowa interakcja z doradcą miała miejsce przed sformalizowaniem założenia firmy. Doradztwo było dostarczone przez osoby współpracujące z publiczno-prywatnym inwestorem *seed capital*. Osoby świadczące doradztwo były partnerami w firmie doradczej nakierowanej na wspieranie rozwoju nowych przedsięwzięć innowacyjnych. Proces doradztwa w tej fazie trwał około sześciu miesięcy. W swej zasadniczej treści obejmował on wsparcie procesu budowania koncepcji strategicznej przedsięwzięcia. Współpraca została zapoczątkowana w momencie, gdy przedsiębiorca dysponujący innowacyjnym rozwiązaniem z dziedziny weterynarii zgłosił się do firmy doradczej po usługę dotyczącą zdobycia dotacji na jego wdrożenie.

Przy okazji omawiania projektu przedsiębiorca został zachęcony do szerszego spojrzenia na sam projekt i firmę. Doradztwo było prowadzone przede wszystkim w ramach sesji, podczas których pomysłodawca firmy i jej główny właściciel oraz osoby stanowiące zespół firmy doradczej i przedstawiciel funduszu *seed* dyskutowali nad możliwymi usługami nowej firmy, ich wzajemnymi relacjami i możliwościami uzyskania efektu synergii. Rezultatem doradztwa było rozbudowanie zakresu świadczonych przez przedsiębiorstwo usług. Zaprojektowano je w taki sposób, aby świadczenie usług nieinnowacyjnych, ale za to często używanych w ramach grupy docelowej, wspierało rozwój rynku dla docelowych, wysoko rentownych usług innowacyjnych.

Według relacji były to długie spotkania, gdzie tak naprawdę trudno było ustalić autorstwo poszczególnych pomysłów. „Ciężko powiedzieć, co jest kogo pomysłem. Siedzieliśmy w tym pokoju, w kilka osób. Był rzucony temat – co jeszcze jest na tym rynku, co można by było zrobić? Ktoś rzucił: na rynku niemieckim jest usługa (...) i pytanie (skierowane do pomysłodawcy): umiesz to zrobić? Oczywiście, bez problemu”.

Podkreślany był wysoki poziom interakcji pomiędzy pomysłodawcą a doradcami. Pomysły były wysuwane z obu stron, komentowane, a następnie stawały się podstawą do następnych pomysłów. Wymagało to czasem ustępstw ze strony pomysłodawcy. Można stwierdzić, że w jakimś zakresie zgodził się na pewne ograniczenie niezależności.

Tabela 15.5. Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W1

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Charakterystyka rozwiązywanego problemu	Identyfikacja wiedzy o potencjale komercyjnym oraz opracowanie modelu biznesowego w celu jej komercjalizacji; wymagało to zasadniczej rekonfiguracji pierwotnego pomysłu biznesowego przedsiębiorcy.
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązywania problemów	Wiedza techniczna przedsiębiorcy oraz wiedza biznesowa doradcy (w szczególności rynkowa oraz prawna)
Poziom interakcji	Strategiczny, bezpośrednia interakcja pomiędzy doradcami oraz przedsiębiorcą, który miał władzę decyzyjną, a następnie był głównym realizatorem opracowanych rozwiązań
Charakter relacji i tryb współpracy	Relacja oparta na zaufaniu oraz założeniu uzyskania wspólnych korzyści w przypadku odniesienia sukcesu przez nową firmę; niezbędne było wykorzystanie i kombinacja wiedzy doradcy i przedsiębiorcy, aby umożliwić podjęcie decyzji na poziomie strategicznym.
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Relacja długoterminowa, powiązana ze modyfikowaniem zasad współpracy. Zaczęto się od relacji kontraktowej, natomiast na końcu procesu doradczego część doradców biznesowych stała się akcjonariuszami mniejszościowymi; ponadto relacja opierała się częściowo na powiązaniach o charakterze osobistym. Doradcy uzyskali wynagrodzenie, ale część pracy została zrealizowana na podstawie relacji personalnych. Płatność za usługi doradcze została częściowo dokonana przez objęcie mniejszościowych udziałów we wspólnej firmie.
Nastawienie przedsiębiorcy	Bardzo otwarte, bez obaw dotyczących dzielenia się wiedzą; brak obaw przed przyznawaniem się do własnej niewiedzy; otwartość na zastosowanie porady jako wynik wcześniejszej otwartej dyskusji w trakcie procesu poszukiwania rozwiązań
Nastawienie doradców	Chętni do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, gotowi do pracy w godzinach nadliczbowych, otwarci na dyskusję i krytykę, gotowi akceptować wycofywanie własnych błędnych pomysłów
Wyniki procesu	Sformułowanie kompletnego, nowego modelu biznesowego dla nowej firmy; częścią tego modelu było dopracowanie i rozwój produktu opartego na zaawansowanych technologiach.

Źródło: opracowanie własne.

Końcowym rezultatem doradztwa była gruntowna przebudowa modelu biznesowego nowej firmy. *„Efektem współpracy była zmiana projektu, z czegoś w rodzaju »lokalnej superkliniki« na laboratorium o zasięgu ponadregionalnym”.*

Doradztwo było prowadzone bez wynagrodzenia z góry. Wynagrodzeniem doradców jest objęcie udziałów w spółce dofinansowanej przez fundusz *seed*. W ramach wywiadu stwierdzono, że nie było żadnej szansy, aby pomysłodawca firmy mógł opłacić tak szeroko zakrojone doradztwo. Oprócz modelu biznesowego oraz oferty rynkowej objęło ono swoim zakresem zagadnienia formalne funkcjonowania spółki kapitałowej oraz kwestie związane z finansowaniem przedsięwzięcia. W tych przypadkach nie zadeklarowano znaczącej interakcji pomiędzy pomysłodawcą a firmą doradczą.

Tabela 15.6. Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W1

Relacja zaufania	
Faza wstępna (przed rozpoczęciem procesu doradztwa)	Relacja zaufania została zainicjowana w trakcie trzech, czterech spotkań zorganizowanych przez przedsiębiorcę, który początkowo szukał pomocy w przygotowaniu formalnej części formularza wniosku o wsparcie finansowe ze środków publicznych.
Faza procesu doradczego	Nastąpiła konsolidacja zaufania poprzez wykazanie otwartości podczas intensywnego procesu wzajemnej wymiany wiedzy, a także poprzez potwierdzenie kompetencji zawodowych doradców. Obie strony procesu wykazały elastyczność w zakresie dostosowania początkowych założeń i idei. Zaufanie było niezbędne dla procesu rozwoju koncepcji biznesowej, który został zbudowany w trakcie wielu wspólnych spotkań (w tym sesji burzy mózgów) i otwartej wymiany informacji.
Wiedza ukryta pochodząca ze strony doradcy	
Wiedza istniejąca przed doradztwem (wynikająca z wcześniejszego doświadczenia)	Wiedza w dziedzinie marketingu, modeli biznesowych i zagadnień prawnych; doświadczenie związane z budową strategii rozwojowych nowych przedsięwzięć
Wiedza nowo utworzona	W ramach pracy zespołowej stworzono nowy (zupełnie odmienny od początkowego pomysłu przedsiębiorcy) kompletny model biznesowy, w tym także sformułowano nowy portfel produktowy przeznaczony dla ustalonych wspólnie grup klientów; rezultatem tego procesu była wiedza biznesowa zasadniczo odmienna od początkowych założeń i wyobrażeń przedsiębiorcy.

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek W2

Doradztwo było świadczone w zakresie rozwiązań biznesowych towarzyszących wdrażaniu na rynek pierwszego produktu przedsiębiorstwa, a także wsparcia przy opracowaniu modelu biznesu nowej firmy. Sam projekt powstał około 5 lat przed uruchomieniem firmy. Stworzono wtedy duży zespół projektowy. Zaczęto poszukiwać inwestora, jednak projekt został oceniony jako niedoskonały pod względem biznesowym i zarzucony na cztery lata.

Projekt dotyczy usług telemedycznych. Jest złożony i zawiera w sobie konieczność opracowania nowych rozwiązań z dziedziny elektroniki, IT oraz zarządzania i transmisji danych. Przedsiębiorca jest kobietą, naukowcem specjalizującym się w biotechnologii.

Tabela 15.7. Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W2

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Charakterystyka rozwiązywanego problemu	Budowa całościowej strategii marketingowej dla nowego produktu zaawansowanego technologicznie, połączone z modyfikowaniem modelu biznesu
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów	Zaawansowana wiedza technologiczna właściciela oraz wiedza biznesowa doradcy
Poziom interakcji	Strategiczna, bezpośrednia relacja pomiędzy doradcą a sobą podejmującą decyzje i wykonującą działania (przedsiębiorcą)
Charakter relacji i tryb współpracy	Relacja oparta na zaufaniu, zakładająca obustronne korzyści, jeśli firma odniesie sukces; konieczna jest kombinacja wiedzy pochodzących z obu źródeł: od właściciela-przedsiębiorcy oraz od doradcy do podjęcia jakiegokolwiek decyzji na poziomie strategicznym.
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Relacja długoterminowa, przynajmniej kilkuletnia; wynagrodzenie doradcy oparte na wartości udziałów w firmie
Nastawienie przedsiębiorcy	Otwarte przyznanie się do braków w wiedzy biznesowej i otwartość na sugestie doradców postrzeganych jako ekspertów w swojej dziedzinie
Nastawienie doradcy	Podejście profesjonalne skoncentrowane na dobrym wykonaniu pracy; osobiste zainteresowanie sukcesem firmy
Wyniki procesu	Skuteczne wdrożenie nowej usługi na rynek

Źródło: opracowanie własne.

Doradztwo zaczęło się na etapie *seed*. Doradcą była firma, która wspierała zespół projektowy w przygotowaniu projektu na potrzeby wejścia inwestora typu *venture capital*. Prowadzi ona również inwestycje typu *venture*, ale w omawianym przypadku na początku pełniła jedynie rolę doradczą. Stopniowo coraz bardziej angażowała się w projekt i w momencie, gdy inwestor publiczno-prywatny nie zdecydował się

zaangażować kapitałowo w projekt (wyłącznie z powodów kłopotów wewnętrznych funduszu) firma doradcza postanowiła samodzielnie sfinansować pierwszą rundę inwestycji kapitałowej.

Tabela 15.8. Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W2

Relacja zaufania	
Faza wstępna (przed rozpoczęciem procesu doradztwa)	Kontakt został zainicjowany, gdy przedsiębiorca poszukiwał wsparcia zewnętrznego w przygotowaniu biznesplanu dla potencjalnego inwestora z grupy <i>venture capital</i> . Relacja zaufania została zainicjowana poprzez: (1) przekazanie strategicznie istotnej wiedzy na pierwszym spotkaniu, (2) zaprezentowanie wysokiego potencjału komercyjnego projektu oraz wysokiej motywacji przedsiębiorcy do jego realizacji.
Faza procesu doradczego	Rozwój zaufania nastąpił poprzez pokazanie przez obie strony kompetencji zawodowych, otwartości w rozmowach o obecnych problemach oraz determinacji do pracy i osiągnięcia wspólnych celów. Relacja zaufania nawiązała się pomiędzy przedsiębiorcą a kierownikiem grupy doradców; dzięki temu do współpracy włączyli się inni doradcy, których wiedza posłużyła do rozwiązania poszczególnych, drobnych problemów.
Wiedza ukryta pochodząca ze strony doradcy	
Wiedza istniejąca przed doradztwem (wynikająca z wcześniejszego doświadczenia)	Wiedza z obszaru marketingu, modeli biznesu oraz prawa
Wiedza nowo utworzona	Nowa wiedza ukryta powstała w trakcie serii spotkań. Proces doradztwa składał się z cotygodniowych spotkań osobistych. Nowa wiedza była związana w szczególności z obszarem projektowania usług, dostosowanym do bardzo specyficznego segmentu rynku. W konsekwencji wytworzenia tej wiedzy wprowadzono wiele zmian w modelu biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach współpracy przy rozwoju projektu firma doradcza oddelegowała pracownika „bezpośredniego kontaktu”. Jest on członkiem zespołu inwestora, regularnie spotyka się z przedsiębiorcą (raz w tygodni lub częściej). Doradztwo typu W koncentruje się na marketingowej stronie biznesu oraz na uwzględnianiu warunkowań formalnoprawnych w koncepcji przedsięwzięcia.

Właścicielka firmy podkreśla znaczenie procesu pozyskiwania wiedzy z dziedziny biznesu, zarówno w formie przekazywanych informacji, jak i w formie pracy: „*my się bardzo dużo uczymy i to był naprawdę strasznie aktywny rok pod tym względem. (...) Jesteśmy bardziej, po tej stronie naukowej. (...) Oni zwracają uwagę*”

na merytorykę i cyferki, nawet te po przecinku, które dla nas nie są znaczące. (...) Na inne rzeczy zwracamy uwagę my i dzięki temu uzupełniamy się w tej pracy". Jako rezultat doradztwa jest wskazywana nowa jakość biznesu, która powstaje dzięki wzajemnemu zauważaniu rzeczy, na których znają się obie strony. Decyzje są podejmowane przez przedsiębiorcę, ale na podstawie rozwiązań wypracowanych w ramach konsultacji.

Wynagrodzeniem doradcy-inwestora są objęte udziały w przedsięwzięciu. Według przedsiębiorcy: *„Rolą inwestora jest wspierać, mamy wspólny cel, gramy do jednej bramki i bez sensu by było, gdyby inwestor pobierał środki od nas”*.

Przypadek W3

Proces doradztwa dotyczył wsparcia dla *pivotu* zrealizowanego przez młodą firmę z branży IT. Firma oferuje chmurowe instrumenty adresowane do małych i średnich przedsiębiorstw. Została założona przez trzech przedsiębiorców, przy wsparciu inwestycyjnym publiczno-prywatnego inwestora *seed capital*. Przedsiębiorcy mają wykształcenie techniczne oraz około dziesięcioletni staż pracy w korporacjach, na stanowiskach technicznych oraz związanych z zarządzaniem.

Spółka została uruchomiona, aby wprowadzić na rynek produkt rozwiązujący jeden z problemów działania administracji w dużych firmach. Produkt na etapie startu był już mocno zaawansowany pod względem gotowości wdrożeniowej, jednak okazało się, że przedsiębiorstwo napotkało znaczące problemy z konwersją darmowych, promocyjnych użytkowników na użytkowników płatnych. W związku z tym po okresie analiz i dyskusji przedsiębiorcy zdecydowali się zasadniczo zmienić produkt. Istotny udział w podjęciu decyzji oraz jej wdrożeniu do praktyki miało doradztwo pochodzące od członków rady nadzorczej spółki.

Utworzenie rady nadzorczej było jednym z wymogów umowy inwestycyjnej. Jej pierwotny skład był rezultatem negocjacji z inwestorem. Ze względu na specyfikę działania publiczno-prywatnego funduszu, część członków rady nadzorczej stanowili pracownicy inwestora – agencji rozwoju regionalnego. Jej kompetencje nie były zbyt wysoko ocenione przez przedsiębiorców. Z powodów niezwiązanych z firmą agencja pełniąca funkcję inwestora po kilku miesiącach skłonna była wycofać swoich przedstawicieli z rady nadzorczej. Dzięki temu przedsiębiorcy mogli zaproponować ich zastąpienie osobami, które sami wybrali: *„Szukaliśmy ich intensywnie, nawiązywaliśmy różne relacje. W Polsce jest bardzo niewiele takich start-upów chmurowych, którym się udało”*.

Osoby, które weszły w końcu do rady nadzorczej w rezultacie restrukturyzacji jej składu, zostały wybrane według kryterium doświadczenia biznesowego, ale przede wszystkim doświadczenia w branży. *„W tej chwili mamy zbudowaną radę nadzorczą, w której mamy świetną mentorów, którzy mają doświadczenie w aplikacjach chmurowych. (...) Stopniowo wymienialiśmy ich [tj. członków rady nadzorczej – przypis autorów] na osoby mające doświadczenie w sprzedaży, w rozwoju start-upów i to jest bardzo, bardzo wartościowe”*.

Po zmianie składu rady nadzorczej (około 12 miesięcy od początku działalności) rozpoczął się proces merytorycznej i w związku z tym bardzo intensywnej interakcji z przedsiębiorcami zarządzającymi firmą. Wskazano, że zaczęły padać właściwe pytania, „otrzeźwiające”, które powodowały, że dyskusja toczyła się nad istotą problemu biznesowego i jego wdrożenia. *„Rada nadzorcza pomogła i pomaga nam się nie rozpraszać, na rzeczy, które nie są kluczowe dla głównej działalności firmy”*.

Przedsiębiorcy otrzymywali sugestie, które wskazywały, że zajmują się tematami, które są „na jutro”, a zaniedbują tematy „na dzisiaj”. W szczególności w odniesieniu do promocji i kanałów dystrybucji. *„Mieliśmy dużo pomysłów, np. znajdziemy firmę w sąsiednich krajach, które będą nam pomagać dystrybuować nasz projekt, a może znajdziemy osoby do marketingu afiliacyjnego (...) a może pojedźmy na jeszcze kilka konferencji”*, ale *„dostaliśmy [od rady nadzorczej – przypis autorów] silne komunikaty, że musimy się najpierw nauczyć sprzedawać nasz produkt bezpośrednio, ze strony internetowej. Jeśli tam się okaże, że jest on sprzedawalny, to wtedy dopiero będzie można uruchamiać kolejne kanały sprzedażowe, np. blogerzy najpierw sprawdzą, czy jest szansa na jakąkolwiek prowizję, czyli czy już jest jakaś sprzedaż. Waszą przewagą ma być to, że produkt ma być dopasowany do konkretnej grupy odbiorców, która może być zainteresowana tym produktem, a do tej pory go jeszcze nie ma”*.

Rada nadzorcza była w pewnym stopniu testerem produktu, choć *„(...) nie tak mocno jakbyśmy chcieli, ale to też nam uświadomiło, że nie jesteśmy dla każdego. (...) Na posiedzeniach RN dochodzono do identyfikacji działań, które powinny być podjęte”*. Szczególnie ważne okazało się zmotywowanie przez radę nadzorczą przedsiębiorców do bliskiego kontaktu z klientami. Nie wirtualnego, ale polegającego np. na przeprowadzeniu osobistych rozmów telefonicznych. Dzięki temu od klientów przedsiębiorcy dowiedzieli się jak jest używany ich produkt i że jest on zasadniczo wykorzystywany odmiennie od założeń oraz że posiada wartościowe cechy, które mogą być kluczową wartością nowego produktu.

Jeden z członków rady nadzorczej jest z wykształcenia inżynierem. *„(...) on bardzo mocno nas »sfokusował« na to, że skoro robimy produkt dla marketingu, to nie możemy słuchać inżynierów i informatyków zbyt mocno. Oni są w stanie wygenerować tysiące pomysłów na nowe funkcje, których nie są zbyt mocno potrzebne. Słuchajcie wszystkich, tylko nie programistów skoro nie robicie produktu do zarządzania produktami programistycznymi”*.

Jednym z pierwszych rezultatów procesu poszukiwania i powoływania nowych członków rady nadzorczej było uświadomienie przedsiębiorcom zewnętrznych uwarunkowań, które powodują, że nie można już funkcjonować w dotychczasowej formule. Po pierwsze, że konieczne jest szukanie następnych transzy finansowania. *„Nam nikt nie powiedział, że nie da się zrobić skalowalnego międzynarodowego startupu chmurowego za 200 tys. euro. Gdyby nie to, że potem znaleźliśmy odpowiednie osoby [do roli doradców – przypis autorów], to do tej chwili by*

nam to wmawiano, że już powinniśmy być wielcy". Po drugie, mieli oni kluczowy udział w procesie, który doprowadził do decyzji o zmianie podstawowego produktu firmy.

Tabela 15.9. Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W3

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Charakterystyka rozwiązywanego problemu	Nieznane, zmieniające się dynamicznie problemy pojawiające się jako rezultat podejmowanych decyzji i opartych na nich działań
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów	Kombinacja wiedzy wszystkich właścicieli-przedsiębiorców oraz członków rady nadzorczej
Poziom interakcji	Strategiczna, bezpośrednia interakcja pomiędzy doradcami a przedsiębiorcami, którzy podejmowali decyzje i realizowali oparte na nich działania
Charakter relacji i tryb współpracy	Relacja oparta na zaufaniu zakładająca dobrą wolę ze strony wszystkich osób uczestniczących w procesie doradztwa; wzajemna wymiana wiedzy w odniesieniu do problemu/problemów, przynosząca korzyści dzięki połączeniu wiedzy wszystkich osób (mających różne doświadczenia i wykształcenie)
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Relacja długoterminowa bez wskazania terminu zakończenia prac; doradcy wynagradzani zgodnie ze standardową polityką wynagradzania członków rady nadzorczej, bez dodatkowych korzyści wynikających z głębszego zaangażowania czy lepszej porady
Nastawienie przedsiębiorcy	Wszyscy przedsiębiorcy bardzo otwarci na wszelkie sugestie, zdeterminowani, aby wprowadzać zmiany i podejmować niezbędne działania, niebojący się przyznać do własnych luk wiedzy
Nastawienie doradcy	Wyznaczony, określony czas spotkań z przedsiębiorcami; elastyczne podejście do zmian, otwartość na dyskusję, chęć wniesienia pomocy, zaangażowanie osobiste większe niż wymagane
Wyniki procesu	Strategiczna zmiana filozofii zarządzania, szczególnie w podejściu do rozwoju produktu oraz marketingu, strategiczna zmiana produktu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15.10. Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W3

Relacja zaufania	
Faza wstępna (przed rozpoczęciem procesu doradztwa)	Kontakt został zainicjowany podczas spotkań sieciujących. Przedsiębiorcy poszukiwali ludzi z doświadczeniem na konkretnych rynkach. Nie był to proces poszukiwania nowych pracowników, lecz raczej nowej wiedzy związanej z prowadzeniem działań biznesowych w konkretnym sektorze. Relacja zaufania została zainicjowana podczas serii spotkań z każdym ekspertem. Faza ta trwała 6–12 miesięcy i dała podstawę do wyboru właściwej osoby.
Faza procesu doradczego	Ugruntowanie relacji zaufania została osiągnięta poprzez: (1) zademonstrowanie kompetencji zawodowych, w szczególności wskazanie problemów niezwykle istotnych dla biznesu i dzięki temu uchronienie przedsiębiorców przed zbytecznym zaangażowaniem w sprawy o drugorzędnym znaczeniu; (2) pokazanie zaangażowania w biznes, m.in. poprzez osobiste zaangażowanie w proces testowania produktu. Wynagrodzenie doradcy nie było stałe w czasie, lecz oparte na ostatecznym sukcesie przedsięwzięcia. Sposób wynagrodzenia doradcy zmienił się w trakcie współpracy i w szczególności miał związek z decyzją odnośnie do wejścia kapitałowego.
Wiedza ukryta pochodząca ze strony doradcy	
Wiedza istniejąca przed doradztwem (wynikająca z wcześniejszego doświadczenia)	Zaawansowana wiedza dotycząca zarówno prowadzenia biznesu na konkretnych rynkach, jak i jego rozwijania
Wiedza nowo utworzona	Nowa wiedza ukryta powstała w wyniku osobistego zaangażowania doradców w proces ponownego zaprojektowania produktu, następstwem tego była strategiczna zmiana przedsięwzięcia. Doradca był bezpośrednio zaangażowany w proces testowania produktu, po którym nastąpiła wspólna analiza informacji zwrotnej uzyskanej od potencjalnych/pierwszych klientów (podczas spotkań rady nadzorczej).

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek W4

Przypadek dotyczy procesu doradztwa zrealizowanego w ramach restrukturyzacji zarządzania grupą mikrofirm należących do jednego przedsiębiorcy. W czasie korzystania z doradztwa biznesowego posiadał on cztery mikrofirmy IT i nimi zarządzał. Działalność ta została rozpoczęta siedem lat przed doradztwem. Przedsiębiorca miał wcześniej bogate doświadczenia związane z działalnością gospodarczą, m.in. prowadził dwie spółki, które zostały zlikwidowane („*położyłem te biznesy*”), a także działał na różnych rynkach w branży usługowej.

Kryzys u przedsiębiorcy był ściśle powiązany z jego osobą; w ciągu siedmiu lat stworzył grupę czterech firm, które zajmowały się różnymi aspektami działalności IT. Jedna z nich należy do *core business* (wdrażanie gotowych rozwiązań w ramach systemów informatycznych), a pozostałe działają w jego otoczeniu (budowa własnych systemów, marketing w sieci oraz doradztwo marketingowe). Przedsiębiorca wydzielił osobne przedsięwzięcia biznesowe, lokalizując je w odrębnych spółkach. Uzasadnił to różnicami w charakterze realizowanych zadań (np. rozwój produktu *vs.* usługi) i uwarunkowaniami pracy, ale także potrzebą budowania wizerunku firm na oddzielnych, różnych rynkach.

Na początku 2012 r. przedsiębiorca zdecydował się czasowo zrezygnować z operacyjnego zarządzania swoimi przedsiębiorstwami. Dotychczas był w nie mocno zaangażowany, stosował styl bezpośredniego zarządzania operacjami poszczególnych podmiotów. Wynikało to poniekąd ze złożonej strategii: „*w 2009 zatrudniłem pierwszych pracowników – tanich i mało doświadczonych*”. Jednak rozwój skali ich działalności spowodował problemy w zarządzaniu i rentowności: „*zdałem sobie sprawę, że na okrągło użerałem się z ludźmi, a nic z tego nie mam*”.

Okres odejścia od zarządzania firmami trwał około ośmiu miesięcy. W tym okresie przedsiębiorca zdecydował się na podjęcie studiów MBA, uczestniczył ponadto w różnego typu seminariach i spotkaniach dotyczących filozofii i strategii zarządzania. Te doświadczenia zmieniły perspektywę postrzegania firmy. „*Zdałem sobie sprawę, że jeśli można coś zmierzyć to można tym zarządzać*”.

Korzyścią, które przyniosło uczestnictwo przedsiębiorcy w studiach, było poznanie nowych osób, w tym mających duże doświadczenia w biznesie, a także pracujących jako doradcy biznesowi. „*Na początku biznesu, że są to (jedyne) bardzo drodzy ludzie (usługodawcy), ale gdy ich spotkałem okazało się, że ich praca może być bardzo użyteczna*”.

Proces doradztwa poprzedził okres budowania zaufania pomiędzy przedsiębiorcami a przyszłymi doradcami. Na proces składały się m.in. rozmowy o biznesie, w ramach których dyskutowano kwestie zarządzania i rozwoju firm, w tym również problemów, z którymi borykał się przedsiębiorca.

Właściwy proces doradztwa zaczął się od ogólnego ustalenia zakresu prac. Przedsiębiorca wskazał swoją wizję firmy, w szczególności dotyczyła ona jego roli jako osoby nadzorującej pracę, a nie jako osoby rozwiązującej problemy operacyjne. Doradztwo dotyczyło zatem po części zarządzania, ale po części również sposobu postrzegania biznesu przez przedsiębiorcę i możliwości egzekwowania efektywnej pracy bez bezpośredniego nadzoru.

Tabela 15.11. Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W4

Wyszczególnienie	Cechy procesu doradztwa
Charakterystyka rozwiązywanego problemu	Przewyciężenie kryzysu zarządzania jako rezultatu wzrostu firmy; nie zdefiniowano źródła problemu; zaobserwowano potrzebę zmiany, lecz bez określonego celu do osiągnięcia; problem nie był jasno zdefiniowany
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów	Kombinacja wiedzy właściciela-przedsiębiorcy oraz zespołu doradców, mających różne wykształcenie oraz znaczące doświadczenie biznesowe
Poziom interakcji	Strategiczna, bezpośrednia interakcja pomiędzy doradcami a przedsiębiorcą, który podejmował decyzje i realizował wynikające z nich zadania
Charakter relacji i tryb współpracy	Relacja oparta na zaufaniu, zakładająca dobrą wolę ze strony wszystkich osób uczestniczących w procesie doradztwa; wzajemna wymiana wiedzy w odniesieniu do problemu/problemów, przynosząca korzyści dzięki połączeniu wiedzy wszystkich osób (mających różne doświadczenia i wykształcenie)
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Relacja długoterminowa, oparta częściowo na umowie o zatrudnieniu, częściowo na relacjach osobistych; doradcy otrzymywali wynagrodzenie, ale wykonywali pracę ponad standardową umowę; częściowo formą wynagrodzenia było uruchomienie wspólnego przedsięwzięcia.
Nastawienie przedsiębiorcy	Bardzo otwarte, bez obaw związanych z wyjawieniem problemów i wiedzy; brak obaw przed przyznaniem luk w wiedzy; otwartość na doradztwo wynikające z wcześniejszej otwartości potencjalnych (wówczas jeszcze) doradców
Nastawienie doradcy	Otwartość na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; otwartość na przekazanie wiedzy bez obiecanego wynagrodzenia; gotowość na pracę po godzinach, otwartość na dyskusje; postawa wizjonerska
Wyniki procesu	Zmiana strategiczna w obszarze zarządzania; katalizowanie rozwoju i rozkwitu firmy i uzyskanie związanych z nimi korzyści finansowych

Źródło: opracowanie własne.

Proces doradztwa trwał sześć miesięcy. Był realizowany przez zespół liczący od trzech do czterech osób. W warstwie merytorycznej rozpoczął się od audytów wszystkich firm. Dotyczyły one w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi oraz budowania celów i ich pomiaru, a także marketingu i finansów. Doradcami byli znajomi ze studiów MBA, którzy pracowali w innych przedsiębiorstwach (na różnych szczeblach zarządzania dużymi i średnimi firmami). Byli oni zatrudnieni na cały etat w miastach oddalonych o 140–250 km, zatem spotkania

przedsiębiorcy z doradcami odbywały się najczęściej w weekendy. Podczas spotkań omawiano prace analityczne, ale także (razem z przedsiębiorcą) pracowano nad szczegółami rozwiązań. Przedsiębiorca brał udział w większości spotkań. Czasem działał jako zleceniodawca, ale najczęściej (jak sam twierdzi) jako dyskutant – członek zespołu wypracowującego rozwiązanie, który po prostu najlepiej zna firmy.

Tabela 15.12. Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W4

Relacja zaufania	
Faza wstępna (przed rozpoczęciem procesu doradztwa)	Kontakt został zainicjowany podczas studiów MBA, w ramach których przedsiębiorca poznał swoich przyszłych doradców. W trakcie studiów prowadzili oni nieformalne rozmowy o biznesie, ze szczególnym nakierowaniem na problemy zarządzania małą firmą. To wszystko odbywało się podczas długich spotkań (każde około 4–5 godzin). Faza ta trwała około sześciu miesięcy.
Faza procesu doradczego	Zaufanie związane z przekonaniem co do umiejętności profesjonalnych doradców zostało zbudowane w fazie wstępnej. Na tej podstawie przedsiębiorca zgodził się, aby proces doradczy odbywał się z uwzględnieniem możliwości czasowych doradców (wszyscy doradcy pracowali wówczas na etacie w korporacjach). Spotkania odbywały się w weekendy i proces ten trwał sześć miesięcy. Były to długie, częste spotkania z udziałem przedsiębiorcy. Wynagrodzenie doradców było uzależnione od efektu końcowego, czyli sukcesu projektu. Podejście do wynagrodzenia zmieniło się w czasie i ostatecznie doprowadziło do decyzji związanych z objęciem udziałów we wspólnym przedsięwzięciu.
Wiedza ukryta pochodząca ze strony doradcy	
Wiedza istniejąca przed doradztwem (wynikająca z wcześniejszego doświadczenia)	Wiedza biznesowa pochodząca z doświadczenia związanego z pracą w dużych i średnich firmach, głównie w obszarze zarządzania zasobami ludzkim, marketingu i zarządzania finansami.
Wiedza nowo utworzona	Nowa wiedza ukryta powstała w rezultacie sześciomiesięcznego procesu ścisłej i intensywnej (spotkania raz na tydzień lub raz na dwa tygodnie) współpracy pomiędzy przedsiębiorcą i grupą trzech doradców (przez krótki okres czterech doradców). Spotkania były kluczowe dla zbudowania obojętnego zrozumienia oraz wypracowania kierunków pracy doradczej.

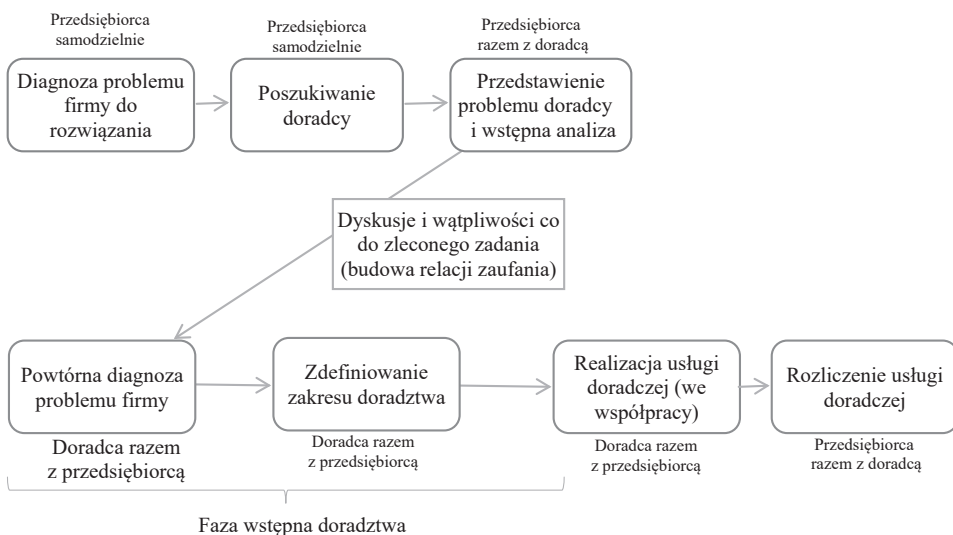
Źródło: opracowanie własne.

Zespół doradczy działał częściowo w ramach relacji opartych na znajomości osobistej, a częściowo w ramach relacji profesjonalnych. Został on zatrudniony na podstawie częściowej umowy o pracę. Wynagrodzenie za doradztwo było wypłacone z tytułu umowy o pracę.

Rezultatem doradztwa było wypracowanie systemu zarządzania poszczególnymi zespołami, a w szczególności zasad formułowania celów oraz monitoringu i kontroli ich realizacji. Zostały one wsparte przez system wskaźników finansowych i reguł ich generowania. Po dwóch latach od realizacji doradztwa obroty czterech firm wzrosły około dwukrotnie, a rentowność około pięciokrotnie, ponadto opisywany przedsiębiorca założył jeszcze jedną nową spółkę.

15.2.5. Przebieg procesu doradztwa typu W – znaczenie fazy początkowej oraz diagnozy

W ramach opisu zidentyfikowanych postaw przedsiębiorców polskich wobec doradztwa biznesowego wskazano na znaczącą skłonność do podejścia, które charakteryzuje się daleko idącą ostrożnością. Jednym z zasadniczych rezultatów jest wykorzystanie doradztwa w dziedzinach o wyraźnie zakreślonych granicach i ograniczonym wpływie na całościową strategię firmy. Z drugiej strony w polskich przedsiębiorstwach zidentyfikowano przypadki doradztwa typu W, które charakteryzowały się rozbudowanym etapem realizowanej wspólnie przez przedsiębiorcę i doradcę diagnozy oraz intensywną, opartą na wzajemnym zaufaniu, wspólną pracą obu stron procesu. Analiza tej potencjalnej sprzeczności wskazała na istnienie szczególnego przebiegu procesu doradczego, który został zidentyfikowany w polskich firmach. Otóż pogłębione i znaczące doradztwo w polskich firmach miało miejsce przede wszystkim jako rozwinięcie mało znaczącej relacji początkowej, a nie jako intencjonalne poszukiwanie doradztwa strategicznego.



Ilustracja 15.3. Struktura procesu wykorzystania doradztwa biznesowego zidentyfikowanego w przypadku firm polskich
w źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 15.3 przedstawia proces wykorzystania doradztwa biznesowego, zidentyfikowany w ramach badania. Ukazuje on ciąg zdarzeń, który zaczyna się od poszukiwania doradztwa przez przedsiębiorcę zarządzającego daną firmą. Należy jednak podkreślić, że jest to doradztwo o relatywnie ograniczonym zakresie i związane z jednym ze ściśle określonych obszarów działania przedsiębiorstwa. Na przykład w jednym z przypadków było to doradztwo dotyczące sporządzenia wniosku o dofinansowanie inwestycji firmy z funduszy publicznych, w innym doradztwo dotyczące sposobów poszukiwania nowych klientów dla oprogramowania będącego produktem firmy.

W analizowanych przypadkach, gdy pierwotne zamierzenia przedsiębiorcy zostały przedstawione doradcy i poddane analizie, doradca decydował się w różnej formie poddać je krytyce i wskazać na słabości pierwotnej koncepcji. Następował okres dyskusji oraz prac związanych z formułowaniem i analizą różnych opcji, które mogłyby stanowić obszar potencjalnych zmian w przedsiębiorstwie i co za tym idzie doradztwa. Rezultaty tych dyskusji można wskazać w dwóch obszarach:

- 1) w odniesieniu do strony merytorycznej efektem była zasadnicza zmiana diagnozy zakresu potrzeb firmy oraz potrzebnego doradztwa; rezultatem redefiniowania problemu była diagnoza wskazująca na konieczność całościowego przemodelowania modelu biznesu firmy (w tym częściowo charakterystyki jej produktu) lub zasadniczej zmiany modelu zarządzania podmiotem;
- 2) w odniesieniu do relacji pomiędzy przedsiębiorcą a doradcą (grupą / zespołem doradców) dyskusje wstępne pozwalają na ustanowienie relacji wzajemnego zaufania w zakresie, który pozwala na ujawnienie przez przedsiębiorcę informacji o sposobie funkcjonowania firmy oraz danych odnośnie do jej produktów czy sytuacji finansowej.

Opisywane działania należy wiązać z omówioną wcześniej fazą wstępną procesu doradczego. Cechą wyróżniającą opisywane przypadki jest jednak przebieg tej fazy oraz jej końcowy rezultat. Cechą wyróżniającą jest zasadniczy zwrot w zakresie doradztwa, który zmienia się z relatywnie mało istotnego elementu, obejmującego zakres jednego z wielu składowych działalności firmy, na kompleksowy proces diagnozy działalności podmiotu i ostatecznie ma na celu przebudowę sposobu jego działalności.

Taką sytuację można nazwać nawet doradztwem przypadkowym lub też ewolucyjnie rozwijającym się doradztwem. Początkowe intencje przedsiębiorcy w odniesieniu do zakresu i obszaru doradztwa różnią się bowiem znacząco efektami końcowymi. Jest to szczególnie widoczne, gdy ostatecznie doradztwo wpływa na zmianę zasad funkcjonowania firmy.

15.3. Doradztwo typu U a doradztwo typu W – porównanie cech

15.3.1. Wprowadzenie

W ramach analizy przypadków zaobserwowano wiele specyficznych cech procesów dotyczących obu typów doradztwa dla małych innowacyjnych firm. W przypadku doradztwa typu W mamy do czynienia z przypadkami transferu wiedzy oraz budowania nowej wiedzy, które są kluczowe z punktu widzenia budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa. W przypadku doradztwa typu U mamy do czynienia z dużym zróżnicowaniem znaczenia doradztwa z punktu widzenia firmy, przy tym jest ono jednak znacząco mniej istotne niż typ W. Przypadki doradztwa typu U mogą mieć zatem znaczenie nieistotne, niewielkie lub co najwyżej umiarkowane z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności.

W odniesieniu do doradztwa typu W analizowane przypadki tworzą spójny obraz roli doradcy biznesowego jako aktywnego uczestnika procesu oraz jego znaczenia w ścieżkach rozwoju firmy. W odniesieniu do doradztwa typu U na podstawie analizowanych przypadków widoczna jest zewnętrzna pozycja wobec działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Widoczny jest również relatywnie wąski zakres tematyczny doradztwa. Oba typy doradztwa zostały w dalszej części podrozdziału poddane analizie w układzie wielu czynników związanych z jego procesem. Szczególne znaczenie nadano zagadnieniu relacji zaufania oraz rodzajów wiedzy zastosowanej oraz uzyskanej w ramach doradztwa.

15.3.2. Cechy strukturalne

Po pierwsze, zostały określone cechy problemów związanych z zarządzaniem firmą, które miały potencjał, aby być rozwiązywane z wykorzystaniem doradztwa typu W. Są to problemy, których negatywne konsekwencje są obserwowane przez zarządzających działalnością podmiotu i są odczuwane jako istotna przeszkoda w funkcjonowaniu/rozwój firmy. Tym niemniej zarządzający nie są w stanie samodzielnie precyzyjnie zdefiniować źródła problemów, ani określić ich natury. Problemy te mają ponadto charakter dynamiczny, tzn. zmieniają się one w czasie wraz z podejmowaniem poszczególnych decyzji i powiązanych z nimi działań. Bardzo ważnym czynnikiem jest fakt powiązania pojawienia się problemów z momentem zmiany strategicznej, takim jak np. start firmy czy sytuacja kryzysu. Zachodzą one, gdy przedsiębiorca chce znacząco zmienić firmę lub odkrywa nowe możliwości, ale jego zdolność reagowania jest ograniczona przez posiadaną wiedzę i dotychczasowe doświadczenia.

W celu rozwiązywania problemów potrzebna jest interakcja między przedsiębiorcą (lub grupą przedsiębiorców) oraz doradcą biznesowym (lub zespołem

doradców). Interakcja oznacza, że transfer wiedzy nie wygląda jak typowy przepływ jednokierunkowy. Zamiast tego wymiana wiedzy jest wielowymiarowa i proces doradztwa powinien być w tym przypadku postrzegany jako złożony proces budowania nowych, niestandardowych rozwiązań uwzględniających całościowy kontekst konkretnej firmy. Z tego punktu widzenia doradztwo biznesowe to proces konstruowania nowej wiedzy pochodzącej ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. W tej interakcji wiedzy i doświadczenia głębokie zaangażowanie zarówno przedsiębiorcy i doradcy jest niezbędne do zapewnienia skuteczności całego procesu. Odmienne wykształcenie oraz odmienne doświadczenie obu współpracujących podmiotów stanowi dodatkową wartość, wzmacniając potencjał do bardziej kreatywnych, a tym samym spektakularnych pomysłów odnośnie do sposobów rozwiązywania problemu.

Kluczowe znaczenie w procesie doradczym ma interakcja na poziomie strategicznym, co w tym przypadku oznacza współpracę pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą, który dysponuje największą władzą w firmie, jest uprawniony do podejmowania decyzji i natychmiastowych działań opartych na wspólnie opracowanych rozwiązaniach. Przedsiębiorca jest także w stanie wdrożyć nowe rozwiązania poprzez zakładanie nowych przedsiębiorstw lub rozszerzenie nowych pomysłów, metod i możliwości na inne firmy, których jest właścicielem. Właściciel firmy jest w stanie podjąć ryzyko nowych działań, a jednocześnie jest on głównym beneficjentem korzyści ekonomicznych wynikających z ewentualnego sukcesu podejmowanych działań. Zatem stosunek przedsiębiorcy do ryzyka i jego zdolność do zarządzania ryzykiem odgrywa znaczącą rolę, gdy rozważamy wpływ doradztwa biznesowego na konkurencyjność małej firmy.

Zidentyfikowany w ramach projektu badawczego proces doradztwa typu W jest, w porównaniu do podejścia kontraktowego, oparty na specyficznym trybie współpracy oraz sposobie wynagradzania. Zaobserwowano powstawanie relacji długoterminowych, w dużym stopniu opartych na zaufaniu i zakładających określony podział korzyści w przypadku powodzenia doradztwa i sukcesu firmy. Typowa jest zatem w sytuacji wykorzystania doradztwa relacja nieformalna (lub w dużej części nieformalna), która przekształca się w formalną, gdy wyniki zainicjowanych zmian stają się widoczne. Choć w większości przypadków w początkowej fazie doradztwa podpisano formalne umowy, to z niejako z założenia miały one ogólnikowy charakter i w taki też sposób odnosiły się one do wysokości wynagrodzenia. Jednocześnie we wszystkich przypadkach podkreślano, że doradcy byli w proces doradczy zaangażowani w większym stopniu niż to początkowo uzgodniono, co ma swoją etiologię w głębokiej osobistej oraz biznesowej relacji. Jest to jeszcze bardziej widoczne w przypadku analizy zaangażowania doradcy w implementację uzgodnionych zmian i rozwiązań.

Jako relatywnie rzadko występujące w warunkach polskich można ocenić postawy przedsiębiorców i doradców w procesie realizacji doradztwa typu W. Doradcy postępowali w sposób elastyczny w odniesieniu do sposobu współpracy i trybu pracy, ale także w odniesieniu do modyfikowania pomysłów i rozwiązań. Działo się to wraz ze zmianami sytuacji biznesowej, ale także towarzyszyło procesowi wzrastania poziomu wiedzy i zrozumienia co do zasobów możliwych do wykorzystania w procesie decyzyjnym. Doradca wykazywał gotowość do dzielenia się wiedzą i zasobami w sytuacji, w której wynagrodzenie nie było jasno określone i było elementem ryzyka. Można zakładać swego rodzaju dostrzeganie również innych źródeł korzyści z doradztwa niż bezpośrednie wynagrodzenie. Z drugiej strony, przedsiębiorca musiał być gotowy do rozważenia proponowanych przez doradcę zmian. Zidentyfikowanie tej postawy jest ważne o tyle, o ile niesie ona w sobie trudny dla wielu przedsiębiorców czynnik, czyli otworzenie się na własne niedostatki wiedzy oraz zgodę na utratę całkowitej kontroli nad procesem doradztwa dotyczącego jego własnej firmy.

Ze względu na trudne do przewidzenia rezultaty doradztwa, przedsiębiorca i doradca powinni być przygotowani zarówno na sukces, jak i porażkę. W przebadanych przypadkach wyniki należy ocenić jako spektakularne i tworzące wyraźną ścieżkę dla rozwoju firmy. Mimo że początkowo określony cel i zakres doradztwa był ogólnikowy i nieprecyzyjnie zdefiniowany, w zidentyfikowanych przypadkach ostateczne rezultaty obejmują strategiczne zmiany w zakresie: (1) sposobu zarządzania firmą, (2) rozwoju nowych produktów, (3) nowych koncepcji produktów i ich ułożenia na rynku. Wszystkie te wyniki wpływają na podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej.

Wszelkie analizowane zagadnienia dotyczące doradztwa typu W, czyli charakterystykę rozwiązywanych problemów, rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów, poziom interakcji, charakter relacji i tryb współpracy, długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę, postawy przedsiębiorcy, postawy doradcy i rzeczywiste wyniki procesu podsumowano w tabeli 15.13.

Wszelkie analizowane zagadnienia dotyczące doradztwa typu U, czyli charakterystykę rozwiązywanych problemów, rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów, poziom interakcji, charakter relacji i tryb współpracy, długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę, postawy przedsiębiorcy, postawy doradcy i rzeczywiste wyniki procesu, podsumowano z kolei w tabeli 15.14.

Tabela 15.13. Podsumowanie cech charakterystycznych procesu doradztwa typu W

Wyszczególnienie	Charakterystyka procesu doradztwa typu W
Charakterystyka rozwiązywanego problemu	Problem początkowo nierozpoznany lub niewyraźnie określony. Zmienia się dynamicznie wraz z pojawianiem się skutków podjętych decyzji i realizowanych działań. Problemy występują na poziomie strategicznym. Odnoszą się zarówno do zarządzania istniejącym kryzysem, jak i transformacją firmy.
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów	Kombinacja różnych rodzajów wiedzy wnoszonych do procesu przez przedsiębiorcę(ów) oraz doradcę(zespół doradców). Szczegółowe rodzaje wiedzy zależą od profilu wykształcenia oraz doświadczenia obu stron.
Poziom interakcji	Odbywa się na poziomie strategicznym firmy. Bezpośrednia interakcja między doradcami i przedsiębiorcą mającym władzę egzekwowania decyzji w firmie. Ma miejsce głębokie oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorcą a doradcami.
Charakter relacji i tryb współpracy	Oparta na zaufaniu relacja zakładająca wzajemne korzyści w razie sukcesu firmy (wspólny interes), a także dobrą wolę wszystkich zaangażowanych stron. Celowa, wzajemna wymiana wiedzy, wykorzystująca wiedzę wszystkich stron z różnych dziedzin.
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Relacja długoterminowa (ponad sześć miesięcy), oparta zarówno na umowach pisemnych (ramowych, bez zapisów szczegółowych), jak i współpracy nieformalnej. Oparta na wynagrodzeniu, które zwykle nie jest zdefiniowane na początku procesu. Relacja osobista lub powiązania gospodarcze powodują, że doradca jest skłonny do bardziej intensywnej pracy niż to uzgodniono początkowo, szczególnie w przypadkach, w których zaangażowanie przedsiębiorcy jest na wysokim poziomie.
Nastawienie przedsiębiorcy	Otwartość w przyznawaniu się do problemów w firmie, luk w wiedzy oraz otwartość na sugestie doradców. Gotowość do zmiany i wdrażania rezultatów doradztwa.
Nastawienie doradcy	Elastyczne podejście do wdrażania zmian i ogólnie do współpracy, otwartość na dyskusję, gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w sytuacji, gdy wysokość wynagrodzenia nie jest zapewniona (postrzeganie również innych źródeł wynagrodzenia niż bezpośrednie płatności za świadczone usługi). Chęć do zrobienia czegoś znaczącego. W części przypadków motywacja związana z relacjami osobistymi.
Wyniki procesu	Zmiany w firmie o strategicznym znaczeniu dla jej funkcjonowania, w tym m.in. w zakresie logiki zarządzania firmą, budowy nowego modelu biznesowego czy też przebudowy struktury portfela produktowego firmy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15.14. Podsumowanie cech charakterystycznych procesu doradztwa typu U

Wyszczególnienie	Charakterystyka procesu doradztwa typu U
Charakterystyka rozwiązywanego problemu doradczego	Problem zdefiniowany przez zarządzającego, mający określone granice. Rzadko zakres doradztwa może być modyfikowany w ograniczonym zakresie. Doradztwo dotyczy problemów związanych z wiedzą zawodową lub wąską, specjalistyczną.
Rodzaje wiedzy wykorzystane w celu rozwiązania problemów	Doradztwo dotyczy wykorzystania wiedzy zawodowej z danego obszaru lub wiedzy specjalistycznej związanej z konkretnym obszarem działania firmy lub jej działalności rynkowej.
Poziom interakcji	Ze względu na mały rozmiar firmy interakcja przebiega na poziomie strategicznym. Następuje bezpośrednia interakcja między doradcami i przedsiębiorcą mającym władzę egzekwowania decyzji w firmie.
Charakter relacji i tryb współpracy	Relacja oparta w istotnej mierze na kontrakcie (pisemnym lub ustnym) odnoszącym się do zakresu doradztwa. W niewielkiej części przypadków zidentyfikowano elementy relacji osobistych.
Długość relacji doradztwa i kwestie płatności za usługę	Bardzo zróżnicowana, choć dominują relacje długoterminowe, wielomiesięczne i wieloletnie. Relacje wieloletnie są typowe dla doradztwa o niewielkim znaczeniu dla konkurencyjności firmy.
Nastawienie przedsiębiorcy	Ostrożność zarządzającego, przejawiająca się w wąskim definiowaniu przedmiotu doradztwa. Otwartość występuje zwykle w zakresie tematyki objętej doradztwem, jednak zwykle niepożądane jest wychodzenie poza zdefiniowany temat doradztwa. W niektórych przypadkach sygnalizowano, że może to zostać odebrane jako wchodzenie w kompetencje zarządzającego. Taka postawa wskazuje na relację, w której podkreśla się różnicę władzy, tj. relację zleceniodawca vs. zleceniobiorca.
Nastawienie doradcy	Nastawienie na realizację kontraktu doradczego. Motywacja zwykle finansowa oraz zawodowa. Wynagrodzenie jest definiowane na początku procesu. W niewielkiej części sytuacji, gdzie pewne znaczenie odgrywa relacja osobista (lub długoterminowa relacja zawodowa, ale nie doradcza), dochodzi do świadczenia doradztwa bez wynagrodzenia.
Wyniki procesu	Zastosowana wiedza wpływa na firmę w różnych aspektach jej funkcjonowania. Zwykle oczekiwania dotyczą usunięcia problemów o specjalistycznej naturze. Rezultatem są zatem wąskie usprawnienia w działalności firmy, których znaczenie dla konkurencyjności jest zróżnicowane i polega na ograniczeniu ryzyka lub kosztów danych działań. Wartość dodana doradztwa jest postrzegana jako większa w przypadku działań związanych z rozwojem firmy, np. w odniesieniu do nowych produktów.

Źródło: opracowanie własne.

15.3.3. Zaufanie w ramach procesu doradztwa

Relacja zaufania została zidentyfikowana na każdym z etapów procesu doradczego typu W. Jednocześnie analiza wskazuje na kluczową rolę fazy początkowej. Obejmuje ona początkowe kontakty pomiędzy przedsiębiorcą a doradcą. Jest to proces obejmujący czynniki biznesowe oraz osobiste w postaci wielu spotkań „twarzą w twarz”. Przeświadczenie przedsiębiorcy co do potencjału doradcy, związanego z rozwiązaniem problemu firmy, jest kluczem do ustanowienia sprawnej współpracy. Należy jednak zauważyć, że nie ma sposobu na formalną weryfikację wiedzy, doświadczenia czy uczciwości doradcy. Przedsiębiorcy nie mają odpowiednich narzędzi i w wielu przypadkach doświadczenia w pozyskiwaniu wiedzy z zewnątrz. Żaden z analizowanych przypadków doradztwa typu W nie obejmuje działań, które można nazwać „próbny kontrakt”, a które mogłyby stanowić swego rodzaju test przed zawarciem zasadniczej umowy doradczej.

Ustanowienie relacji zaufania wydaje się konieczne, aby zaistniał proces doradztwa typu W. Pozwala ona na interakcję pomiędzy przedsiębiorcą i doradcą na wysokim poziomie intensywności, która obejmuje m.in. (1) otwartość w dzieleniu się wiedzą, (2) otwartość w generowaniu nowych pomysłów, (3) elastyczność związaną z wdrażaniem nowych pomysłów do istniejących produktów/procesów. Doradztwo jest związane z podstawowymi fundamentami istnienia firm (nowych lub już funkcjonujących), niezbędne jest zatem ujawnienie wszystkich lub prawie wszystkich szczegółów dotyczących działalności firmy.

W żadnym z analizowanych przypadków doradztwa typu W nie została podpisana szczegółowa formalna umowa, co miało miejsce w większości przypadków doradztwa typu U. Zamiast tego zaobserwowano relacje oparte na zaufaniu i długoterminowej perspektywie, zakładające na wzajemnych korzyściach w razie sukcesu doradztwa (i firmy). Typową sytuacją było inicjowanie doradztwa oparte go na współpracy nieformalnej, którą następnie formalizuje się, gdy wyniki realizowanego procesu doradczego stają się bardziej widoczne. Umowy podpisywane w części przypadków były bardzo ogólne i nie precyzowały np. wysokości wynagrodzenia. Niemniej jednak doradcy byli gotowi do bardziej intensywnej pracy niż wstępnie uzgodniono. Gotowość ta ma swoją etiologię w relacji osobistej oraz relacji biznesowej, a jest ona szczególnie widoczna w przypadkach, gdy przedsiębiorca wykazuje determinację do wdrożenia zmian i wspólnie uzgodnionych rozwiązań. W ramach doradztwa typu W doradca postrzegał źródła wynagrodzenia inne niż bezpośrednia opłata za udzielone porady. Przedsiębiorca, z drugiej strony, musiał być przede wszystkim gotowy na zmiany, ale także wystarczająco otwarty, aby przyznać się do własnych niedostatków wiedzy. Można stwierdzić, że obopólna samoświadomość i uczciwość stanowiły istotny element powodzenia doradztwa.

W przypadku doradztwa typu U zaufanie jest również istotne, aczkolwiek jest ono niezbędne na zdecydowanie niższym poziomie. Ze względu na ograniczony tematycznie proces doradztwa oraz jednostronny przepływ wiedzy nie jest konieczne przekazywanie zbyt wielu informacji o firmie. Ryzyko odnoszące się do szkód

wywołanych ewentualnym wyciekami tych informacji na zewnątrz pozostaje zatem relatywnie niewielkie. Ponadto ewentualne szkody związane z niskim profesjonalizmem doradcy są również ograniczone do obszaru, który nie należy do kluczowych w działalności przedsiębiorstwa. Postępowanie zarządzających jest w przypadku doradztwa typu U intencjonalne. Unikanie nadmiernego ryzyka doradztwa powoduje, że nie jest wymagany wysoki poziom zaufania i nawet jeśli on występuje, to zarządzający stara się kompleksowo panować nad procesem doradczym.

Podsumowując przeprowadzoną analizę wyników badania jakościowego, należy stwierdzić, że ustanowienie relacji pomiędzy przedsiębiorcą a doradcą należy uważać za czynnik umożliwiający rozpoczęcie procesu doradztwa typu W. Z tego faktu wynika bezpośrednio znaczenie fazy początkowej doradztwa. Obejmuje ona wiele kontaktów osobistych, co jest zgodne z postrzeganiem tego procesu w dwóch perspektywach, zarówno w aspekcie czynników profesjonalnych, jak i wpływu czynników powiązanych z relacjami osobistymi. Ponadto można stwierdzić, że relacja pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą (relacja indywidualna) lub grupą doradców i grupą przedsiębiorców (relacja grupowa) ma bardzo ważne znaczenie dla jakości i przebiegu procesu doradczego. Uwarunkowania takich relacji zostały częściowo ukazane we wcześniejszych badaniach w opracowaniach m.in. R. Bennetta i P. Robsona (2003) oraz T. Kautonena i współpracowników. Uzasadnienie i rodzaje takiego związku powinno być jednak objęte dalszymi badaniami. W szczególności widoczny jest kontrast do postępowania części zarządzających firmami w przypadku korzystania z doradztwa typu U, które nie ma wpływu na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jedynie w tych przypadkach zidentyfikowano działania w stylu „próbego zamówienia”. W przypadku doradztwa prawnego, z którego korzystała jedna z badanych firm, dokonywano weryfikacji doradców, przekazując im do realizacji drobne zlecenia. Ich wykonanie na dobrym poziomie merytorycznym oraz w odpowiednim czasie umożliwiało włączenie doradcy do puli ewentualnych współpracowników w przyszłości.

Relacja zaufania powinna być rozważana jako zasadniczy czynnik umożliwiający zaistnienie procesu doradztwa typu W w małych firmach innowacyjnych, natomiast w przypadku doradztwa typu U jest to raczej jeden z czynników, który wspiera proces doradczy, ale nie jest konieczny do jego zaistnienia. Z tego względu **waga relacji zaufania dla możliwości zaistnienia procesu doradczego o dużym wpływie na konkurencyjność firmy musi być podkreślona**. Należy m.in. wziąć pod uwagę znaczenie tego czynnika w kontekście konstruowania instrumentów polityki publicznej, nakierowanych na wspieranie doradztwa w sektorze MSP. Konieczność ustanowienia relacji zaufania, ze wszystkimi tego konsekwencjami (np. czas potrzebny na fazę początkową, charakter kontaktów uwzględniający składniki osobowościowe oraz procesu budowania relacji zaufania) może wpływać niekorzystnie na uproszczone narzędzia dostarczania doradztwa, realizowane przez instytucje publiczne. Wyklucza to m.in. wykorzystanie metody wyboru doradcy oparte jedynie na cenie usługi i warunkach brzegowych (stosowanych m.in. w przetargach czy konkursach ofert), co ogranicza wybór przedsiębiorcy do ograniczonej liczby

(np. certyfikowanych przez dane jednostki publiczne) specjalistów. Co więcej, rozwiązania ograniczające swobodne przedłużenie lub modyfikację relacji doradczej z tym samym doradcą są niezgodne z charakterem procesu doradczego. Wskazane ograniczenia odnoszą się do rozwiązań stosowanych powszechnie w ramach instrumentów polityki wsparcia, należy zatem założyć, że wskazana jest dokładniejsza analiza działań w kontekście uzyskanych wyników badawczych.

15.3.4. Wiedza ukryta w ramach procesu doradztwa

Analiza przypadków wskazuje, że transfer i powstawanie wiedzy ukrytej w ramach doradztwa to czynnik kluczowy dla doradztwa typu W. W przypadku doradztwa typu U występują pewne elementy związane z wykorzystaniem wiedzy ukrytej przez doradcę, ale jej transfer pozostaje bardzo ograniczony. Związane jest to m.in. z ograniczoną interakcją pomiędzy zarządzającym a doradcą. Biorąc pod uwagę opisane w niniejszym opracowaniu przypadki doradztwa, można w ich ramach odnaleźć elementy odnoszące się do transferu wiedzy ukrytej lub jego braku. W przypadku doradztwa U1 doradca na bazie własnych doświadczeń zawodowych recenzował założenia nowego produktu i proponował stosowne korekty. Jednak wiedza, na podstawie której formułował wskazówki, nie została przekazana. W przypadku U2, gdzie firmie przekazywano gotowe rozwiązania dotyczące dokumentacji, nastąpił niewielki transfer wiedzy ukrytej, gdyż nowe rozwiązania w pewnym stopniu wykorzystano do podniesienia poziomu jakości dokumentacji w przedsiębiorstwie. Przypadek U3 można odnieść do wiedzy wspólnej doradcy i firmy, która powstała podczas kilkuletniej ścisłej współpracy obu partnerów. Wspólne doświadczenie ułatwiło płynny transfer informacji, nie powstała jednak nowa wiedza.

W odniesieniu do doradztwa typu W analiza przypadków wskazuje, że powstanie nowej wiedzy ukrytej jest immanentnym rezultatem procesu doradczego. Ma ona zróżnicowany charakter, który jest ściśle związany z konkretnym przypadkiem doradztwa. Ze względu na dużą liczbę czynników, w tym m.in. etap rozwoju organizacji, cechy zawodowe i osobowościowe uczestników procesu, konieczność dopasowania do zmieniającego się otoczenia, każde rozwiązanie uzyskane w ramach zidentyfikowanych przypadków miało charakter unikalny i było dedykowane jednej i konkretnej sytuacji (rynkowej, produktowej, organizacyjnej). W małych firmach szczególnie ważnym źródłem unikalnych uwarunkowań jest osobowość przedsiębiorcy i jego indywidualna kombinacja cech odnoszących się do sposobu pełnienia funkcji kierowniczych.

Proces tworzenia nowej wiedzy ukrytej jest złożony i wymaga zaangażowania doradcy nie tylko na etapie rozwiązywania problemów, ale także na etapie wcześniejszym – formułowania problemów. Przedsiębiorcy w badanych przypadkach nie byli w stanie precyzyjnie określić, co było źródłem problemów firmy, na które się natknęli. Wiązać to można m.in. z ograniczeniami wykształcenia (np. profilu

technicznego), brakiem odpowiedniego dystansu do napotkanych trudności czy kompleksowością i wieloaspektowością wyzwań. Ponadto występujące w firmach problemy mają często charakter dynamiczny, co oznacza m.in., że zmieniają się w czasie, zarówno w kontekście podejmowanych na bieżąco decyzji i działań, jak i w strategicznym kontekście zmian odnoszących się do zarządzania kryzysem i zarządzania rozwojem (przekształceniami) firmy. Występują one, gdy przedsiębiorca chce znacząco zmienić sposób działalności podmiotu lub odkrywać nowe możliwości.

Wiedza ukryta traktowana jako czynnik umożliwiający zaistnienie doradztwa typu W może być postrzegana jako element pozwalający na udzielanie skutecznego wsparcia dla firmy. Można wiązać to ze szczególną wagą fazy początkowej doradztwa. Pierwsze kontakty ze strony przedsiębiorcy są związane m.in. z próbą oceny kompetencji zawodowych doradcy oraz jego poziomu uczciwości. Przypadki poddane analizie wskazują, że proces budowy zaufania ze strony przedsiębiorcy nie jest związany z czynnikami formalnymi (formalne wykształcenie, posiadane wcześniejsze portfolio doradcze itp.), lecz raczej z indywidualnymi ocenami opartymi na postrzeganiu przez przedsiębiorcę poziomu wiedzy prezentowanej przez doradcę w trakcie pierwszych spotkań. Gdyby kluczowe znaczenie miały czynniki formalne, możliwe byłoby rozpoczęcie doradztwa „od razu”, z chwilą przedstawienia dokumentów poświadczających kompetencje. W rzeczywistości nabywanie zaufania jest procesem trwającym dłużej, częściowo wskutek tego, że przedsiębiorca poddaje ocenie różne aspekty posiadanej przez doradcę wiedzy ukrytej.

Wiedza ukryta, traktowana jako rezultat doradztwa typu W, powoduje implikacje z perspektywy problematyki jego pomiaru, w szczególności pod kątem ich wpływu na konkurencyjność firmy, a w konsekwencji na jej wyniki. Otwiera ścieżki do nowej perspektywy analizy procesów, w tym do pomiaru efektów doradztwa nie tylko w krótkim, ale i w długim okresie, a nawet do rozróżniania doradztwa typu W i typu U z uwzględnieniem różnych czasowych perspektyw określonych przez Łobacz i Głodka (2015). Odnosząc się do ich założeń, można wskazać, że oprócz rozwiązywania problemów bieżących ważnym rezultatem transferu i wytworzenia wiedzy ukrytej jest rozszerzenie bazy wiedzy małej firmy, która może mieć zastosowanie w kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa.

Identyfikacja i wskazanie nowej wiedzy ukrytej, jako jednego z wyników doradztwa, sugeruje, że koncepcja wyróżnienia doradztwa typu W, jako szczególnego typu relacji doradczej, przyczynia się do postępu w zrozumieniu uwarunkowań doradztwa biznesowego dla małych innowacyjnych firm. Ułatwia wyjaśnienie procesu tworzenia nowej wiedzy i jej implementacji, która jest często związana ze zmianą strategii firmy. Uwzględnia ponadto znaczącą rolę interakcji przedsiębiorca – doradca i ich wzajemnych relacji. Rezultatem podjętej analizy jest także kilka nowych pytań, które powinny się stać elementem składowym przyszłych projektów badawczych. W szczególności tematem analiz powinien stać się obszar porównań zróżnicowania efektów doradztwa typu U oraz typu W, a w szczególności efektów długoterminowych.

Rozdział 16

Postawy wobec doradztwa biznesowego – firmy polskie oraz kontekst międzynarodowy

16.1. Wprowadzenie

Czynnikiem, który można wiązać z wykorzystaniem doradztwa w ramach małej firmy, jest postrzeganie doradztwa i możliwości jego wykorzystania przez zarządzających firmą. Wobec niewielkiego znaczenia procedur i formalnych wytycznych w małych przedsiębiorstwach osobiste uwarunkowania odgrywają znaczącą rolę w podejmowaniu decyzji, w tym decyzji o korzystaniu z doradztwa.

Wykorzystanie w ramach projektu badawczego metody wywiadów pogłębionych umożliwiło pozyskanie informacji na temat postrzegania doradztwa biznesowego i jego ewentualnej roli w zarządzaniu działaniami firmy. Ponadto włączenie podmiotów spoza Polski stworzyło możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej dotyczącej nastawienia przedsiębiorców wobec zewnętrznego doradztwa w kontekście międzynarodowym.

W przypadku polskiego sektora MSP wnioski z wielu badań podkreślają zarówno relatywnie niski poziom wykorzystania doradztwa gospodarczego (szerzej zagadnienie to zostało omówione w części II niniejszego opracowania), jak i całłościowo niski poziom zaufania pomiędzy podmiotami (*Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*). W szerszym kontekście jest to spójne ze wskazaniami o niskim poziomie zaufania społecznego w Polsce (Nowakowski, 2008; *Zaufanie społeczne. Komunikat z badań*, 2012). Czynnikiem ten jest postrzegany jako działający niekorzystnie całłościowo na różne formy współpracy zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i przedsiębiorstwami i ich otoczeniem (*Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*).

Można wskazać na potencjalne różnice w charakterystyce doradztwa gospodarczego pomiędzy krajami o krótszej historii gospodarki rynkowej (Polska, Rumunia) i krajami rozwiniętymi (Wielka Brytania, Irlandia, Belgia) (Łobacz, Głodek,

2012). Podczas gdy firmy z krajów rozwijających się oraz rozwiniętych wykazują wiele podobieństw w podejściu do innowacji, widoczny jest zdecydowanie mniejszy wkład doradców biznesowych w proces decyzyjny firm z krajów rozwijających się. Wydaje się, że wiąże się to m.in. z ograniczonym zaufaniem społecznym wpływającym na relacje przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w ogóle oraz z potencjalnymi słabościami sektora doradców biznesowych, wynikającymi z jego mniej zaawansowanego poziomu rozwoju (Łobacz, Głodek, 2012). Ponadto największy wpływ doradców biznesowych został odnotowany w zakresie relatywnie prostych relacji doradczych odnoszących się do czynników proceduralnych takich, jak m.in. przygotowanie formalnego, pisemnego biznesplanu, opracowanie spójnego modelu finansowego, uzyskanie wszystkich potrzebnych zezwoleń. Raport VETBA (Łobacz, 2011) wskazuje na występowanie różnic pomiędzy doradztwem krajów rozwiniętych i rozwijających się, wynikających m.in. z odmiennych składników kultury przedsiębiorczości, systemu edukacji, infrastruktury biznesowej czy też dostępnego kapitału. Różnice te znajdują odzwierciedlenie w postawach przedsiębiorców wobec doradztwa, ale również w podejściu doradców biznesowych do świadczonych usług.

16.2. Postawy wobec doradztwa – firmy polskie

Mimo że kryteria doboru przypadków firm do badania zakładały konieczność występowania doradztwa, które zakończyło się powodzeniem oraz pozytywnie wpłynęło na konkurencyjność analizowanych podmiotów, to w odniesieniu do przedsiębiorców polskich można zidentyfikować postawy, w ramach których czynnik nieufności wobec podmiotów świadczących doradztwo ma istotne znaczenie. Należy przy tym wskazać dwa zasadnicze obszary niedostatecznego zaufania: (1) niedostateczne zaufanie co do kompetencji zawodowych doradcy biznesowego oraz (2) niedostateczne zaufanie co do jego „czystości intencji”. W tym drugim przypadku wątpliwości przedsiębiorców odnoszą się do możliwości ewentualnego szkodenia firmie m.in. przez wykorzystanie jej informacji wewnętrznych, ale również przez niepożądane wtrącanie się w sprawy jej ogólnego działania.

Doradztwo jest postrzegane jako:

- działanie, który raczej **nie przyniesie istotnych korzyści dla firmy** (słaba jakość doradców), a będzie obciążeniem czasowym dla przedsiębiorcy, który będzie musiał spotykać się / rozmawiać z doradcami. Nawet przedsiębiorcy korzystający z usług doradców są w stanie stwierdzić: „(...) *mam za dużo pracy w firmie, żeby często korzystać z doradców*”. Częściowo można wiązać to z niedostatecznymi umiejętnościami formułowania oczekiwań wobec doradztwa. W kontekście pracy operacyjnej o wiele łatwiej jest formułować oczekiwania odnoszące się do bardzo specyficznych problemów, z którymi

w danym czasie boryka się przedsiębiorca niż widzieć je w szerszej perspektywie całościowego zarządzania i sposobu organizacji firmy;

- element, który stanowi **czynnik ryzyka zarządzania**, w tym ryzyka utraty niezależności zarządzania. Przy tym czynnik ten jest wskazywany pośrednio przez zarządzających, raczej jako pokazywanie w różnych formach niechęci do tego, aby podmiot z zewnątrz mógł zostać dopuszczony do wiedzy kluczowej dla firmy. Wskazywany jest też aspekt niezależności w podejmowaniu węzłowych decyzji, gdzie jest niepożądane, aby ktokolwiek spoza przedsiębiorstwa mógł na te decyzje wpływać („w tym zakresie (...) staramy się sobie radzić sami”). Relatywnie słabo było akcentowane ryzyko związane z ujawnieniem danych wewnętrznych firmy i jej określonych słabości. Przejawiało się ono m.in. w stwierdzeniu „mamy swoje tajemnice”, ogłoszonym odnośnie do braku doradztwa strategicznego.

Sposobem postępowania, zidentyfikowanym jako powtarzający się w polskich firmach, jest ograniczanie zakresu wykorzystania doradztwa do niezbędnego (zdaniami danego przedsiębiorcy) minimum. Ograniczanie ryzyka doradztwa może polegać zatem na dopuszczeniu przez przedsiębiorcę możliwości wykorzystania w swojej firmie jedynie doradztwa typu U, i to jedynie w dziedzinach o małym ryzyku z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Spełniają one zwykle dwa kryteria:

- 1) wymagają wiedzy związanej z relatywnie wąską specjalnością oraz
- 2) są uważane przez przedsiębiorcę za obszary, które nie wpływają bezpośrednio na zarządzanie strategiczne, oraz ewentualne problemy z nimi związane nie spowodują destabilizacji firmy.

Tak postrzegane obszary doradztwa są zwykle ostro zarysowane, aby jego potencjalny zakres nie mógł wkraczać w inne dziedziny, najczęściej zarezerwowane dla wyłącznej jurysdykcji przedsiębiorcy. W ten sposób buduje się poczucie, że przedsiębiorca płaci za „konkretną” usługę, czyli taką, która ma jednoznacznie określone działania i przynosi rezultat, który daje się ściśle powiązać z działaniami, za które przedsiębiorca płaci ze środków własnych firmy.

Jako typowy obszar doradztwa tego typu można w szczególności wskazać przykłady doradztwa w zakresie księgowości oraz doradztwa prawnego, ale również pozostałe przykłady doradztwa typu U opisane w rozdziale 15. Charakterystyczne jest w tych przypadkach stosowanie zasady dokładnego zakreślania przez przedsiębiorcę ram współpracy. Nie muszą być one komunikowane doradcy, jednak przedsiębiorcy wyraźnie je wskazywali w ramach wywiadów, m.in. w formie podkreślania braku potrzeby rozszerzenia zakresu porady czy też udzielania dodatkowych porad. Innymi słowy, przedstawiali założenie „z góry”, że rezultat doradztwa będzie miał ściśle i konkretne zastosowanie, bez możliwości rozważenia innych opcji jej zastosowania. Ponadto widoczne było założenie, że efekty nowej wiedzy nie będą wpływać szerzej na firmę, w związku z tym brak było zainteresowania przedyskutowaniem wniosków doradcy w kontekście funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

16.3. Postawy wobec doradztwa – firmy zagraniczne

Na potrzeby niniejszego opracowania zbadano przypadki doradztwa biznesowego dla firm w trzech krajach Unii Europejskiej, tj. Wielkiej Brytanii, Niemczech oraz we Włoszech. Kraje te wybrano ze względu na długą tradycję przedsiębiorczości prywatnej w gospodarce oraz długą historię różnego typu działalności odnoszącej się do doradztwa gospodarczego, zarówno w zakresie doradztwa jako części sektora prywatnego, jak i różnego typu doradztwa powiązanego z wykorzystaniem środków publicznych.

Analizowane przypadki firm wskazują na te składniki postaw wobec doradztwa, które były przedstawiane przez przedsiębiorców w nieco innym świetle niż przez podmioty polskie. W ramach analizy przypadków określono je następująco:

- 1) doradztwo to składnik normalnego prowadzenia biznesu, ze swoimi zaletami i ograniczeniami;
- 2) postawa aktywnego poszukiwania wiedzy zewnętrznej i dwustronnej wymiany wiedzy z otoczeniem jest normalnym składnikiem dojrzałego biznesu;
- 3) poszukiwanie doradztwa na wysokim poziomie profesjonalnym, i co za tym idzie pozyskanie dostępu do wiedzy środowiska biznesowego, może być czynnikiem skłaniającym przedsiębiorcę do migracji międzynarodowej.

W odniesieniu do postaw wobec doradztwa, w ramach badanych przypadków jedynie sporadycznie odnotowano wypowiedzi, które można by odczytywać jako symptom różnego rodzaju obaw przed wykorzystaniem doradztwa o charakterze pozamerytorycznym. Zdaniem autorów wskazuje to, że badane firmy nie postrzegają doradztwa jako źródła potencjalnego ryzyka związanego z niekorzystnymi, intencjonalnymi działaniami doradców. Natomiast kluczowe znaczenie w prowadzonych rozmowach miało pozyskanie doradztwa o odpowiedniej jakości. Rozmówcy podkreślali, że znalezienie dobrego doradcy nie jest łatwe, można bowiem relatywnie łatwo skorzystać z różnych źródeł doradztwa, które nie będzie satysfakcjonujące co do jakości. Nie stanowi to zagrożenia, ale należy się tego wystrzegać ze względu na możliwość zmarnowania czasu i pieniędzy.

Badane podmioty zagraniczne podkreślały zalety wynikające z kompetentnego doradztwa, z którego skorzystały na różnych etapach swojego rozwoju. Odnosiło się to w szczególności do zagadnień związanych z działalnością innowacyjną w kontekście wchodzenia na nowe rynki. Doradztwo pozyskiwane z różnych źródeł (w tym także ze źródeł nieformalnych) było wskazywane jako istotny element ograniczający ryzyko wchodzenia w obszary działalności, które były nowością dla firmy. Ograniczanie ryzyka odnosiło się w szczególności do wskazywania uwarunkowań danego fragmentu rynku, postaw klientów, ale również powiązań z innymi partnerami. Nie chodziło o dane rynkowe, ale o lepsze zrozumienia logiki postępowania i wyborów dokonywanych przez klientów i partnerów biznesowych.

Należy podkreślić, że analizowane przedsiębiorstwa charakteryzowały się otwartą postawą wobec kontaktów z szeroko rozumianym otoczeniem

obejmującym nie tylko firmy doradcze, stowarzyszenia firm czy też uczelnie wyższe, ale przede wszystkim różnych partnerów biznesowych, którzy nie świadczą usług doradczych na zasadach komercyjnych. Elementem składowym tej postawy jest poszukiwanie ciekawych ludzi do rozmowy, a w dalszej kolejności postawa polegająca na otwartości na dyskusję o biznesie. Przedsiębiorca z dziedziny mediów społecznościowych stwierdził nawet, że „(...) można zawsze usłyszeć jakieś zdanie, które pokaże mi mój biznes w innym świetle”. Tym niemniej jako szczególnie ważne przykłady doradztwa część firm wskazała doradztwo oferowane przez osoby działające w danej branży, które nie świadczą usług doradczych profesjonalnie, ale są w stanie dzielić się swoją wiedzą z mniej doświadczonymi kolegami. Co niezwykle istotne, zwykle nieodpłatnie. Przypadki tego typu zidentyfikowano przede wszystkim w branżach nowoczesnych, takich jak IT i *social media*, ale także w ramach tak tradycyjnego obszaru gospodarowania, jaką jest branża restauratorska.

Przedsiębiorcy korzystający ze wsparcia doświadczonych osób z branży zawsze podkreślali wysoką wartość / użyteczność uzyskanego z tego źródła wsparcia. We wszystkich przypadkach wskazywano na istotne znaczenie tego doradztwa dla rozwoju koncepcji budującej się firmy lub też dla znaczącej modyfikacji mechanizmów funkcjonowania podmiotów już istniejących. Było to zatem doradztwo, które oddziaływało na sposób formułowania oferty rynkowej lub też na sposób zarządzania firmą i jej konkurencyjność.

Czynnikiem występującym w ponad połowie przedsiębiorstw brytyjskich było doradztwo ze strony partnerów biznesowych z tego samego sektora, o dużym znaczeniu lub wręcz kluczowe dla konkurencyjności firmy. Co więcej, doradztwo to nosi znamiona nie tyle relacji biznesowych, ile wzajemnej pomocy lub nieodpłatnego wsparcia. Świadczone było ono wyłącznie przez przedsiębiorców, którzy odnieśli wcześniej sukces rynkowy. W ramach badania zidentyfikowano m.in. przedsiębiorcę zarządzającego firmą z branży IT, która osiągnęła znaczący sukces komercyjny. Istotną część swojego czasu zawodowego poświęca on na różne formy wsparcia (w tym doradztwo) dla nowo powstających podmiotów. W jego przypadku działania te są zarówno komercyjne, związane z inwestycjami kapitałowymi, jak i niekomercyjne, w tym fundowanie nagród w konkursach na koncepcje nowych przedsięwzięć lub bezpłatne doradztwo dla ich rzecz. Ten sposób działania pokazał również wywiad z przedstawicielem jednej z firm, które otrzymały opisywane powyżej wsparcie doradcze. Udzielenie wsparcia było związane z wygraniem konkursu, w ramach którego zaprezentowano ramowy plan nowej firmy. Doradztwo, które było jego efektem, objęło swoim zakresem analizę modelu biznesowego przedsięwzięcia. Dzięki doradztwu została gruntownie przemodelowana strategia marketingowa oraz niektóre aspekty technologiczne zastosowanych rozwiązań IT.

Szczególnym w swej wymowie przypadkiem doradztwa jest przedsiębiorstwo IT założone w Wielkiej Brytanii przez przedsiębiorcę pochodzącego z Nigerii. Przedsiębiorca, którego pierwsze doświadczenia biznesowe wiążą się z firmą założoną

w swym rodzinnym kraju, przyjechał do Wielkiej Brytanii w poszukiwaniu wiedzy na temat budowy firm internetowych. Pomysł biznesowy, wokół którego powstała firma, jest nakierowany na rynek afrykański, jednak przedsiębiorca intensywnie poszukiwał wiedzy z branży spółek IT, a w szczególności doradcy zewnętrznego. Uczestniczył on w wielu wydarzeniach branżowych (targi, seminaria, szkolenia) w poszukiwaniu wiedzy biznesowej oraz kontaktów osobistych. Udało mu się nawiązać relacje z jednym z prelegentów, który ma znaczące, wieloletnie doświadczenie w branży IT. Przedsiębiorca dzięki swojej aktywności oraz osobistemu zaangażowaniu w rozwój projektu namówił go na doradztwo (darmowe!) dla firmy. Przybrało ono postać dwugodzinnych sesji/dyskusji odbywających się co dwa tygodnie lub co miesiąc. W rezultacie nigeryjski przedsiębiorca zmodyfikował model biznesowy przedsięwzięcia oraz poprawił organizację pracy nad produkcją oprogramowania.

Rozdział 17

Podsumowanie i wnioski

Wyniki przeprowadzonych analiz jakościowych potwierdzają główną hipotezę pracy, że doradztwo biznesowe wywiera pozytywny bezpośredni bądź pośredni wpływ na osiągnięcia i poprawę konkurencyjności małych firm innowacyjnych. Zakres wpływu jest jednak w dużym stopniu zależny od specyficznych cech uzyskanego doradztwa, jego zakresu oraz stopnia zaawansowania. W szczególności należy podkreślić powiązania wpływu doradztwa z charakterystyką procesu doradczego.

W ramach dokonanej analizy wskazano trzy czynniki towarzyszące doradztwu, które w znaczącym stopniu wpływa na osiągnięcia i poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. Należą do nich: (1) duża intensywność współpracy pomiędzy zarządzającym/i oraz doradcą, (2) wysoki stopień zaufania pomiędzy zarządzającym/i oraz doradcą, (3) elastyczne nastawienie stron w trakcie procesu doradczego.

Jako czynnik powiązany ze znaczącym wpływem doradztwa biznesowego na konkurencyjność badanych firm zidentyfikowano wysoki stopień współpracy pomiędzy zarządzającym/i oraz doradcą. Jest to czynnik powiązany z cechami małej firmy, w której znaczna część kontaktów z doradcą przebiega na poziomie zarządzającego podmiotem, czyli na najwyższym poziomie zarządzania. Intensywnej współpracy, obejmującej nie tylko wymianę poglądów, ale również wspólną pracę nad doprecyzowaniem zagadnień, nad którymi doradca ma pracować, oraz współpracę w procesie rozwiązywania problemu doradczego, towarzyszy proces uczenia się i wymiany wiedzy. Dzięki intensywności współpracy zarządzającego i doradcy możliwy jest zatem efektywny transfer wiedzy, obejmujący nie tylko wiedzę jawną (łatwo transferowalną), ale także wiedzę ukrytą. Mamy w tym przypadku do czynienia z istotnym zwiększeniem efektywności absorpcji wiedzy od doradcy, w stosunku do doradztwa o niskim stopniu współpracy. Szczegółowe rodzaje wiedzy zależą od profilu wykształcenia oraz poziomu doświadczenia biznesowego obu stron.

W części przypadków analiza wskazała, że przy wysokiej intensywności współpracy zarządzającego z doradcą, oprócz transferu wiedzy, dochodzi również do powstania nowej wiedzy ukrytej. Jest ona rezultatem intensywnej interakcji obu stron, a pośrednio zastosowania wiedzy doradcy w ramach specyficznych uwarunkowań (rynkowych, produktowych, organizacyjnych itp.) danej firmy.

Czynnikiem umożliwiającym intensywną współpracę w ramach doradztwa biznesowego jest ustanowienie relacji opartej na wzajemnym zaufaniu. Pozwala ona na wystąpienie zachowań takich, jak m.in. otwartość w dzieleniu się wiedzą i generowaniu nowych pomysłów czy elastyczność związana z wdrażaniem nowych pomysłów do istniejących produktów/procesów. Zaufanie do doradcy umożliwia przekazywanie informacji wrażliwych dla przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, umożliwia ono ponoszenie osobistego ryzyka przedsiębiorcy, związanego niekiedy z przyznaniem się do niewiedzy w zakresie zarządzania firmą. Kontrastuje to z wysoką samooceną wiedzy biznesowej przedsiębiorców. Wydaje się, że sytuacja ta odnosi się zwłaszcza do przypadków korzystania jedynie z doradztwa typu U.

Budowa zaufania ma miejsce w przypadku korzystania z doradcy po raz pierwszy i dotyczy fazy początkowej doradztwa. Obejmuje ona wiele kontaktów osobistych, co jest zgodne z postrzeganiem tego procesu w dwóch perspektywach, zarówno w aspekcie czynników profesjonalnych, jak i wpływu czynników powiązanych z relacjami osobistymi. Zostaje ustanowiona zatem relacja pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą (relacja indywidualna) lub grupą doradców i grupą przedsiębiorców (relacja grupowa), która ma bardzo ważne znaczenie dla jakości i przebiegu procesu doradczego.

Ze względu na wagę zaufania, jako czynnika umożliwiającego intensywne (i sprawne) doradztwo, należy m.in. wziąć pod uwagę znaczenie tego czynnika w kontekście konstruowania instrumentów polityki publicznej, nakierowanych na wspieranie doradztwa w ramach sektora MSP. Konieczność ustanowienia relacji zaufania, ze wszystkimi tego konsekwencjami (np.: czas potrzebny na fazę początkową doradztwa, charakter kontaktów uwzględniający składniki osobowościowe oraz specyfikę procesu budowania relacji zaufania), może wpływać niekorzystnie na uproszczone narzędzia dostarczania doradztwa realizowane przez instytucje publiczne. Wyklucza to m.in. wykorzystanie metody wyboru doradcy oparte jedynie na cenie usługi i warunkach brzegowych (stosowanych m.in. w przetargach i konkursach ofert), co ogranicza wybór do ograniczonej liczby (np. certyfikowanych przez dane jednostki publiczne) specjalistów. Co więcej, rozwiązania ograniczające swobodne przedłużenie lub modyfikację relacji doradczej z tym samym doradcą są niezgodne z charakterem procesu. Wskazane ograniczenia odnoszą się do rozwiązań stosowanych powszechnie w ramach instrumentów polityki wsparcia, dlatego należy założyć, że wskazana jest dokładniejsza analiza działań w kontekście uzyskanych wyników badawczych.

Trzecim czynnikiem wskazanym w ramach analizy jest elastyczne nastawienie obu stron doradztwa co do m.in. zakresu doradztwa, czasu trwania procesu doradczego oraz jego przebiegu. Wiąże się ono z postawą otwartości osoby zarządzającej

firmą w przyznawaniu się do problemów występujących w przedsiębiorstwie oraz z krytyczną samooceną posiadanej wiedzy biznesowej. W rezultacie umożliwia to przyjęcie postawy otwartości na pytania i sugestie doradców, a także buduje gotowość do zmiany i do pracy związanej z poszukiwaniem różnych rozwiązań. Z drugiej strony, wskazano również na konieczność elastycznego podejścia doradcy m.in. do modyfikowania zakresu doradztwa, wdrażania zmian, ich tempa oraz do sposobu współpracy. Efektywność doradztwa wspomaga otwartość na dyskusję oraz gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, nawet w sytuacji, gdy kwestia wynagrodzenia nie jest ściśle określona. W tym ostatnim przypadku chodzi o możliwość wykorzystania różnych źródeł i form wynagrodzenia, innych niż bezpośrednie płatności za świadczone usługi dla firmy. Stwarza to szansę skorzystania z doradztwa przez małe podmioty mające ograniczone zasoby finansowe.

W ramach analizy danych jakościowych wydzielono dwa typy doradztwa, które wiążą się m.in. z zakresem wpływu na konkurencyjność małej firmy innowacyjnej, a mianowicie doradztwo typu U, odnoszące się do umiarkowanej i zasadniczo jednokierunkowej interakcji doradcy z przedsiębiorcą, oraz doradztwo typu W, związane z głęboką, wielowymiarową współpracą doradcy i przedsiębiorcy. Analiza przypadków wskazuje jednoznacznie na fundamentalne znaczenie doradztwa typu W dla uzyskania różnego rodzaju osiągnięć, w tym poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rezultaty tego doradztwa wpływają na zredefiniowanie sposobu działania firmy w zakresie konkurowania na rynku, zarządzania nią i personelem lub skłaniają do gruntownej zmiany w wykorzystywanym modelu biznesowym. W doradztwie typu U mamy do czynienia ze zidentyfikowanymi przypadkami umiarkowanego wpływu doradztwa na funkcjonowanie i konkurencyjność przedsiębiorstw, związanymi ze zmianami zawężonymi do konkretnej sfery ich działalności. W części przypadków wpływ doradztwa na konkurencyjność określono jako nieznaczny. Tu zwykle zakres doradztwa odnosił się do obszarów, które (1) wymagają wiedzy zawodowej z danego zakresu, ale dostarczana wiedza nie jest unikalna i w związku z tym jest możliwe jej dostarczenie przez inne podmioty, (2) dostarczana wiedza dotyczy obszarów uważanych przez przedsiębiorcę za te, które nie generują kluczowej wartości dodanej dla firmy (m.in. księgowość, doradztwo prawne). Ponadto zakres interakcji z doradcą był bardzo ograniczony.

W przeprowadzonych badaniach podjęto próbę oceny postaw osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami w kontekście wykorzystania doradztwa biznesowego. Wydaje się, że te postawy oraz przekonania odnośnie do znaczenia doradztwa i współpracy z podmiotami zewnętrznymi wpływają na sposoby współdziałania kadry zarządzającej z doradcą, a w konsekwencji na rezultaty świadczonego doradztwa. Pewne „ostrożnościowe” postawy wobec doradztwa zidentyfikowano wśród polskich małych firm innowacyjnych, które z sukcesem korzystały z doradztwa typu U. Wydaje się, że były to zachowania w jakiejś mierze związane wprost z unikaniem korzystania z doradztwa. Odnosiły się one do redukcji zakresu doradztwa i w rezultacie do zawężenia jego potencjalnego wpływu na firmę. Nawet podmioty, które wykorzystywały niektóre formy doradztwa, starały się ograniczać

jego skalę. Pewną rolę odgrywać tu może dążenie do niezależności przedsiębiorcy oraz brak zaufania do partnerów biznesowych. W kontekście porównania międzynarodowego postawy takie zidentyfikowano jedynie w firmach działających w Polsce.

Część V

**Przesłanki i mechanizm doradztwa
biznesowego w procesie kształtowania
konkurencyjności małych
innowacyjnych firm**

Rozdział 18

Przesłanki roli doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm

Na podstawie zarówno przeprowadzonych rozważań, jak i osiągniętych wyników badań, sformułowano wiele uogólnień i wniosków oraz rekomendacji dotyczących roli doradztwa biznesowego w procesie budowania kompetencji menedżerskich i kształtowania konkurencyjności małych firm innowacyjnych. Zostaną one przedstawione w trzech rozdziałach. Rozdział 18 jest poświęcony kwestiom uwarunkowań roli doradztwa biznesowego w rozwoju małych firm innowacyjnych, zaś rozdział 19 dotyczy mechanizmu wpływu doradztwa biznesowego w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, które wynikają z badania czynników konkurencyjności firm oraz cech procesu doradczego i jego wykorzystania przez firmy. Zaprezentowane w rozdziale 19 uogólnienia tworzą spójny obraz roli doradcy biznesowego jako aktywnego uczestnika procesu oraz jego znaczenia w rozwoju podmiotu gospodarczego. W ostatnim rozdziale zamieszczono rekomendacje, które mogą być interesujące zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania małymi firmami, a także rekomendacje dla środowiska doradczego oraz osób odpowiedzialnych za formułowanie polityki wsparcia rozwoju małego biznesu i polityki innowacyjnej.

Przed dokonaniem podsumowania obejmującego wszystkie poprzednie części niniejszej publikacji warto jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że analizowane w niej zagadnienia są aktualne dla współczesnej gospodarki, również polskiej, tzn. swoim „zasięgiem” obejmują niezbyt długi okres (kilka ostatnich lat). Kwestie rozwoju małych innowacyjnych firm są w istocie jednymi z ważnych i żywo dyskutowanych wyzwań zarówno dla nauk o zarządzaniu i praktyki gospodarczej (w tym dla konsultingu), jak i dla polityki innowacyjnej zakładającej podnoszenie poziomu konkurencyjności gospodarek właśnie poprzez innowacyjność małych firm. Badanie objęło swym zasięgiem kilka ostatnich lat (2014–2016), stąd też zarówno wnioski, jak i rekomendacje podejmują aspekty nurtujące obecnie badaczy zajmujących się problematyką MSP w Polsce. Nacisk położony zostanie przede wszystkim

na wybrane zagadnienia, z uwzględnieniem uwarunkowań rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw z tego sektora gospodarki i realizowanych założeń polityki wsparcia tych podmiotów.

Jak już wielokrotnie podkreślano w niniejszej pracy, małe innowacyjne firmy odgrywają istotną rolę we współczesnej gospodarce. Są one postrzegane jako podmioty wnoszące dynamizm do środowiska gospodarczego poprzez aktywne poszukiwanie zmodyfikowanych rozwiązań w celu zaproponowania lepszych ofert rynkowych obecnym lub potencjalnym klientom i dostarczanie im wartości przewyższającej dotychczasową ofertę. Jako jedną z przeszkód w realizacji tych działań w literaturze wymienia się relatywnie niski poziom wiedzy biznesowej i kompetencji zarządzających firmami.

Niedostatek i ograniczone własne zasoby wiedzy i kompetencji powodują, że małe przedsiębiorstwa wymagają odmiennego, niż w większych podmiotach, podejścia do zarządzania wiedzą i jej absorpcji. Skala działania i potencjał małych podmiotów nie dają gwarancji utrzymywania i rozwoju własnych zasobów specjalistycznej wiedzy biznesowej, jest to po prostu zbyt kosztowne. Stąd też m.in. potrzeba intensywnego wykorzystania wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Działanie takie może umożliwić przezwyciężenie sytuacji określanej mianem „izolacji organizacyjnej wiedzy”, w jakiej znajdują się małe firmy. Budowa zdolności małej firmy do pozyskiwania i absorpcji wsparcia zewnętrznego może być zatem czynnikiem wspomagającym poprawę jakości zarządzania oraz orientację rozwojową tych przedsiębiorstw.

Spośród zewnętrznych źródeł wiedzy małych firm, w tym w szczególności wiedzy biznesowej, można wymienić doradztwo biznesowe rozumiane jako usługa wiążąca się z próbą rozwiązania problemu z zakresu prowadzenia przedsiębiorstwa, np. rachunkowości, zagadnień prawnych, finansów, sprzedaży, a także problemów kompleksowego zarządzania firmą.

Stopień wykorzystania doradztwa biznesowego przez małe podmioty jest niższy niż można by oczekiwać, włączając oczekiwania instytucji odpowiadających za kształtowanie polityki publicznej w krajach Europy. W tej mierze dotychczasowe analizy oraz projekty badawcze wskazują na wiele czynników, które mogą oddziaływać negatywnie na zakres i wykorzystanie doradztwa przez małe firmy. Z jednej strony są to czynniki zewnętrzne odnoszące się do postrzegania doradztwa biznesowego przez małe przedsiębiorstwa jako usługi o relatywnie wysokich kosztach i umiarkowanej jakości, która nie zawsze spełnia oczekiwania firm. Z drugiej strony są podkreślane bariery we wzajemnej współpracy doradców zewnętrznych i osób zarządzających małymi firmami. Odnoszą się one zarówno do procesu zapoczątkowania współpracy, jak i jej późniejszej realizacji. Wskazywane są ograniczenia wynikające z konieczności budowy relacji zaufania oraz różnic w zachowaniu i postrzeganych wartościach, a także z wzajemnych uprzedzeń. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywa specyfika działalności małych firm oparta na osobistych osądach oraz wartościach przedsiębiorcy, które nie są (tak jak w większych podmiotach) kształtowane przez wewnętrzne przepisy, procedury i struktury.

Należy jednocześnie podkreślić pewną specyfikę doradztwa biznesowego dla małych przedsiębiorstw odnoszącą się do wykorzystywanych źródeł doradztwa. Oprócz typowego dla całej gospodarki doradztwa związanego z działalnością zawodowych doradców i firm doradczych, należy odnotować wykorzystanie wielu źródeł nieformalnych, takich jak przyjaciele, członkowie rodziny i inne osoby należące do kręgu znajomych, ale również osoby i podmioty, które są powiązane relacjami biznesowymi (ale nie bezpośrednio doradczymi), np. księgowi, dostawcy, pracownicy banku, klienci/odbiorcy czy wreszcie partnerzy handlowi. Co ważne, istotna część z tych usług doradczych jest świadczonych z ograniczeniem lub całkowitym pominięciem umów formalnych. Zaufanie jest w tych przypadkach czynnikiem, który nie tylko wpływa na wybór doradcy, ale i na kształt relacji doradczych.

Rozdział 19

Mechanizm wpływu doradztwa biznesowego w procesie kształtowania konkurencyjności małych innowacyjnych firm

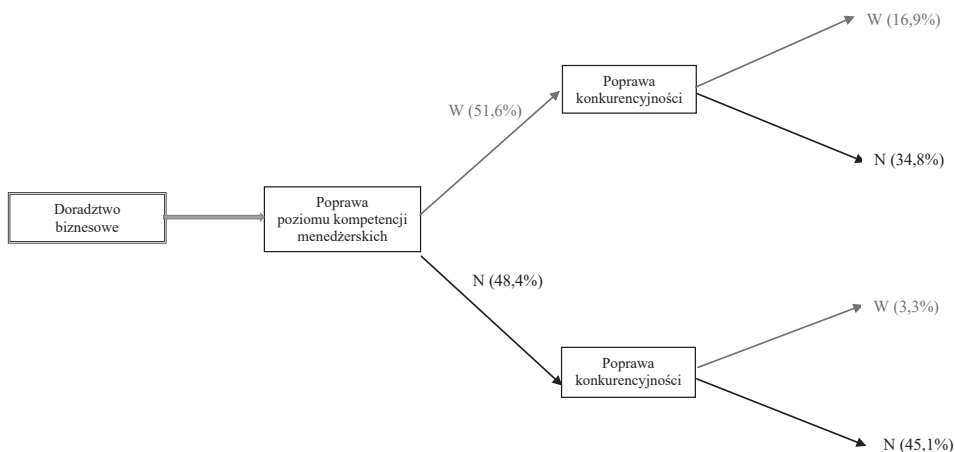
Konkurencyjność małych firm innowacyjnych znajduje się pod wpływem różnorodnych czynników związanych z przedsiębiorstwem, osobą zarządzającą (doświadczenie, profil wykształcenia, liczba osób zarządzających, poziom wiedzy biznesowej) oraz zarządzaniem (zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, priorytety rozwojowe firm, forma planowania, zarządzanie strategiczne, skala i wiek firm). Jednak wpływ ten nie jest jednoznaczny dla poszczególnych czynników i można go określić jako najwyżej umiarkowany. Dotyczy to przede wszystkim poziomu wiedzy biznesowej zarządzających, ich zdolności absorpcji wiedzy biznesowej, poziomu zarządzania strategicznego, priorytetów rozwojowych firm, formy planowania oraz skali i wieku firm.

W niniejszej pracy poszerzono listę czynników kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw o doradztwo biznesowe z uwagi na jego rolę w procesie tworzenia i wykorzystania wiedzy zarządzających, orientacji rozwojowej, procesie poprawy poziomu zarządzania i budowy zdolności absorpcji wiedzy. Badania potwierdziły główną hipotezę pracy, że doradztwo biznesowe wywiera pozytywny bezpośredni bądź pośredni wpływ na osiągnięcia i poprawę konkurencyjności małych firm innowacyjnych. Odgrywa także moderujący, pozytywny wpływ na relację poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm. Wpływ ten jest zależny od specyficznych cech uzyskanego doradztwa, jego zakresu i stopnia zaawansowania. Również charakter współpracy przedsiębiorstw z doradcami może mieć pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność firm.

Bezpośredni i pośredni wpływ doradztwa biznesowego na wyniki małych firm innowacyjnych przedstawia ilustracja 19.1. Wpływa ono bezpośrednio na poziom kompetencji menedżerskich (obejmujących poziom wiedzy biznesowej zarządzających oraz poziom zarządzania), a w dalszej kolejności (pośrednio) przekłada się to na poziom konkurencyjności firm. Wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich jest oceniany w badanej populacji

przedsiębiorstw jako ogólnie wysoki (3,4 pkt. w skali 1–5 pkt.), a wysoka ocena wpływu (4–5 pkt.) dotyczy 51,6% podmiotów. Jest to ocena wyższa w porównaniu z oceną wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności (2,6 pkt. w skali 1–5 pkt.), a wysoka ocena wpływu dotyczy 20,2% ogółu firm.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zależność między podniesieniem poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających a poprawą konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego jest istotna statystycznie i silna. Świadczy to o zdecydowanie silniejszym wpływie kompetencji na konkurencyjność podmiotów po skorzystaniu z usług doradztwa biznesowego w porównaniu z wpływem w warunkach braku doradztwa. Prawdopodobieństwo sukcesu w badanej populacji firm (istotne podniesienie ich konkurencyjności) wskutek poprawy poziomu kompetencji menedżerskich w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego jest jednak co najwyżej umiarkowane. Jako umiarkowane można je określić w przypadku wysokiego podniesienia poziomu kompetencji menedżerskich (32,7%), a jako bardzo niskie w przypadku niewielkiego podniesienia poziomu kompetencji (6,8%). Wydaje się zatem, że warunkiem istotnej poprawy konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego jest zauważalne podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających. Z drugiej zaś strony, aż 2/3 przedsiębiorstw nie wykorzystuje zwiększonego potencjału kompetencyjnego swoich menedżerów do poprawy konkurencyjności dzięki uzyskaniu doradztwa biznesowego.



Ilustracja 19.1. Powiązania między kompetencjami menedżerskimi a konkurencyjnością firm w przypadku korzystania z usług doradczych

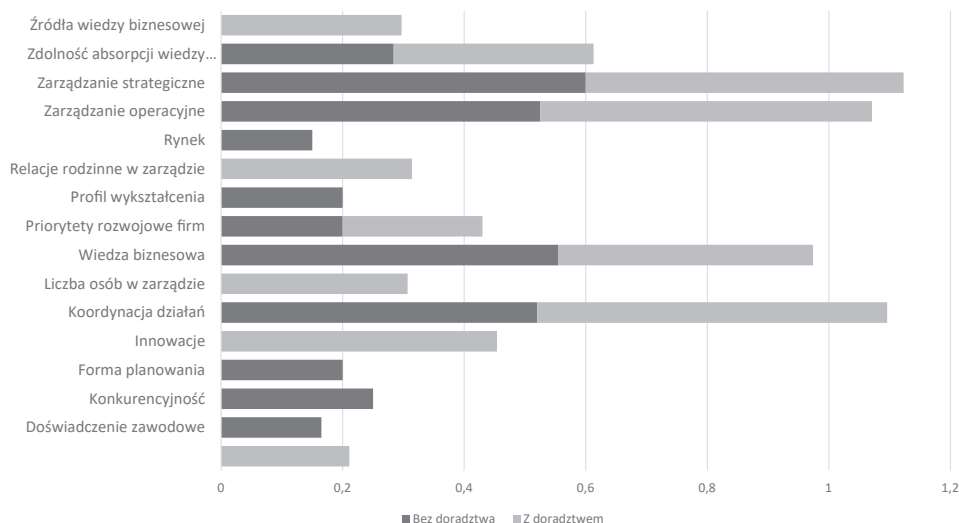
Skala wpływu: W – wysoka ocena; N – niska ocena

Źródło: opracowanie własne.

Korzystanie z doradztwa biznesowego poszerza zakres determinant podniesienia poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających firmami, a także siłę ich znaczenia dla omawianego zjawiska (ilustracja 19.2). Do głównych determinant skuteczności doradztwa biznesowego można zaliczyć poprawę jakości zarządzania (strategicznego,

koordynacji działań, operacyjnego), poprawę innowacyjności oraz podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających, a w dalszej kolejności zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, liczbę osób zarządzających, źródła wiedzy biznesowej, priorytety rozwojowe firm, doświadczenie zarządzających i branżę działalności firm. Zwraca uwagę fakt, że takie czynniki jak profil wykształcenia zarządzających, forma planowania, rynek działalności firm, poziom dotychczasowej konkurencyjności, wiek i skala firm nie mają istotnego statystycznie wpływu na oddziaływanie doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że poprawa kompetencji menedżerskich zarządzających nie ma związku z dotychczasowym poziomem kompetencji.

Doradztwo biznesowe ma istotny statystycznie, choć umiarkowany, wpływ na poprawę konkurencyjności firm: 2/3 firm o wysokiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego podniosła swoją konkurencyjność, pozostała 1/3 podmiotów nie odnotowała poprawy konkurencyjności z uwagi na ograniczenia personalne, zasobowe i rynkowe. W przypadku przedsiębiorstw o niskiej ocenie wpływu doradztwa biznesowego na poprawę konkurencyjności 60% z nich zdołało podnieść w pewnym stopniu swoją konkurencyjność, co oznacza, że większość z nich miała potencjał poprawy swojej konkurencyjności przy niskim udziale usług doradczych. W przypadku, gdy firmy określiły udział doradztwa biznesowego w poprawie konkurencyjności jako wysoki, miało to miejsce przy wysokim poziomie konkurencyjności. Wydaje się zatem, że wysoki poziom konkurencyjności sprzyja skuteczności wykorzystania doradztwa biznesowego. Firmy o niskiej konkurencyjności znacznie słabiej poprawiły swoją pozycję konkurencyjną dzięki doradztwu biznesowemu.



Ilustracja 19.2. Analiza porównawcza czynników kształtujących kompetencje menedżerskie z wykorzystaniem/lub bez usług doradczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

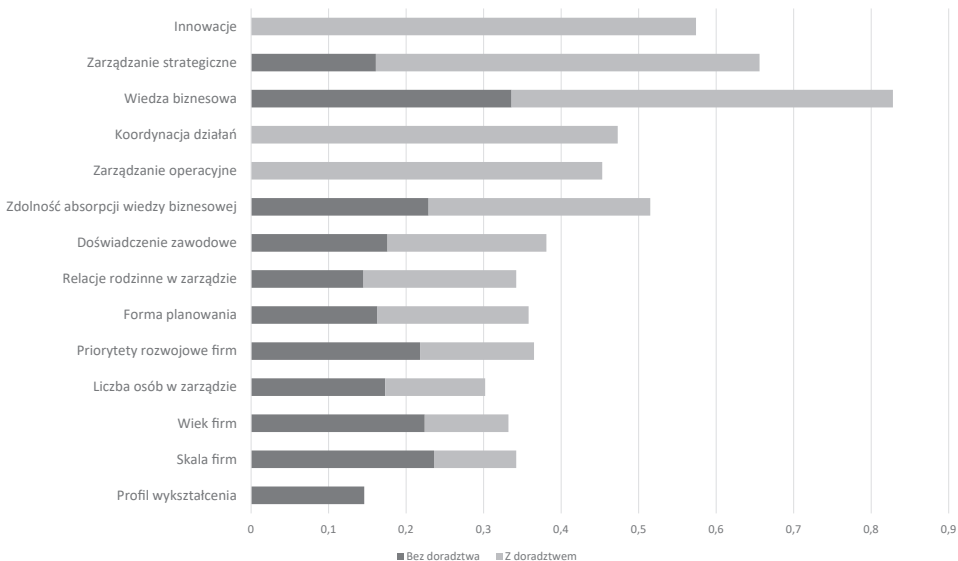
Korzystanie z doradztwa biznesowego, podobnie jak w przypadku podniesienia poziomu kompetencji, poszerza zakres determinant poprawy konkurencyjności firm, a także siłę ich znaczenia dla omawianego zjawiska (ilustracja 19.3). Do głównych determinant skuteczności doradztwa biznesowego można zaliczyć poprawę innowacyjności firm, podniesienie poziomu wiedzy biznesowej oraz poprawę jakości zarządzania firmą w wyniku uzyskania doradztwa biznesowego, a w dalszej kolejności zdolność absorpcji wiedzy biznesowej zarządzających, doświadczenie zawodowe zarządzających, dotychczasową konkurencyjność firm, relacje rodzinne wśród osób zarządzających, formę planowania oraz orientację prorozwojową firm. Należy podkreślić niewielkie znaczenie dla poprawy konkurencyjności firm w wyniku doradztwa biznesowego takich czynników, jak liczba osób zarządzających, wiek i skala firm, brak oddziaływania profilu wykształcenia zarządzających, źródeł wiedzy biznesowej oraz branży i rynku.

Cechy uzyskanego doradztwa biznesowego oraz charakter współpracy firm z doradcami mają pozytywny wpływ na osiągnięcia i konkurencyjność podmiotów (z wyjątkiem częstotliwości doradztwa). W największym stopniu na wysokie oceny wpływu doradztwa biznesowego na kompetencje menedżerskie i konkurencyjność firm oddziałują dziedzina doradztwa, w tym rozwój, organizacja, produkcja, sprzedaż, pełny zakres i duża intensywność współpracy przy realizacji usługi doradczej, duże doświadczenie we współpracy z doradcą, wysoki stopień zaufania w relacjach firma – doradca, współpraca o charakterze formalnym z doradcą oraz duża umiejętność zarządzania procesem doradczym, w tym elastyczne nastawienie stron w trakcie procesu doradczego. Dzięki powyższym cechom doradztwa możliwy jest efektywny transfer wiedzy obejmujący nie tylko wiedzę jawną (łatwo transferowalną), ale również wiedzę ukrytą będącą rezultatem intensywnej interakcji obu stron, a pośrednio zastosowania wiedzy doradcy w ramach specyficznych uwarunkowań (rynkowych, produktowych, organizacyjnych itp.) danego przedsiębiorstwa. Relacje oparte na wzajemnym zaufaniu pozwalają na wystąpienie takich zachowań, jak m.in. otwartość w dzieleniu się wiedzą, otwartość w generowaniu nowych pomysłów, elastyczność związana z wdrażaniem nowych pomysłów do już istniejących produktów/procesów.

Opisane wyżej zróżnicowanie cech doradztwa biznesowego pozwoliło na wyróżnienie dwóch typów doradztwa, o odmiennym oddziaływaniu na osiągnięcia i konkurencyjność małych firm innowacyjnych. Doradztwo pierwszego typu (typ U), odnoszące się do umiarkowanej i zasadniczo jednokierunkowej interakcji doradcy z przedsiębiorcą, o „ostrożnościowej” postawie przedsiębiorcy wobec doradztwa, ma z reguły nieznaczny wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność firm, związany przede wszystkim ze zmianami zawężonymi do konkretnej (punktowej) sfery działalności przedsiębiorstwa. Ten zakres doradztwa zwykle odnosi się do obszarów, które:

- wymagają wiedzy zawodowej z danego zakresu, ale dostarczana wiedza nie jest unikalna i w związku z tym jest możliwe jej dostarczenie przez inne podmioty,

- są uważane przez przedsiębiorcę za te, które nie generują kluczowej wartości dodanej dla firmy (m.in. księgowość, doradztwo podatkowo-prawne).



Ilustracja 19.3. Analiza porównawcza czynników kształtujących konkurencyjność firm z wykorzystaniem/lub bez usług doradczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Drugi typ doradztwa (typ W) jest związany z głęboką, wielowymiarową współpracą doradcy i przedsiębiorcy, o większej otwartości przedsiębiorcy wobec doradcy, i ma jednoznacznie duże znaczenie dla uzyskania różnego typu osiągnięć, w tym także znaczącej poprawy konkurencyjności firmy. Rezultaty doradztwa tego typu wpływają na przededefiniowanie sposobu działania firmy w zakresie konkurencyjności na rynku, produkcji i sprzedaży, zarządzania firmą i personelem lub przyczyniają się do gruntownej zmiany w zakresie wykorzystywanego modelu biznesu.

Wyniki wpływu doradztwa biznesowego w obszarze kompetencji menedżerskich i konkurencyjności przedsiębiorstw są silnie zróżnicowane i zależą od wielu czynników, zarówno związanych z firmą czy osobą zarządzającą, jak i wynikają z cech samego doradztwa (tabela 19.1). W najbardziej interesującej grupie podmiotów (o największym wpływie doradztwa biznesowego na równoczesne podniesienie kompetencji menedżerskich i poprawę konkurencyjności firm) wśród podstawowych charakterystyk można wymienić wysoką zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, duże doświadczenie zawodowe zarządzających, silną orientację rozwojową firm, a także występowanie doradztwa typu W, związanego z intensywną współpracą doradcy i przedsiębiorcy, o większej otwartości i zaufaniu przedsiębiorcy wobec doradztwa. Z kolei w grupie firm o najsłabszym wpływie doradztwa biznesowego na równoczesne podniesienie kompetencji i poprawę konkurencyjności firm

wśród podstawowych charakterystyk można wymienić niską zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, małe doświadczenie zawodowe zarządzających, niską konkurencyjność firm oraz występowanie doradztwa typu U, związanego z relatywnie słabą i jednokierunkową interakcją doradcy z przedsiębiorcą, o „ostrożnościowej” postawie przedsiębiorcy wobec doradztwa.

Tabela 19.1. Rozkład firm w układzie poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego (dominujące i różnicujące cechy)

Wysokie	▪ Umiarkowana zdolność absorpcji wiedzy biznesowej ▪ Ograniczone doświadczenie zawodowe zarządzających ▪ Umiarkowana orientacja rozwojowa ▪ Planowanie nieformalne i formalne ▪ Niska konkurencyjność ▪ Niska poprawa innowacyjności ▪ Współpraca firmy z doradcą w szerokim zakresie. ▪ Małe doświadczenie we współpracy z doradcą ▪ Przewaga doradztwa typu W	▪ Wysoka zdolność absorpcji wiedzy biznesowej ▪ Duże doświadczenie zawodowe zarządzających ▪ Zdecydowana orientacja rozwojowa ▪ Planowanie formalne i nieformalne ▪ Wysoka konkurencyjność ▪ Duża poprawa innowacyjności ▪ Współpraca firmy z doradcą w bardzo szerokim zakresie ▪ Duże doświadczenie we współpracy z doradcą ▪ Doradztwo typu W
	▪ Niska zdolność absorpcji wiedzy biznesowej ▪ Ograniczone doświadczenie zawodowe zarządzających ▪ Umiarkowana orientacja rozwojowa ▪ Planowanie nieformalne i formalne ▪ Niska konkurencyjność ▪ Bardzo ograniczona poprawa innowacyjności ▪ Współpraca firmy z doradcą w ograniczonym zakresie ▪ Małe doświadczenie we współpracy z doradcą ▪ Doradztwo typu U	▪ Umiarkowana zdolność absorpcji wiedzy biznesowej ▪ Duże doświadczenie zawodowe zarządzających ▪ Umiarkowana orientacja rozwojowa ▪ Planowanie nieformalne lub brak planu ▪ Niska konkurencyjność ▪ Duża poprawa innowacyjności ▪ Współpraca firmy z doradcą w ograniczonym zakresie ▪ Duże doświadczenie we współpracy z doradcą ▪ Przewaga doradztwa typu U
Niskie	Niska Konkurencyjność firm Wysoka	

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że tak wyraźne zróżnicowanie dominujących charakterystyk dla odmiennych grup firm, pod względem ocen wpływu doradztwa biznesowego w obszarze kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm, nie jest przypadkowe, i wskazuje na warunki konieczne wystąpienia jednoznacznie pozytywnych efektów doradztwa biznesowego w małych innowacyjnych firmach. Należy podkreślić, że trwała poprawa wyników firm z wykorzystaniem doradztwa biznesowego zależy w dużym stopniu od wystąpienia kompleksu zarówno zewnętrznych, jak

i wewnętrznych uwarunkowań, w tym czynników instytucjonalnych, technicznych, finansowych i rynkowych, oraz wielu umiejętności podmiotów, dotyczących m.in. rozpoznawania i wykorzystywania okazji rynkowych, nawiązywania związków współpracy opartych na kompromisie i zaufaniu, umiejętności menedżerskich i organizatorskich, myślenia strategicznego czy zaangażowania w procesy rozwoju biznesu całego potencjału kadrowego firmy.

Rozdział 20

Rekomendacje

20.1. Rekomendacje dla teorii zarządzania małymi innowacyjnymi firmami

Wyniki przeprowadzonych badań stwarzają możliwość sformułowania wielu rekomendacji, które mogą być interesujące zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania małymi innowacyjnymi firmami, a także dla środowiska doradczego oraz odpowiedzialnych za politykę wsparcia rozwoju małego biznesu i politykę innowacyjną.

1. W kontekście rozważań teoretycznych odnoszących się do zarządzania małymi firmami, pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy pochodzącej z doradztwa biznesowego może być analizowane zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym. Wykorzystując podejście zasobowe w ujęciu statycznym, możemy mówić o zwiększaniu zasobów wiedzy (czy też o budowaniu dostępu do zasobu wiedzy), w ramach którego, doradztwo jest jednym ze źródeł zewnętrznych tegoż zasobu (zob. rekomendacja 2). W ujęciu dynamicznym doradztwo może być postrzegane natomiast jako czynnik wpływający na modyfikację organizacji zasobów podmiotu i sposób ich wykorzystania (zob. rekomendacja 3). Wykorzystanie obu ujęć prowadzi do podobnych wniosków dotyczących pozytywnego wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność małych firm. Obie perspektywy różnicują jednak sposób, w jaki ten pozytywny wpływ następuje.
2. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na pozytywny związek pomiędzy wykorzystaniem doradztwa biznesowego a konkurencyjnością firm, słuszne wydaje się zatem uwzględnienie tego aspektu w teoriach wzrostu firmy jako jednego z ważnych źródeł wiedzy biznesowej. Dobrym punktem odniesienia jest w tym wypadku teoria zasobowa, czy idąc dalej, teoria kompetencyjna. Pozyskana w wyniku doradztwa wiedza może być bowiem postrzegana jako jeden z zewnętrznych zasobów, z których przedsiębiorstwo korzysta lub które znajdując się

przez jakiś czas w dyspozycji firmy, wpływają na trwały rozwój jej kompetencji. Kompetencje mogą wiązać się bardziej z działaniami o charakterze operacyjnym, związanymi np. z procesem tworzenia lub dostarczania produktu, lub bardziej z działaniami strategicznymi, dotyczącymi np. podejmowania decyzji strategicznych o wyborze, tworzeniu i wdrażaniu modelu biznesu.

3. W rozważaniach teoretycznych należy uwzględnić pośredni charakter wpływu doradztwa na konkurencyjność małej firmy. Podejście takie powinno uwzględniać bezpośrednie oddziaływanie doradztwa na zwiększenie wiedzy biznesowej zarządzającego, co w konsekwencji może oddziaływać na konkurencyjność podmiotu. Takie rozumienie oddziaływania doradztwa jest zgodne z koncepcjami odnoszącymi się do podejścia zasobowego, które uwzględnia zróżnicowanie zasobów firmy w zależności od poziomu ich organizacji i umiejętności ich wykorzystania. Jest ono zatem zbieżne z teorią kompetencyjną Freilinga (2004), zgodnie z którą doradztwo może być rozumiane jako czynnik wspomagający transformację prostych aktywów w zasoby lub kompetencje (i szerzej zdolności firm), a dzięki temu budujący konkurencyjność firmy. Ponadto, jako czynnik wpływający na organizację zasobów, może być ono związane z obniżaniem postrzeganego przez zarządzającego poziomu ryzyka odnoszącego się do decyzji o podejmowaniu nowych projektów gospodarczych (Głodek, Łobacz, 2013) i budować skłonność do rozwoju przedsiębiorstwa.
4. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na brak jednoznacznych prawidłowości w odniesieniu do procesów doradczych, a także wynikających z nich efektów przy uwzględnieniu tradycyjnie przyjętych osi podziału typów doradztwa. W toku przeprowadzonych analiz udało się wyodrębnić jednak alternatywną oś podziału, która jest niezależna od innych znanych w literaturze i przyjmowanych tradycyjnie w prowadzonych badaniach. Wykorzystując tę alternatywną oś podziału, wyodrębniono doradztwo typu U i doradztwo typu W. Podział ten pozwala na pogrupowanie przypadków doradztwa dla małych, głównie innowacyjnych firm na względnie jednolite grupy podmiotów, zarówno pod względem przebiegu procesu doradczego, jak i, co ma znaczenie kluczowe, uzyskiwanych w jego następstwie rezultatów. Zastosowanie podziału na wskazane wyżej rodzaje doradztwa wykazuje znaczącą zbieżność z wpływem doradztwa na budowę konkurencyjności firmy, co pozwala rekomendować to podejście do uwzględnienia w rozważaniach teoretycznych. W szczególności jest wskazane pogłębienie analizy nad sposobami wpływu doradztwa typu W na konkurencyjność małego podmiotu w długim okresie.
5. Jako rekomendację odnoszącą się do postrzegania struktury procesu doradczego należy wskazać wydzielenie z niego fazy diagnozy. Faza diagnozy odgrywa szczególnie ważną rolę w procesie doradztwa typu W, w ramach którego odbywa się proces powtórnej diagnozy problemu zarządzania, realizowany przez osobę zarządzającą firmą wraz z doradcą. Wyniki badań jakościowych wskazują, że diagnoza przeprowadzona jedynie przez zarządzającego przedsiębiorstwem (z pominięciem doradcy) może wykazywać ograniczenia wynikające m.in.

ze spojrzenia skoncentrowanego na zagadnieniach operacyjnych, bez uwzględnienia elementów strategicznych. Działania takie w konsekwencji mogą powodować zamawianie usług doradczych w obszarach, które nie mają potencjału pozytywnego wpływu na całościową sytuację firmy. Przebieg i efekty fazy diagnozy mają zatem podstawowe znaczenie dla stworzenia dobrego punktu wyjścia do zasadniczej fazy doradztwa. Dodatkowym elementem, który jest specyficzny dla małych firm, jest powiązanie fazy diagnozy z procesem budowania relacji zaufania osoby zarządzającej firmą i doradcy. Czynniki te uzasadniają sformułowanie postulatu wydzielenia fazy diagnozy problemu jako wyodrębnionego etapu doradztwa, który powinien podlegać osobnej analizie oraz wydzielonemu opisowi.

20.2. Rekomendacje dla metodyki badań naukowych

1. W zakresie badania zachowań małych firm wskazane jest równoległe wykorzystywanie metodyki jakościowej oraz ilościowej. Takie podejście pozwala na zbieranie danych w sposób, który uwzględnia złożoność zachowań przedsiębiorców, dotyczących m.in. współwystępowania czynników ekonomicznych oraz psychologicznych i społecznych w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Wyniki badania wskazują, że czynniki te jednocześnie występują w ramach procesów doradczych, a w szczególności w doradztwie typu W, które wykazuje najsilniejsze oddziaływanie na konkurencyjność firm. Wykorzystanie obu sposobów podejścia metodycznego pozwala na pogłębienie zrozumienia oraz interpretacji osiągniętych rezultatów eksploracji.
2. Podsumowując analizę wyników badań w odniesieniu do wykorzystania zaufania jako mechanizmu kontroli relacji firma – doradca wskazuje się, z jednej strony, na występowanie tego mechanizmu w sektorze małych firm w Polsce. Z drugiej strony, międzynarodowe porównania wskazują, że w warunkach naszego kraju może on być wykorzystywany w stopniu mniejszym niż w krajach o wyższym poziomie zaufania społecznego (Bennett, Robson, 2004). Ze względu na te różnice oraz znaczącą skalę zagadnienia, zakres i sposób wykorzystania zaufania jako mechanizmu kontroli relacji firma – doradca, zjawisko to powinno być poddane bardziej szczegółowej analizie. Zwłaszcza w kontekście wielu badań wskazujących na występowanie niskiego poziomu zaufania w Polsce (Nowakowski, 2008; *Zaufanie społeczne. Komunikat z badań*, 2012), wpływającego na relacje biznesowe (*Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*).

Szczególnie interesującym kierunkiem dalszych badań jest wykorzystanie różnych rodzajów zaufania jako mechanizmu kontroli relacji firma – doradca. Z jednej strony wyniki badań wskazują na koncentrację ankietowanych przedsiębiorców na zaufaniu osobistym powiązanym z wcześniejszymi relacjami

indywidualnymi, a z drugiej strony, na relatywnie rzadkie przypadki wykorzystywania relacji zaufania budowanego na doświadczeniach z wcześniejszej realizacji kontraktów doradczych. Na ten rezultat może mieć jednak wpływ nie tylko postawa małych firm, ale i efekt wcześniejszych doświadczeń doradców rozpatrywanych jako partnerzy małych przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę na fakt, że to właśnie doradztwo świadczone przez firmy konsultingowe charakteryzuje się zdecydowanie najwyższym stopniem wykorzystania kontraktów pisemnych. Możliwe zatem, że ten czynnik ma charakter obrony doradców przed ewentualnymi roszczeniami małych firm.

3. W ramach prac badawczych w obszarze doradztwa dla małych firm jest wskazane uwzględnienie specyfiki tej grupy podmiotów pod względem wykorzystywanych źródeł wsparcia doradczego. Jest to związane z uwzględnieniem wielu źródeł wsparcia niewykorzystywanych w przypadku dużych korporacji. W szczególności dotyczy to nie tylko osób z kręgu rodziny i znajomych, które mają wiedzę specjalistyczną, ale również osób, które są powiązane relacjami biznesowymi i są skłonne doradzać np. na bazie relacji osobistych. W odniesieniu do firm będących na wczesnych etapach życia unikalnym źródłem doradztwa są osoby/podmioty powiązane z procesem inwestycyjnym *venture capital* (fundusze inwestycyjne/anioly biznesu).
4. W ramach przyszłych prac badawczych użyteczne może być zastosowanie podejścia procesowego uwzględniającego przebieg procesu doradztwa, jego zmienność w czasie oraz oddziaływanie w długim okresie. Jako instrument, który może być wykorzystany w tym zakresie, warto wskazać model przedstawiony w rozdziale 7 niniejszego opracowania. Stwarza on podstawę do umiejscowienia doradztwa w ramach procesu rozwoju małej innowacyjnej firmy. Dostarcza on również podstawowych instrumentów pojęciowych do opisu różnych typów wpływu doradztwa na wyniki przedsiębiorstw.

20.3. Rekomendacje dla praktyki zarządzania małymi innowacyjnymi firmami

1. Doradztwo biznesowe może stanowić istotne źródło wiedzy małej firmy, które pośrednio może wpływać na jej pozycję konkurencyjną. Jednocześnie jednym z czynników sukcesu doradztwa jest wykorzystanie kompetencji doradcy już na etapie ustalania tematu oraz zakresu doradztwa (etap diagnozy). Osoby zarządzające małą firmą zyskują w ten sposób możliwość weryfikacji swoich założeń, odnoszących się do problemów zarządzania firmą, w konfrontacji z podmiotem zewnętrznym mającym doświadczenie w procesach gospodarczych. Takie działania umożliwiają dokładniejszą diagnozę problemu, a co za tym idzie mogą

wpłynąć na znaczące zwiększenie efektywności usługi doradczej lub też, w niektórych przypadkach, na uniknięcie realizacji usługi niepotrzebnej.

2. W odniesieniu do usług doradczych związanych z kompleksowym doradztwem strategicznym dla małej firmy, można wskazać czynniki, które powinny zostać uwzględnione przez małe podmioty. Dotyczą one zwłaszcza postawy prezentowanej przez osobę zarządzającą, która stanowi niezbędny element umożliwiający realizację tego typu doradztwa. Postawa ta powinna być związana z nastawieniem na bezpośrednią współpracę z doradcą, otwartością w komunikowaniu problemów, otwartością na dyskusję i prezentowanie różnych punktów widzenia, i w szczególności z gotowością do akceptowania zmian i ich wdrażania.

20.4. Rekomendacje dla środowiska doradczego

1. W ramach usług doradczych adresowanych do małych firm wskazane jest przestrzeganie doradztwa w perspektywie procesu współpracy wykraczającego poza jednorazową, krótką transakcję. Usługa, która może zakończyć się sukcesem dla obu stron, powinna uwzględniać następujące czynniki:
 - okres, w ramach którego jest nawiązywana i wzmacniana relacja zaufania pomiędzy stronami doradztwa; jest to faza, w ramach której nie są zlecane projekty mające kluczowe znaczenie dla firmy, natomiast jednym z jej wyników może być budowa relacji zaufania, która w konsekwencji umożliwi zamówienie takiego doradztwa;
 - elastyczność procesu współpracy w polityce cenowej doradców biznesowych, w szczególności dopuszczenie możliwości różnych sposobów płatności za zrealizowane usługi, poza płatnościami jednorazowymi; wskazane są formy uwzględniające rozłożenie płatności w czasie i dostosowanie do bieżących nakładów pracy (czy też w formie stałych abonamentów), a w szczególnych przypadkach np. dopuszczenie formy wynagradzania z wykorzystaniem udziałów w firmie;
 - wyczulenie doradcy na etap diagnozy problemu doradczego, z którym zwraca się mała firma; zaleca się, aby w miarę możliwości (w tym stopnia zaufania, elastyczności zarządzającego małą firmą itp.), dokonać weryfikacji problemu pod kątem użyteczności usługi doradczej, gdyż niekiedy może okazać się, że usługa doradcza, niezależnie od poziomu jej profesjonalizmu, nie rozwiąże problemu, z którym boryka się przedsiębiorstwo, co może wynikać z błędnej diagnozy stawianej przez firmę; wnioski z podanych analizie przypadków tego typu wskazują, że powtórna diagnoza w pozytywny sposób wpływa zarówno na przebieg, jak i rezultat procesu doradczego.

20.5. Rekomendacje dla polityki rozwoju małego biznesu oraz polityki innowacyjnej

1. Z uwagi silną pozytywną zależność między podniesieniem poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających małymi firmami a poprawą konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego, można sformułować postulat o potrzebie wsparcia publicznego nakierowanego na podniesienie kompetencji menedżerskich zarządzających. Do instrumentów, które mogą wspierać osiągnięcie tego celu, można zaliczyć szkolenia, kursy i studia z zakresu zarządzania, upowszechnianie dobrych praktyk oraz doradztwo biznesowe wspomagane ze środków publicznych. Do głównych warunków efektywności wsparcia należy zaliczyć:

- dbałość o wysoki poziom merytoryczny oferty,
- uwzględnienie specyfiki rozwijających się firm,
- uwzględnienie potrzeb wynikających z procesu innowacyjnego oraz procesu przedsiębiorczego.

Szczegółnej uwagi wymaga kwestia wsparcia budowy zdolności absorpcji wiedzy biznesowej uzyskanej w wyniku doradztwa biznesowego. Dotyczy to zwłaszcza zdolności do rozpoznania wartości wiedzy, pozyskania oraz transformacji wiedzy.

2. Ze względu na znaczące wykorzystanie zaufania jako mechanizmu kontroli relacji doradczych przez małe firmy, wydaje się, że ten czynnik powinien być wzięty pod uwagę przy konstruowaniu instrumentów polityki wsparcia dla małych firm. Wskazana jest analiza odnosząca się do oszacowania, na ile wykorzystanie mechanizmów opartych na formalnych kontraktach i procedurach (rozeznanie rynku, przetargi itp.) przy publicznych instrumentach pomocy doradczej może wpływać na efektywność ich stosowania w przypadku małych podmiotów. Wydaje się, że w odniesieniu do znaczącej części małych firm ten rodzaj zachowań jest głęboko sprzeczny z ich sposobem postępowania, co w konsekwencji można wiązać z obniżeniem skuteczności jego stosowania.

Znaczenie zaufania, a także czynników interpersonalnych w ramach pracy doradczej oraz charakterystyki procesu współpracy z doradcą w małej firmie, pozwala na sformułowanie postulatu odnośnie do potrzeby uwzględnienia znaczącej elastyczności w ramach procesów wsparcia doradczego. Odnosi się to zarówno do procesów doboru doradcy i nawiązywania współpracy, jak i do przebiegu procesu doradczego. Należy uwzględnić, oprócz kryteriów merytorycznych, również znaczenie osobistych preferencji zarządzających odnośnie do wyboru doradcy. Możliwość wyboru ma wpływ na późniejszy styl współpracy i podejście zarządzającego do ewentualnej implementacji rezultatów doradztwa. W zakresie sposobu współpracy wskazane jest uwzględnienie elastyczności procesu doradczego związanego z modyfikacją problemu doradczego i towarzyszącego mu nakład pracy, potrzebnych kwalifikacji oraz sposobu płatności. Wiąże się z tym ograniczenie znaczenia początkowej diagnozy problemu,

ponieważ w ramach doradztwa może ona ulec zasadniczej ewolucji, co pociąga za sobą zmianę zakresu i przedmiotu doradztwa. Uwzględnienie elastyczności wymaga zatem odejścia od określania doradztwa ścisłym kontraktem, ponieważ utrudnia on lub wręcz uniemożliwia reagowanie na nowe czynniki odkrywane w trakcie pracy doradcy. Elastyczność kontraktu wydaje się wręcz konieczna, aby zapewnić realny i długoterminowy wpływ doradztwa na małą firmę.

3. Instrumenty polityki wsparcia MSP powinny wspierać budowanie świadomości firm, zwłaszcza nowych podmiotów, dotyczącej złożoności procesu doradczego, faz i jego części składowych. Działania w tym zakresie mogą pomóc w modyfikowaniu zachowań części przedsiębiorców polegających na marginalizowaniu wykorzystania doradztwa w małych firmach. W szczególności odnosi się to do działań polityki publicznej na rzecz wskazania znaczenia wspólnej pracy zarządzającego firmą z doradcą. Niezbędne jest ukazanie procesu doradczego jako usługi, która jest wspólnym zadaniem obu stron biorących udział w procesie doradczym, a nie zleceniem, w ramach którego jedynie doradca angażuje swój czas i energię.

W świetle uzyskanych rezultatów badania ważne jest w szczególności, aby zarządzający małymi firmami mieli świadomość znaczenia fazy diagnozy problemu, w ramach której znacząca rola przypada doradcy. Innymi słowy, zarządzający małym podmiotem powinien uwzględniać konieczność konfrontowania swojej diagnozy problemu z osobą z zewnątrz. Należy w ramach polityki publicznej uwzględnić działania nakierowane na zmniejszanie oporu przedsiębiorców wobec współpracy z doradcami na tym etapie procesu doradczego.

Bibliografia

- Acs Z.J., Audretsch D.B. (1993), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Adamik A. (2011), *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 16–30.
- Adamson I. (2000), *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal”, vol. 3, no. 1, s. 17–26.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, „British Journal of Management”, vol. 20, no. 1, s. 19–24, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x.
- Audretsch D.B., Walshok M.L. (2013), *Creating competitiveness: introduction and overview*, [in:] D.B. Audretsch, M.L. Walshok (eds), *Creating Competitiveness. Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 1–5.
- Autio E., Klofsten M. (1998), *A comparative study of two European business incubators*, „Journal of Small Business Management”, vol. 36, no. 1, s. 30–43.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Bartelsman E., Scarpetta S., Schivardi F. (2003), *Comparative Analysis of Firm Demographics and Survival Micro-level Evidence for the OECD Countries*, „Working Papers”, no. 384, OECD, s. 365–391.
- Bartlett W., Buković B. (2001), *Barriers of SME growth in Slovenia*, „Economic Policy in Transition Economies”, vol. 11, no. 2 s. 177–195.
- Beaver G., Jennings P. (2005), *Competitive advantage and entrepreneurial Power. The dark side of entrepreneurship*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 1, s. 9–23.

- Bednarz J. (2011), *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 112–123.
- Bennett R.J. (2007), *Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 14, no. 3, s. 435–457.
- Bennett R.J., Robson P.J.A. (1999), *The use of external business advice by SMEs in Britain*, „Entrepreneurship and Regional Development”, vol. 11, no. 2, s. 155–180.
- Bennett R., Robson P. (2003), *Business link: use, satisfaction and influence of local governance regime*, „Policy Studies”, vol. 24, no. 4, s. 163–186.
- Bennett R., Robson P. (2004), *The role of trust and contract in the supply of business advice*, „Cambridge Journal of Economics”, vol. 28, s. 471–488.
- Berry A.J., Sweeting R. (2006), *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 13, no. 1, s. 33–47.
- Blackburn R., Jarvis R. (2010), *The role of small and medium practices in providing business support to small-and medium-sized enterprises*, Project Report, International Federation of Accountants, New York.
- Blackburn R.A., Hart M., Wainwright T. (2013), *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 20, no. 1, s. 8–27, DOI 10.1108/14626001311298394.
- Block J.H., Kohn K., Miller D., Ullrich K. (2015), *Necessity entrepreneurship and competitive strategy*, „Small Business Economics”, vol. 44, s. 37–54.
- Bogdanienko J. (2007), *Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, s. 74–94.
- Boter H., Lundstrom A. (2006), *SME perspectives on business support services The role of company size, industry and location*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 2, s. 244–258.
- Braunerhjelm P., Acs Z.J., Audretsch D.B., Carlsson B. (2010), *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, „Small Business Economy”, no. 34, s. 105–125.
- Cagliano R., Blackmon K., Voss Ch. (2001) *Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 12, no. 7, s. 469–482.
- Caloghirou Y., Kastelli I., Tsakanikas A. (2004), *Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?*, „Technovation”, vol. 24, issue 1, s. 29–39.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R., Carland J.A. (1984), *Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization*, „The Academy of Management Review”, vol. 9, no. 2, s. 354–359.
- Chaston I. (2010), *Entrepreneurial Management Small Firms*, Sage, London.
- Chetty S. (1996), *The case study method for research in small and medium-sized firms*, „International Small Business Journal”, vol. 15, no. 1, s. 73–85.
- Chrisman J.J., McMullan E., Hall J. (2005), *The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures*, „Journal of Business Venturing”, vol. 20, no. 6, s. 769–791.

- Christensen P.R., Klyver K. (2006), *Management consultancy in small firms: how does interaction work?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 13, no. 3, s. 299–313.
- Cieślak J. (2014), *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, s. 4–16.
- Collins C.Ch., Hanges P.J., Locke E.A. (2004), *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis*, „Human Performance”, vol. 17, no. 1, s. 95–117.
- Conway S., Steward F. (2009), *Managing and Shaping Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Curran J., Jarvis R., Blackburn R., Black S. (1993), *Networks and small firms: construct, methodological strategies and some findings*, „International Small Business Journal”, vol. 11, no. 2, s. 13–25.
- Cyglar J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czapla T. (2013), *Kompetencyjne podejście do budowania efektywności realizacji projektów innowacyjnych w firmie*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance.”, no. 3–4, s. 86–93.
- Dalley J., Hamilton B. (2000), *Knowledge, Context and Learning in the Small Business*, „International Small Business Journal”, vol. 18, no. 3, s. 51–59.
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport T.H., Short J.E. (1990), *The new industrial engineering: information, technology and business process redesign*, „Sloan Management Review”, Summer, s. 11–27.
- de Jong J.P., Marsili O. (2006), *The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms*, „Research Policy”, no. 35, s. 213–229.
- Domiński P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
- Downar W. (2006), *System transportowy. Kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Dyer L.M., Ross C.A. (2007), *Advising the small business client*, „International Small Business Journal”, vol. 25, no. 2, s. 130–151.
- Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 1–30.
- Edwards T., Delbridge R., Munday M. (2005), *Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest*, „Technovation”, vol. 25, no. 10, s. 1119–1127, DOI: org/10.1016/j.technovation.2004.04.005.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, nos 10–11, s. 1105–1121.
- Forsman H. (2009), *Improving innovation capabilities of small enterprises: cluster strategy as a tool*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 13, no. 2, s. 221–243.
- Forsman H., Rantanen H. (2011), *Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 14, no. 1, s. 27–50.
- Freiling J. (2004), *A competence-based theory of the firm*, „The International Review of Management Studies”, vol. 15, no. 1, s. 27–52.
- Freiling J., Gersch M., Goeke C. (2008), *On the path towards a Competence-based Theory of the Firm*, „Organization Studies”, vol. 29, nos 8–9, s. 1143–1164.

- Gajewski J., Paprocki J., Pieriegud J. (red.) (2016), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.
- Gambetta D. (1988), *Can we trust trust?*, [in:] D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, Oxford, s. 213–237.
- Gartner W.B. Carland J.W., Hoy J.A. (1988), *Who is the entrepreneur? Is the wrong question*, „American Journal of Small Business”, vol. 12, no. 4, s. 11–23.
- Gibb A. (1993), *The enterprise culture and education. Understanding enterprise culture and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals*, „International Small Business Journal”, vol. 11, no. 3, s. 11–34.
- Gibb A. (2000), *SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions. rituals and confusions*, „International Small Business Journal”, vol. 18, no. 3, s. 13–35.
- Głodek P. (2005), *Powstanie i finansowanie nowej firmy technologicznej*, [w:] P. Głodek, J. Kordecki, J. Ropega, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 11–13.
- Głodek P., Łobacz K. (2013), *Model ryzyka w decyzjach strategicznych małych firm innowacyjnych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 245–262.
- Głodek P., Łobacz K. (2015), *Use and Utilisation of Business Advice*, University-Industry Interaction Conference 24–26 June, Berlin.
- Gorynia M. (red.) (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie firmy*, PWN, Warszawa.
- Hofer Ch.W., Charan R. (1984), *The transition to professional management: mission impossible?*, „American Journal of Small Business”, vol. IX, no. 1, s. 1–11.
- Hurmerinta-Peltomäki L., Nummela N. (2004), *From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 11, no. 2, s. 233–243.
- Hutchinson V., Quintas P. (2008), *Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?*, „International Small Business Journal”, vol. 26, no. 2, s. 131–154, DOI: 10.1177/0266242607086571.
- IDC (2007), *Study on Innovative ICT SMEs in Europe*, DC EMEA, October.
- Jaques M., Povey B. (2007), *Assessing the changing role, attitudes and knowledge of UK business advisors to the benefits of benchmarking and benchmarking tools*, „Benchmarking: An International Journal”, vol. 14, no. 5, s. 639–661.
- Jasiński A. (2014), *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Jewtuchowicz A. (2005), *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jeżak J., Popczyk W., Popczyk A. (2002), *Firma rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

- Johnson S., Webber D.J., Thomas W. (2007), *Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study*, „Environment and Planning”, vol. 39, no. 8, s. 1981–1997.
- Kabaj M. (2000), *Promowanie zatrudnienia przez rozwój małych i średnich firm*, [w:] J. Klich (red.), *Małe i średnie firmy w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kang K.H., Kang J. (2009), *How do firms source external knowledge for innovation? Analysing effects of different knowledge sourcing methods*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 13, no. 1, s. 1–17.
- Karpacz J. (2011), *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich firm*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kautonen T., Zolin R., Kuckertz A., Viljamaa A. (2010), *Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors*, „Entrepreneurship and Regional Development”, vol. 22, no. 2, s. 189–209.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kazanjian R.K., Drazin R. (1989), *An empirical test of a stage of growth progression model*, „Management Science”, vol. 35, no. 12, s. 1489–1503.
- Kelley D., Marram E. (2004), *Managing a growing business*, [in:] W.D. Bygrave, A. Zacharakis (eds), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Kirchhoff B.A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Praeger, Westport, London.
- Koszałka J. (2011), *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Krupski R. (2011), *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2016), *Innovation in shaping dynamic capabilities of organisations*, „Management”, vol. 20, no. 2, s. 8–22.
- Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 33–48.
- Kuratko D., Hodgetts R. (2004), *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, 6th edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- Labas A., Courvisanos J., Henson S. (2015), *Business Advisor Knowledge and Knowledge Transference: A Conceptual Framework*, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28th Annual SEAANZ Conference Proceedings, 1–3 July, Melbourne.
- Lawson B., Samson P. (2001), *Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 5, no. 3, s. 377–400.
- Lee R.G., Dale B.G. (1998), *Business process management: a review and evaluation*, „Business Process Management”, vol. 4, no. 3, s. 214–225.
- Levitt T. (1991), *Marketing Imagination*, Free Press, New York.
- Liao S.-H., Fei W.-C., Chen C.-C. (2007), *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*, „Journal of Information Science”, vol. 33, no. 3, s. 340–359.

- Liao T.-S., Rice J., Lu I.-Ch. (2015), *The vicissitudes of competitive advantage: empirical evidence from Australian manufacturing SMEs*, „Journal of Small Business Management”, vol. 53, no. 2, s. 469–481, DOI: 10.1111/jsbm.12078.
- Lisowska R. (2015), *External determinants of the development of small and medium-sized enterprises – empirical analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)”, vol. 11, no. 4, s. 115–138.
- Łobacz K. (2011), *A Competence Based Model for Business Advisors Development Training Needs Analysis. Summary Report*, raport badawczy przygotowany w ramach projektu VETBA (maszynopis powielony).
- Łobacz K. (2012), *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, Szczecin.
- Łobacz K., Głodek P. (2011), *The impact of business advisors on the strategic decisions of innovative SMEs – a case study approach*, RENT XXV Conference. Research in Entrepreneurship and Small Business, Bodo, Norway, November.
- Łobacz K., Głodek P. (2012), *Wpływ doradców biznesowych na decyzje w zakresie realizacji projektów innowacyjnych w MSP – perspektywa europejska*, [w:] J. Buko, W. Downar, P. Głodek (red.), *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 90, Szczecin, s. 11–29.
- Łobacz K., Głodek P. (2015), *Development of competitive advantage of small innovative firm – how to model business advice influence within the process?*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 23, s. 487–494.
- Łobacz K., Głodek P. (2015), *Małe innowacyjne firmy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej z udziałem doradcy biznesowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229, s. 104–119.
- Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992), *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal”, vol. 13, s. 363–380.
- Majewska-Bator M., Bator P. (2011), *Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej*, „Współczesne Zarządzanie”, vol. 3, nr 11, s. 136–146.
- Martinez-Roman J.A., Gamero J., Tamayo J.A. (2011), *Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: a study in the province of Seville (Spain)*, „Technovation”, vol. 31, no. 9, s. 459–475.
- Matejun M. (2008), *Barriers to Development of High-technology Small and Medium Enterprises*, A Series of Monographs, Technical University of Lodz, Łódź.
- Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe”, nr 1194, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Matusiak K.B. (red.) (2011), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wydanie trzecie zaktualizowane, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Mazzarol T. (2011), *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*, 2nd edition, Tilde University Press.

- Mazzarol T., Reboud S. (2009), *Strategic innovation in small firms: an introduction*, [in:] T. Mazzarol, S. Reboud (eds), *Strategic Innovation in Small Firms. An International Analysis of Innovation and Strategic Decision Making in Small and Medium Sized Enterprises*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 1–36.
- McAdam M., Galbraith B., McAdam R., Humphreys P. (2006), *Business processes and networks in university incubators: a review and research agendas*, „The Journal of Technology Analysis and Strategic Management”, vol. 18, no. 5, s. 451–472.
- McMahon R.P.G. (2001), *Business growth and performance and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs*, „Journal of Small Business Management”, vol. 39, no. 2, s. 152–164.
- Mellahi K., Wilkinson A. (2008), *A study of the association between downsizing and innovation determinants*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 12, no. 4, s. 677–698.
- Meyer D.G. (2010), *The reinvention of academic entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, vol. 49, issue 1, s. 1–8.
- Mole K., Baldock R., North D. (2013), *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, „ERC Research Paper”, no. 9, s. 1–37.
- Monkiewicz J. (1981), *Międzynarodowy transfer wiedzy technicznej. Elementy teorii i polityki*, PWN, Warszawa.
- Mughan T., Lloyd-Reason L., Zimmerman C. (2004), *Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles*, „Education + Training”, vol. 46, nos 8–9, s. 424–432.
- Niedzielski P. (2013), *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, PTE, Szczecin.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- North D., Baldock R., Mole K., Wiseman J., Binnie C. (2011), *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*, the Department for Business Innovation and Skills, London.
- Nowakowski K. (2008), *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LXX, z. 1, s. 213–233.
- OECD (2000), *Knowledge Management in the Learning Society*, Paris.
- Olszański M., Piech K. (red.) (2012), *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Pall G.A. (1987), *Quality Process Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Patterson W., Ambrosini V. (2015), *Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms*, „Technovation”, vol. 36–37, s. 77–89.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley and Sons, New York.
- Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Orgmasz, Warszawa.
- Polanyi M. (2002), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, Routledge, London.
- Porter M.E. (1998), *Clusters and new economics of competition*, „Harvard Business Review”, November–December, s. 77–90.
- Porter M.E. (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa.
- Poznańska K. (2014), *Sieci współpracy a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ramsden M., Bennett R.J. (2005), *The benefits of external support to SMEs: “hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 2, s. 227–243.
- Reynolds P.D., Bygrave W.D., Autio E., Cox L., Hay M. (2002), *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City, MO.
- Ropęga J. (2013), *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Różański J. (1998), *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rugraff E., Hansen M.W. (2011), *Multinational corporations and local firms in emerging economies. An introduction*, [in:] E. Rugraff, M.W. Hansen (eds), *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Sciascia S., D’Oria L., Bruni M., Larraneta B. (2014), *Entrepreneurial orientation in low- and medium-tech industries: the need for absorptive capacity to increase performance*, „European Management Journal”, vol. 32, no. 5, s. 761–769.
- Shane S. (2004), *Academic Entrepreneurship. University Spin-offs and Wealth Creation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Simon H., Dietl M. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
- Sipa M. (2008), *Rola innowacji w kształtowaniu konkurencyjności małych firm w województwie śląskim*, rozprawa doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Skuteczne działanie* (2007), PricewaterhouseCoopers, Warszawa.
- Smallbone D., Leigh R., North D. (1995), *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, „International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research”, vol. 1, issue 3, s. 44–62.
- Soriano D.R. (2003), *The impact of consulting service on Spanish firms*, „Journal of Small Business Management”, vol. 41, no. 4, s. 409–416.
- Soriano D.R., Castrogiovanni G.J. (2012), *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*, „Small Business Economics”, vol. 38, s. 333–349.
- Stanisławski R. (2017), *Open innovation a rozwój innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.

- Stawasz E. (1999), *Innowacja i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stawasz E. (2005), *Potrzeby innowacyjne małych i średnich firm w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 195, s. 85–95.
- Stawasz E. (2008), *Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] E. Stawasz (red.) *Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stawasz E. (2013), *Innowacje a konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 53, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 17–28.
- Steczkowski J. (1995), *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN Warszawa, Kraków.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Storey D.J. (1990), *Firm performance and size*, [in:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch, (eds), *The Economics of Small Firms. A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Boston, London, s. 43–52.
- Storey D.J. (1994), *Understanding Small Business Sector*, Routledge, London.
- Strike V.M. (2012), *Advising the family firm: reviewing the past to build the future*, „Family Business Review”, vol. 25, no. 2, s. 156–177.
- Strojny M. (2000), *Zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 20–25.
- Suppyuenyong V., Islam N., Kulkarni U. (2009), *Influence of SME characteristics on knowledge management processes: the case study of enterprise resource planning service providers*, „Journal of Enterprise Information Management”, vol. 22, no. 1, s. 63–143, doi.org/10.1108/17410390910922831.
- Tann J., Laforet S. (1998), *Assuring consultant quality for SMEs – the role of business links*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 5, no. 1, s. 7–18.
- Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Zbierowski P. (2016), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Technology and Economy. The Key Relationships* (1995), OECD, Paris.
- Technology, Productivity and Job Creation* (1998), vol. 2. *Analytical Report*, The OECD Jobs Strategy, OECD, Paris.
- Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, no. 13, s. 1319–1350, DOI: 10.1002/smj.640.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies”, vol. 49, no. 8, s. 1395–1401, DOI: 10.1111/j.1467–6486.2012.01080.x.
- Terziovsky M. (ed.) (2007), *Building Innovation Capability in Organizations. An International Cross-Case Perspective*, Imperial College Press, London.
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, OnePress, Gliwice.
- Thorpe R., Holt R., Macpherson A., Pittaway L. (2005), *Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 7, no. 4, s. 257–281.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

- Timmons J. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 5th edition, McGraw-Hill International Editions.
- Todorova G., Durisin B. (2007), *Absorptive capacity: valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review”, vol. 32, no. 3, s. 774–786.
- Todorovic Z.W., Suntornpithug N. (2008), *The multi-dimensional nature of university incubators: capability/resource emphasis phases*, „Journal Of Enterprising Culture”, vol. 16, no. 4, s. 385–410.
- Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Tuszyński J. (2013), *Doradztwo gospodarcze dla małych i mikrofirm w Polsce na przykładzie województwa śląskiego*, maszynopis powielony, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Vahter P., Love J. H., Roper S. (2014), *Openess and innovation performance: are small firms different?*, „Industry and Innovation”, vol. 21, nos 7–8, s. 553–573, DOI: dx.doi.org/10.1080/13662716.2015.1012825.
- Van de Ven A.H. (1992), *Suggestions for studying strategy process: a research note*, „Strategic Management Journal”, no. 13, s. 169–188.
- Vohora A., Wright M., Lockett A. (2004), *Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies*, „Research Policy” 2004, vol. 33, no. 1, s. 147–176.
- Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010), *Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field*, „Organization Science”, vol. 21, no. 4, s. 931–951, DOI: 10.1287/orsc.1090.0503.
- Wach K. (2008), *Empiryczna analiza konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Walter F., Smallbone D. (2006), *Exploring the role of trust in entrepreneurial activity*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 30, no. 4, s. 465–475.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, no. 1, s. 31–51, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Wasilczuk J. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Webber D.J., Johnson S., Fargher S. (2010), *Sector variations in SMEs' use of external business advice*, „Local Economy”, vol. 25, no. 4, s. 339–355.
- Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A. (2009), *Building an integrative model of small business growth*, „Small Business Economics”, vol. 32, s. 351–374, DOI 10.1007/s11187-007-9084-8.
- Williamson O. (1993), *Calculativeness, trust, and economic organization*, „Journal of Law and Economics”, vol. 36, no. 2, s. 453–486.
- Woods A., Joyce P. (2003), *Owner-managers and the practice of strategic management*, „International Small Business Journal”, vol. 21, no. 2, s. 181–195.
- Woolgar S., Vaux J., Gomes P., Ezingard J.-N., Grieve R. (1998), *Abilities and competencies required, particularly by small firms, to identify and acquire new technology*, „Technovation”, vol. 18, no. 8–9, s. 575–584.
- Wren C., Storey D. (2002), *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, „Oxford Economic Papers”, vol. 54, no. 2, s. 334–365.

- Wright M., Clarysse B., Mustar P., Locket A. (2007), *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Wujec B. (2012), *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review”, no. 1, s. 4–28.
- Xu Q., Shou Y., Liu J. (2012), *Leverage Innovation Capability. Application of Total Innovation Management in China's SME's Study*, World Scientific, Singapore.
- Yin R.K. (1982), *Studying phenomenon and context across sites*, „The American Behavioral Scientist”, vol. 26, no. 1, s. 84–101.
- Yusuf J.-E. (2010), *Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 17, no. 2, s. 294–307.
- Zahra S., George G. (2002), *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review”, vol. 27, no. 2, s. 185–203.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1095, Łódź.
- Zastempowski M. (2013), *Potencjał innowacyjny małych i średnich firm na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, s. 68–75.
- Zaufanie społeczne. Komunikat z badań (2012), CBOS, Warszawa.
- Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Akty prawne i regulacje środowiskowe

- Commission Recommendation (2003/361/EC), *Agreement on New SME Definition*, „Entreprise Europe”.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie gospodarczej, Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807 (z późn. zm.).

Źródła internetowe

- Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*, raport Krajowego Rejestru Długów i Rzetelnej Firmy, <https://krd.pl/getattachment/d31be7a8-50b9-47b7-aeb5-3ff09ce60c71/Kapita%C5%82-spo%C5%82eczny-i-zaufanie-w-polskim-biznesie-20.aspx?disposition=attachment> (dostęp 07.04.2017).
- Materska K. (2006), *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, [w:] B. Sosińska-Kalata, E. Chuchro, W. Daszewski (red.), *Informacja w sieci. Problemy, metody, technologie*, SBP, Warszawa, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/3/03.pdf> (dostęp 20.06.2013).
- Raport KRDiRF (2015), *Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*, raport Krajowego Rejestru Długów i Rzetelnej Firmy, <https://krd.pl/getattachment/d31be7a8-50b9-47b7-aeb5-3ff09ce60c71/Kapita%C5%82-spo%C5%82eczny-i-zaufanie-w-polskim-biznesie-20.aspx?disposition=attachment> (dostęp 07.04.2017).
- Szulc A. (2017), *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, file:///C:/Users/PN/Downloads/29.pdf (dostęp 01.03.2017).

Załączniki

Załącznik 1. Zestawienie zależności (mierzone współczynnikami kontyngencji C Pearsona oraz korelacji rang Spearmana^a)

Lp.	Czynnik	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1.	Branża	0,102	0,193	0,205	0,236**	0,273	0,293	0,06	0,211*	0,2
2.	Częstotliwość do- radztwa			0,268***	0,294***		0,411***	0,03	0,128**	0,261***
3.	Doświadczenie zawo- dowe	0,176a***	0,330a***	0,330a***	0,175a***	0,055a	0,299a***	0,205a***	0,050	0,125a**
4.	Konkurencyjność		0,336 a***	0,492a***	0,387a***	0,102a**	0,487a**	0,205a***	0,080	0,736a***
5.	Forma planowania	0,163***	0,216***	0,142	0,239***	0,102a**	0,248	0,195***	0,140	0,194*
6.	Innowacje	0,065a	0,087 a	0,428a***	0,387a***	0,075a	0,494a***	0,574 a***	0,454 a***	0,555 a***
7.	Koordynacja działań	0,050	0,026	0,514 a***	0,452 a***		0,878a***	0,473a***	0,576 a***	0,694a***
8.	Liczba osób w zarzą- dzie	0,173***	0,324	0,346***	0,294***	0,271	0,334***	0,129**	0,307***	0,268***
9.	Wiedza biznesowa	0,336a***		0,131a***	0,323 a***	0,091a	0,469a***	0,492a***	0,419 a***	0,630a***
10.	Priorytety rozwojo- we firm	0,218***	0,197*	0,230*	0,118*	0,376***	0,368***	0,147**	0,230***	0,285***
11.	Proces doradczy			0,314***	0,338***		0,443***	0,178***	0,338***	0,311***
12.	Profil wykształcenia	0,146**	0,308***	0,224	0,290**	0,308***	0,379**	0,118	0,194	0,236*
13.	Relacje rodzinne w zarządzie	0,145***	0,307***	0,338***	0,393***	0,224	0,412***	0,197***	0,314***	0,300***
14.	Rynek	0,08	0,199**	0,153	0,153	0,260	0,294**	0,04	0,127	0,13
15.	Skala działania firm	0,236a***	0,304a***	-0,119a**	0,265a**	0,174a***	0,032	0,106a**	0,070	0,04a
16.	Wiek firm	0,224a***	0,140a***	0,080a	0,089a	0,021a	0,080a	0,108a**	0,080	0,06a

Lp.	Czynnik	A	B	C	D	E	F	G	H	I
17.	Zarządzanie ogółem	0,102a***	0,091 a	0,469a***	0,419a***		0,381a**	0,511a***	0,600 a***	0,760a***
18.	Zarządzanie operacyjne	0,057	0,062	0,425a***	0,365a***	0,021a	0,878a***	0,453a***	0,546 a***	0,694a***
19.	Zarządzanie strategiczne	0,161a**	0,161a***	0,424a***	0,461a***		0,905a***	0,485a***	0,523 a***	0,655a***
20.	Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej	0,229a***	0,290a***	0,334a***	0,282a***	0,214a***	0,205a***	0,286a***	0,329 a**	0,327a***
21.	Zgodność korzyści z doradztwa z oczekiwaniami			0,230*	0,153		0,275*	0,157***	0,318***	0,334***
22.	Źródła wiedzy biznesowej	0,09	0,202	0,292***	0,292***	0,335	0,401***	0,104	0,297***	0,09

Dane dla 400 firm; *** – zależność na poziomie istotności 0,01; ** – zależność na poziomie istotności 0,05; * – zależność na poziomie istotności 0,1; A – konkurencyjność firm; B – poziom wiedzy biznesowej zarządzających; C – wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy zarządzających; D – wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy pracowników; E – poziom zarządzania; F – wpływ doradztwa biznesowego na zarządzanie; G – poprawa konkurencyjności firm; H – wpływ doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich; I – summaryczne skutki doradztwa biznesowego.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2. Lista firm poddanych analizie w ramach badania jakościowego

Lp.	Państwo	Wiek (w latach)	Branża
1.	Polska	do 3	IT
2.	Polska	–10	IT
3.	Polska	3–10	Biotechnologia
4.	Polska	do 3	IT
5.	Polska	do 3	Handel
6.	Polska	3–10	Sektor budowlany – ogrzewania
7.	Polska	do 3	IT
8.	Polska	3–10	Elektronika. Energie odnawialne
9.	Polska	3–10	IT
10.	Polska	3–10	IT
11.	Polska	do 3	Biotechnologia
12.	Polska	10 i więcej	Usługi
13.	Polska	do 3	Biotechnologia
14.	Polska	3–10	Biotechnologia
15.	Polska	do 3	Biotechnologia
16.	Polska	do 3	Usługi
17.	Polska	do 3	Usługi medyczne
18.	Polska	do 3	Usługi
19.	Polska	do 3	Biotechnologia
20.	Polska	do 3	IT
21.	Włochy	10 i więcej	Technologie materiałowe.
22.	Włochy	3–10	Produkcja
23.	Włochy	3–10	Usługi w zakresie transferu technologii
24.	Włochy	10 i więcej	Usługi
25.	Wielka Brytania	3–10	Doradztwo prawne
26.	Wielka Brytania	do 3	IT
27.	Wielka Brytania	3–10	Usługi
28.	Wielka Brytania	3–10	IT
29.	Wielka Brytania	do 3	IT
30.	Wielka Brytania	do 3	IT
31.	Niemcy	3–10	Handel
32.	Niemcy	10 i więcej	Usługi
33.	Niemcy	10 i więcej	Usługi budowlane

Lp.	Państwo	Wiek (w latach)	Branża
34.	Niemcy	10 i więcej	Elektronika
35.	Niemcy	10 i więcej	Usługi
36.	Niemcy	10 i więcej	Usługi budowlane
37.	Niemcy	10 i więcej	Usługi
38.	Niemcy	10 i więcej	Media, IT
39.	Niemcy	10 i więcej	Ekologia
40.	Niemcy	10 i więcej	Usługi

Spis ilustracji

Ilustracja 1.1.	Cechy przedsiębiorcy w odniesieniu do pojęć powiązanych..	24
Ilustracja 1.2.	Przedsiębiorczość i zarządzanie w procesie wzrostu firmy.....	25
Ilustracja 2.1.	Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcja eklektyczna	33
Ilustracja 3.1.	Model zdolność innowacyjna – innowacje.....	46
Ilustracja 4.1.	Zdolność absorpcji wiedzy.....	58
Ilustracja 6.1.	Wpływ doradztwa biznesowego na osiągnięcia małych innowacyjnych firm – model konceptualny	72
Ilustracja 6.2.	Czynniki określające konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny	74
Ilustracja 7.1.	Proces rozwoju oferty małej firmy innowacyjnej – trzy warstwy modelu przedsiębiorczego cyklu innowacji.....	80
Ilustracja 7.2.	Iteracje procesu w odniesieniu do poziomu innowacyjności oferty rynkowej.....	80
Ilustracja 7.3.	Model przedsiębiorczego cyklu innowacji – ujęcie matrycowe oddzielające działania od efektów	82
Ilustracja 8.1.	Rozkład procentowy poziomu innowacyjności firm.....	92
Ilustracja 8.2.	Rozkład procentowy ocen konkurencyjności firm (w skali 1–5 pkt.).....	93
Ilustracja 8.3.	Rozkład procentowy oceny poziomu wiedzy biznesowej zarządzających (w skali 1–5 pkt.).....	95
Ilustracja 8.4.	Ocena zdolności absorpcji wiedzy biznesowej (w skali 1–5 pkt.).....	97
Ilustracja 8.5.	Ocena jakości zarządzania firmą (w skali 1–5 pkt.).....	97
Ilustracja 9.1.	Obszary usług doradczych (w %).....	100
Ilustracja 9.2.	Dostawcy usług doradczych (w %)	101

Ilustracja 9.3.	Częstotliwość korzystania z usług doradczych (w %)	101
Ilustracja 9.4.	Bariery korzystania z usług doradczych (w %)	103
Ilustracja 9.5.	Proces doradczy.....	104
Ilustracja 9.6.	Współpraca doradców z firmą (w %)	106
Ilustracja 10.1.	Czynniki określające konkurencyjność małych innowacyjnych firm – model konceptualny	110
Ilustracja 11.1.	Wpływ doradztwa biznesowego na wiedzę biznesową i zarządzanie – model badawczy.....	114
Ilustracja 11.2.	Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa na wiedzę biznesową (w skali 1–5 pkt.)	116
Ilustracja 11.3.	Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa na poziom zarządzania (w skali 1–5 pkt.)	121
Ilustracja 12.1.	Wpływ doradztwa biznesowego na wiedzę biznesową i zarządzanie – model badawczy.....	128
Ilustracja 12.2.	Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa biznesowego na konkurencyjność firm (w skali 1–5 pkt.)	128
Ilustracja 12.3.	Rozkład procentowy firm w układzie kompetencje menedżerskie – konkurencyjność firm.....	137
Ilustracja 12.4.	Rozkład procentowy ocen wpływu doradztwa biznesowego na kompetencje menedżerskie (w skali 1–5 pkt.).....	137
Ilustracja 12.5.	Przedziały ufności dla parametru α_1 przy różnych wariantach współczynnika ufności (od 0,9 do 0,995)	140
Ilustracja 12.6.	Rozkład procentowy firm w układzie poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego	141
Ilustracja 12.7.	Rozkład procentowy ocen rezultatów doradztwa biznesowego (w skali 1–5 pkt.)	143
Ilustracja 15.1.	Ujęcie schematyczne doradztwa typu U	161
Ilustracja 15.2.	Ujęcie schematyczne doradztwa typu W	161
Ilustracja 15.3.	Struktura procesu wykorzystania doradztwa biznesowego zidentyfikowanego w przypadku firm polskich	183
Ilustracja 19.1.	Powiązania między kompetencjami menedżerskimi a konkurencyjnością firm w przypadku korzystania z usług doradczych.....	212
Ilustracja 19.2.	Analiza porównawcza czynników kształtujących kompetencje menedżerskie z wykorzystaniem/lub bez usług doradczych..	213
Ilustracja 19.3.	Analiza porównawcza czynników kształtujących konkurencyjność firm z wykorzystaniem/lub bez usług doradczych	215

Spis tabel

Tabela 1.1.	Zarządzanie przedsiębiorcze i menedżerskie.....	26
Tabela 2.1.	Rodzaje strategii według kryteriów mających praktyczne znaczenie dla małych firm.....	34
Tabela 2.2.	Obszary wyboru strategii	36
Tabela 8.1.	Wiek firm w 2016 r.	90
Tabela 8.2.	Dziedziny działalności firm w 2016 r.....	90
Tabela 8.3.	Struktura wielkości badanych firm (według liczby pracujących) w 2016 r.....	91
Tabela 8.4.	Dominujący rynek zbytu w 2016 r.	92
Tabela 8.5.	Priorytety działania firm w latach 2013–2016.....	94
Tabela 9.1.	Motywy korzystania z doradztwa biznesowego a częstotliwość usług (w %).....	102
Tabela 9.2.	Ocena zgodności korzyści z usług doradczych z oczekiwaniami	104
Tabela 9.3.	Ustalenie problemu doradczego	105
Tabela 9.4.	Realizacja zlecenia (zadania) doradczego	105
Tabela 9.5.	Forma współpracy z doradcą	107
Tabela 9.6.	Czynniki wyboru doradcy biznesowego	108
Tabela 10.1.	Analiza czynników wpływających na konkurencyjność firm...	111
Tabela 11.1.	Zależność poziomu wiedzy biznesowej firm z wybranymi czynnikami ich funkcjonowania.....	115
Tabela 11.2.	Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej zarządzających z wybranymi cechami firm	117
Tabela 11.3.	Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu wiedzy biznesowej pozostałych pracowników z wybranymi cechami firm.....	118

Tabela 11.4.	Zależność poziomu zarządzania firm z wybranymi czynnikami funkcjonowania firm.....	120
Tabela 11.5.	Zależność wpływu doradztwa biznesowego na podniesienie poziomu zarządzania ogólnego z wybranymi cechami firm	122
Tabela 11.6.	Zależności między podniesieniem poziomu wiedzy oraz podniesieniem poziomu zarządzania w wyniku doradztwa biznesowego (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)	123
Tabela 11.7.	Zależności w układzie konkurencyjność – wiedza biznesowa – zarządzanie (rozwojem, koordynacja działań, zarządzanie bieżące, zarządzanie ogólne) (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana).	125
Tabela 12.1.	Analiza czynników wpływających na poprawę konkurencyjności firm z uwzględnieniem doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników).....	130
Tabela 12.2.	Podstawowe różnice w charakterystykach firm według stopnia poprawy konkurencyjności z uwzględnieniem doradztwa biznesowego dla wyróżnionych grup (w %)	131
Tabela 12.3.	Zależności między podniesieniem poziomu zarządzania oraz poprawą konkurencyjności firm w wyniku doradztwa biznesowego (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)	132
Tabela 12.4.	Poprawa konkurencyjności w wyniku doradztwa biznesowego w układzie poziom wiedzy – poziom zarządzania (w %).....	134
Tabela 12.5.	Poprawa konkurencyjności firm w wyniku doradztwa biznesowego w układzie wzrost poziomu wiedzy biznesowej – wzrost poziomu zarządzania (w %)	135
Tabela 12.6.	Kompetencje menedżerskie zarządzających firmami.....	136
Tabela 12.7.	Poprawa kompetencji menedżerskich zarządzających pod wpływem doradztwa biznesowego.....	138
Tabela 12.8.	Analiza czynników wpływających na podniesienie kompetencji menedżerskich w wyniku doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników).....	138
Tabela 12.9.	Oszacowania parametrów dla wariantów „przed doradztwem” i „po doradztwie”	140
Tabela 12.10.	Rezultaty doradztwa biznesowego	143
Tabela 12.11.	Analiza czynników wpływających na efekty korzystania z doradztwa biznesowego (grupy wybranych czynników).....	144
Tabela 12.12.	Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na poprawę konkurencyjności (odsetek firm w %).....	145
Tabela 12.13.	Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na podniesienie poziomu kompetencji menedżerskich (odsetek firm w %).....	146
Tabela 12.14.	Cechy doradztwa biznesowego a jego wpływ na sumaryczne rezultaty doradztwa biznesowego (odsetek firm w %)	146
Tabela 15.1.	Rozróżnienie pomiędzy dwoma sposobami podejścia do doradztwa biznesowego dla małej firmy.....	162

Tabela 15.2.	Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U1.....	167
Tabela 15.3.	Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U2.....	168
Tabela 15.4.	Podstawowe cechy doradztwa – przypadek U3.....	170
Tabela 15.5.	Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W1	172
Tabela 15.6.	Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W1	173
Tabela 15.7.	Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W2	174
Tabela 15.8.	Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W2	175
Tabela 15.9.	Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W3	178
Tabela 15.10.	Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W3	179
Tabela 15.11.	Podsumowanie procesu wykorzystania doradztwa – przypadek W4	181
Tabela 15.12.	Zaufanie oraz wiedza ukryta – podsumowanie przypadku W4	182
Tabela 15.13.	Podsumowanie cech charakterystycznych procesu doradztwa typu W	188
Tabela 15.14.	Podsumowanie cech charakterystycznych procesu doradztwa typu U.....	189
Tabela 19.1.	Rozkład firm w układzie poprawa kompetencji menedżerskich – poprawa konkurencyjności firm pod wpływem doradztwa biznesowego (dominujące i różnicujące cechy).....	216

