

Zarządzanie

Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego

Edward Stawasz
Tomasz Miszczak



Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego

Edward Stawasz
Tomasz Miszczak

Edward Stawasz (ORCID: 0000-0003-4744-6096) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENCI

Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Niedzielski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Magdalena Czarnecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efektoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/robuart

© Copyright by Authors, Łódź 2022

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W. 10627.22.0.K

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8220-848-1
e-ISBN 978-83-8220-849-8

<https://doi.org/10.18778/8220-848-1>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Elastyczność przedsiębiorstw	11
1.1. Pojęcie i wymiary elastyczności	11
1.2. Model zarządzania elastycznego	21
1.3. Cechy zasobów a elastyczność przedsiębiorstw	25
1.4. Zasoby finansowe jako kluczowy składnik w przedsiębiorstwie	28
Rozdział 2	
Istota mikro i małych przedsiębiorstw	33
2.1. Pojęcie i zakres mikro i małych przedsiębiorstw	33
2.2. Orientacja przedsiębiorcza firm	37
2.3. Rola przedsiębiorcy w zarządzaniu firmą	39
2.4. Elastyczność małych przedsiębiorstw	43
2.5. Zarządzanie okazjami z perspektywy elastycznych działań firm	45
Rozdział 3	
Finansowanie zewnętrzne powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw	51
3.1. Zewnętrzne źródła finansowania	51
3.2. Finansowanie ze środków komercyjnych	53
3.3. Finansowanie ze środków publicznych	61
3.4. Determinanty korzystania z finansowania zewnętrznego	67
Rozdział 4	
Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań ilościowych	75
4.1. Metodologia badań ilościowych	75
4.2. Rola finansowania zewnętrznego w badanych przedsiębiorstwach	79
4.3. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność firm	85
4.4. Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację celów przedsiębiorstw	89
4.5. Wpływ finansowania zewnętrznego na relację elastyczność–realizacja celów przedsiębiorstw	91
4.6. Analiza zależności statystycznych	94

Rozdział 5

**Wpływ finansowania publicznego na elastyczność mikroprzedsiębiorstw
– studia przypadków**

99

5.1. Metodyka badań przeprowadzonych w formie studiów przypadku 99

5.2. Prezentacja badanych firm 101

5.3. Podsumowanie studiów przypadków 111

5.4. Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro i małych przedsiębiorstw 115

Zakończenie 119

Literatura 125

Spis rysunków 133

Spis tabel 135

Spis wykresów 137

Załączniki 139

Wstęp

Od drugiej połowy lat 70. XX w. na skutek kryzysu gospodarczego w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej wprowadzono strukturalne zmiany w działalności produkcyjnej, co spowodowało dynamiczny rozwój środowiska mikro i małych firm. Pełni ono obecnie istotną rolę we współczesnej gospodarce rynkowej. Grupa ta stanowi 99% wszystkich firm funkcjonujących w Unii Europejskiej. Z uwagi na rolę mikro i małych przedsiębiorstw w stymulowaniu rozwoju społecznego i gospodarczego, chociażby ze względu na zatrudnienie, w krajach europejskich podejmuje się różnorodne i wieloelementowe działania skierowane na wzmocnienie aktywności oraz wsparcie przedsiębiorczości firm.

Aspekt ten jest również priorytetowo traktowany przez organy Unii Europejskiej, gdzie poprzez budowanie strategii, założeń i programów prowadzi się działania zmierzające do wzmocnienia konkurencyjności ww. grupy oraz jej pełnej aktywizacji rynkowej. W efekcie w tego typu realizację strategii zaangażowane są podmioty samorządowe, gospodarcze oraz inne organizacje *non profit*. Ponadto, dla tej grupy odbiorców pojawiło się wiele programów pomocowych, instrumentów wsparcia, których zadaniem jest niwelowanie barier rozwojowych, a jednocześnie budowanie i kreowanie czynników stymulujących rozwój organizacji.

Z uwagi na wysoki niedobór zasobowy mikro i małych przedsiębiorstw środki unijne są często kluczowym elementem wpływającym na pozycję rozwojową tego rodzaju firm. Jednakże wiąże się to z koniecznością podjęcia przez firmy aktywności nakierowanej na pozyskanie dotacji oraz jej właściwe rozdysponowanie w celu realizacji różnorodnych procesów rozwojowych. Na tym etapie zarówno powstają liczne bariery dotyczące samego segmentu wsparcia, jak i rodzą się obawy przedsiębiorców związane z wykorzystaniem instrumentów pomocowych. Składnik finansowy jest jednym z istotniejszych elementów składowych przedsiębiorstwa. Na rynku finansowym są różnego typu oferty finansowania zewnętrznego przeznaczone dla mikro i małych podmiotów gospodarczych. Wybranie źródła finansowania może bezpośrednio wiązać się z elastycznością firmy. Wydaje się zatem, że dokonanie niewłaściwego wyboru może powodować usztywnienie organizacji.

W książce elastyczność jest rozumiana jako zdolność organizacji do skutecznego i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jej otoczeniu, umiejętność ich kreowania oraz dostosowania do zmiany zarówno każdego elementu z osobna, jak i organizacji jako całości.

Celem książki jest identyfikacja, analiza i ocena wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność mikro i małych polskich przedsiębiorstw. Przyjęto założenie, że finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych poprzez swój sformalizowany charakter oraz rygorystyczny harmonogram prac wpływa na elastyczność ww. przedsiębiorstw. Aby osiągnąć założony cel, dokonano krytycznego przeglądu literatury, zbudowano model zależności oraz przeprowadzono wśród podmiotów z sektora mikro i małych firm badanie pozwalające oszacować wiedzę i świadomość przedsiębiorców na temat czynników kształtujących elastyczność firm oraz miejsca i roli finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych. Uzyskane wyniki pozwoliły określić zakres i mechanizmy oddziaływania finansowania zewnętrznego na elastyczność firm.

Badania empiryczne przy wykorzystaniu tak ankiety, jak i studiów przypadków przeprowadzono w 2019 r. W badaniu ankietowym dotyczącym 140 losowo wybranych przedsiębiorstw z sektora mikro i małych firm zlokalizowanych na terenie całego kraju, korzystających z finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych, skoncentrowano się na analizie czynnikowej, w tym przede wszystkim na ocenie wpływu finansowania zewnętrznego na osiągnięcia i elastyczność małych podmiotów. Studia przypadków objęły łącznie cztery celowo dobrane mikrofirmy, a ich celem była pogłębiona ocena wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność działania firm i na możliwość realizacji ich celów. Ponadto w pracy uwzględniono wyniki badania sytuacji czterech mikrofirm w latach 2020–2021 w warunkach epidemii COVID-19 oraz jej wpływu na relację: finansowanie zewnętrzne ze środków publicznych a osiągnięcia i elastyczność małych podmiotów.

Konstrukcja niniejszej pracy została podporządkowana jej celowi. Monografia składa się z pięciu rozdziałów oraz wstępu i zakończenia, a także spisu literatury, rysunków, tabel i wykresów. Pierwszy rozdział związany jest ze zdefiniowaniem elastyczności oraz przedstawieniem modelu zarządzania elastycznego; opisana w nim została specyfika, w tym kluczowe dla firm zarządzanie okazjami. Ukazano także uzasadnienie konieczności posiadania nadwyżki zasobów, w tym finansowych, która kształtuje elastyczność organizacji. Rozdział drugi dotyczy funkcjonowania mikro i małych firm i zarządzania nimi. Przedstawiono zatem ich specyfikę, w tym kluczowe dla firm orientację przedsiębiorczą oraz zarządzanie okazjami. W rozdziale trzecim scharakteryzowano finansowanie zewnętrzne zarówno komercyjne, jak i publiczne. Podjęto także próbę określenia wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych firm. Rozdziały czwarty i piąty zawierają wyniki badań ankietowych oraz studium przypadków, umożliwiające sformułowanie wniosków dotyczących wpływu finansowania zewnętrznego na

elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw. Z kolei w rozdziale piątym podjęto próbę oszacowania wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność mikroprzedsiębiorstw na podstawie studiów przypadków. Dodatkowo omówiono wpływ finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na zachowania badanych firm w warunkach pandemii COVID-19.

W zakończeniu pracy przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające ze zrealizowanych badań. Zredagowane zostały również rekomendacje dla środowiska biznesowego. Są to wskazówki i rozwiązania, które być może pozwolą mikro i małym przedsiębiorstwom, korzystającym z finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych, zwrócić uwagę na istotne aspekty w celu zachowania możliwie najwyższego poziomu elastyczności organizacji.

Rozdział 1

Elastyczność przedsiębiorstw

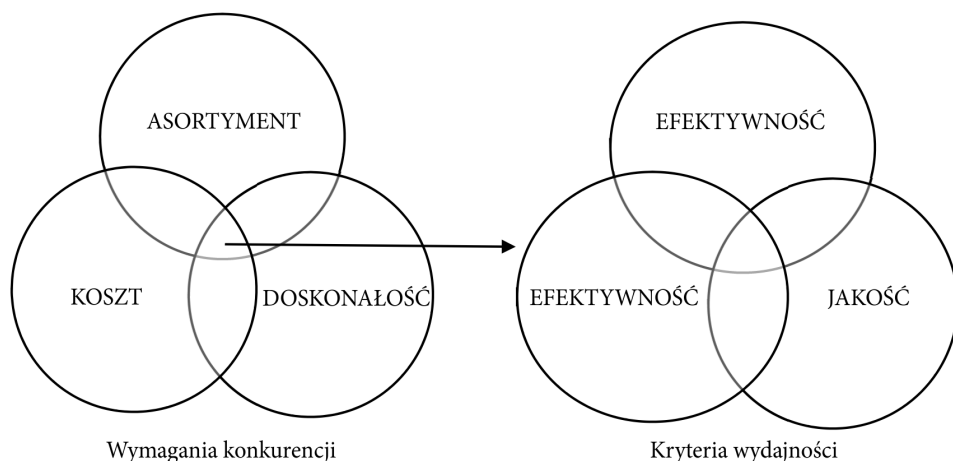
1.1. Pojęcie i wymiary elastyczności

Do połowy XX w. podstawowym celem przedsiębiorstwa była produktywność osiągana przede wszystkim poprzez wzrastający podział pracy, standaryzację oraz specjalizację w obszarze rynku producenta. Właściciele, nie zważając na otoczenie, skupiali się na tym, co dzieje się wewnątrz firmy poprzez koordynowanie pracy oraz kontrolę. Sytuacja zaczęła się zmieniać w latach 70., w momencie, kiedy rynki zrobiły się bardziej otwarte, a ponadto wyczerpały się podstawowe możliwości redukcji kosztów produkcji. Kupujący zdecydowanie częściej zwracali uwagę na jakość oferowanych produktów, a także oczekiwali wyższych standardów obsługi klienta oraz większej wartości użytkowej produktów (Gebauer, Lee, 2007).

Obecnie przedsiębiorcy niezależnie od stopnia spełniania oczekiwań klientów w odniesieniu do właściwych relacji pomiędzy jakością a ceną muszą radzić sobie z takimi kwestiami jak: bardzo krótki czas dostaw, oferowanie szerokiej gamy produktów w małych ilościach, zmiany zapotrzebowania na wydajność produkcyjną, a także zindywidualizowane podejście do klienta. Ponadto przedsiębiorca musi wykazywać się wysokim poziomem innowacyjności w kontekście zarządzania, technologii i produktów oraz w odniesieniu do realizowanego modelu biznesowego funkcjonowania. Aktualnie najważniejszymi wymiarami zarządzania organizacją są: zapewnienie jakości, koncentracja na efektywności i kształtowanie elastyczności (rysunek 1).

To podejście do zarządzania bierze pod uwagę potencjał związany z dyfuzją technologii i informacji oraz postępu globalizacji. Skupiając się na maksymalizacji efektywności i uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, tworzy możliwości rozwoju kreatywności i zasobów ludzkich poprzez wzmacnianie poziomu wiedzy i kompetencji, które wpływają na szybkość reagowania na pojawiające się w otoczeniu okazje. Istotnym elementem staje się umiejętność i swoboda dokonywania zmian, oznaczająca elastyczność i z nią równoważna. W klasycznym ujęciu przedsiębiorczości okazja jest tworem zobiektywizowanym, a przedsiębiorca ma za zadanie ją

zdiagnozować i wyszukać, najlepiej przed innymi konkurentami. W drugim ujęciu okazje kreuje się na bazie innowacyjnego podejścia do posiadanych zasobów, dążąc do podejmowania twórczych decyzji.



Rysunek 1. Ewolucja paradygmatu zarządzania organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Volberda, 1998, s. 13.

Zmiana to kluczowy element współczesnych organizacji. Uwzględnia się ją nie tylko w wewnętrznych elementach organizacji, dotyczących jej założeń, struktur, procesów czy zasobów, ale także w ogólnych wzorcach zarządzania stanowiących o współczesnym mechanizmie funkcjonowania.

Współcześnie środowiska zarówno naukowców, jak i przedsiębiorców, zestawiając aspekty teoretyczne i praktyczne, twierdzą, że elastyczność rozumiana jako zdolność reagowania i radzenia sobie z pojawiającymi się zmianami jest pożądanym atrybutem, mającym nadrzędne znaczenie w związku z przetrwaniem i rozwojem organizacji w dynamicznym, turbulentnym otoczeniu. Firmy nie mają możliwości uniknięcia niepewności; elastyczność stała się zatem odpowiedzią na pojawiające się w otoczeniu zmiany.

Przegląd definicji elastyczności pokazuje złożoność założeń tej właściwości organizacji. Elastyczność jest trudna do jednoznacznego uchwycenia, stanowi zjawisko wielowymiarowe, występujące na kilku poziomach odniesienia. Może być odnoszona do przedsiębiorstwa jako całości lub do wydzielonych podsystemów i aspektów organizacyjnych, m.in. zasobów, metod zarządzania, procesów, funkcji, przy ścisłym uwzględnieniu specyfiki danej organizacji (Lemańska-Majdzik, 2019, s. 28–29). Wielowymiarowe rozumienie elastyczności często zmuszało autorów do definiowania jej poprzez wyróżniki i poszczególne elementy. Dlatego też w literaturze nie ma jednej powszechnie uznawanej definicji tego zjawiska (Dreyer, Grønhaug, 2004, s. 484–494). Przecistawiana jest z takimi pojęciami jak stabilność (Orton, Weick, 1999, s. 203–223) oraz sztywność (Stabryła, 2005, s. 20),

a łączona z adaptacją. W kontekście organizacji adaptacja i elastyczność często są postrzegane jako sformułowania bliskoznaczne. Precyzując, to pierwsze zjawisko polega na przystosowaniu, a drugie zakłada zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie reagowanie i odreagowanie, czyli również adaptację w warunkach ciągłej zmiany (Lemańska-Majdzik, 2019, s. 18; Shusil, Stohr, 2014, s. 6; Krupski, 2008a, s. 15–17). Na podstawie przeglądu definicji w literaturze została sformułowana własna definicja elastyczności. Jest to zdolność organizacji do skutecznego i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jej otoczeniu, umiejętność ich kreowania oraz dostosowania do zmiany zarówno każdego elementu z osobna, jak i organizacji jako całości¹.

Różnorodność definiowania elastyczności w literaturze przedmiotu związana jest także z różnorodnością określania rodzajów elastyczności (Kortmann i in., 2014, s. 475). Elastyczność jako jeden z kluczowych atutów przedsiębiorstw oznacza konieczność lepszego wykorzystania zasobów wiedzy zarządzających i ich pracowników, otwartości na zmiany i umiejętności monitoringu w celu dostrzeżenia nawet najsłabszych, ale istotnych impulsów z samego przedsiębiorstwa i/lub jego otoczenia. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych podmiotów, gdyż czas reakcji, a co za tym idzie – czas podejmowanych decyzji są dla nich kluczowym czynnikiem wykorzystania szansy lub zagrożenia w porównaniu do podmiotów większej skali (Spithoven i in., 2013, s. 537–562). Elastyczność jest tym samym istotnym narzędziem wpływającym na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szybkie reakcje, sprawne działanie i gotowość do podjęcia zmian mogą powodować efektywne wykorzystanie pojawiających się szans lub zniwelowanie zagrożeń oddziałujących na funkcjonowanie organizacji. Elastyczne kierowanie organizacją przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa, co finalnie wpływa na jego wyniki i sukces (Pecujlija i in., 2017, s. 257–270).

Obszary kształtujące elastyczność są zróżnicowane i dotyczą wielu zakresów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można: cele organizacji, które właściwie określone przedstawiają kierunek, w jakim przedsiębiorstwo ma podążać, zasoby informacyjne, w tym wszelkiego rodzaju wiedza będąca w posiadaniu firmy, szybkość zdobywania informacji, kwalifikacje pracowników oraz możliwość ich wykorzystania, zasoby finansowe, które w połączeniu z przedsiębiorczym zarządzaniem bezpośrednio umożliwiają zaopatrzenie organizacji w potrzebne zasoby rzeczowe, a także zapewniają swobodę w dopasowaniu technologii wykorzystywanych do realizacji kluczowych działań produkcyjnych i/lub usługowych firmy. Brak dostępu do zasobów finansowych hamuje rozwój organizacji (Rudny, 2007, s. 57–70).

1 Podejście to można odnieść do koncepcji dojrzałości innowacyjnej będącej specyficzną kombinacją zasobów materialnych i niematerialnych, zob. szerzej Jasiński (2021, s. 80 i dalsze), Niedzielski (2013, s. 305 i dalsze), Bielski (2000, s. 60 i dalsze).

Elastyczność najczęściej postrzegana jest jako właściwość organizacji. Tego rodzaju przedsiębiorstwa charakteryzują się szczególną łatwością i szybkością reagowania na zmiany. W obecnym dość turbulentnym otoczeniu potrzeba bycia elastycznym jest wprost proporcjonalna do niepewności. Dlatego firmy funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu powinny przejawiać elastyczność, aby szybko reagować na pojawiające się zmiany. Na poziomie przedsiębiorstwa wprowadzanie zmian powodujących jego uelastycznienie opiera się na strategii, strukturze oraz kulturze organizacyjnej. Te trzy czynniki tworzą tzw. magiczny trójkąt zarządzania, zwany trójkątem Chandlera. Zmieniając jeden element, należy dostosować do niego dwa pozostałe, tak aby zachodziła między nimi harmonia. Wtedy pojawiają się przesłanki, aby przedsiębiorstwo działało sprawnie i odnosiło sukcesy (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 309). Obok wsparcia zewnętrznego, elastyczność organizacji stanowi główne kryterium efektywności organizacji (Lin, Orvis, 2016, s. 1308–1322). Jednakże, mając na uwadze, że nie jest ona celem samym w sobie, a przede wszystkim służy poprawie konkurencyjności oraz efektywności, należy przyrzeć się różnym podejściom przedstawianym w literaturze przedmiotu. Stanowią one punkt wyjścia do pomiaru elastyczności przedsiębiorstw. Przykładem przedstawienia złożonej istoty elastyczności jest określenie dziesięciu typów/wymiarów elastyczności (zob. tabela 1).

Tabela 1. Definicje wymiarów elastyczności przedsiębiorstw

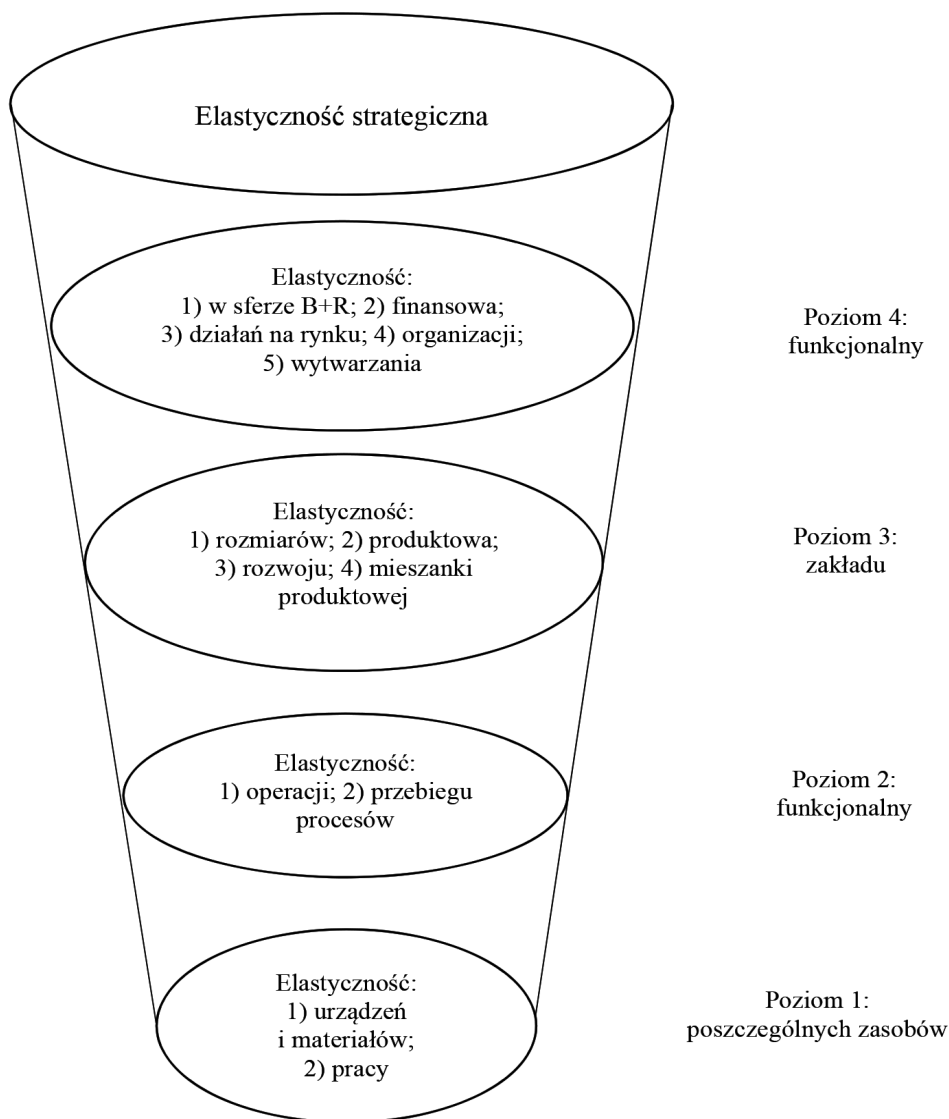
Wymiar	Definicja
1	2
Elastyczność maszyny	Liczba i różnorodność operacji, które może wykonywać maszyna bez ponoszenia dodatkowych kosztów albo bez negatywnego oddziaływania na wyniki.
Elastyczność pracy	Zakres i różnorodność operacji/działań, które mogą wykonywać pracownicy bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność przepływów materiałowych	Liczba ścieżek i różnorodność materiałów, które mogą być przetwarzane w ramach centrum wytwórczego bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność produktowa	Ilość produktów, które mają alternatywne ciągi wytwarzania i stopień zróżnicowania między wykorzystywanymi ciągami bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności przy ich użyciu.
Elastyczność operacyjna	Ilość produktów, które mają alternatywne plany sekwencji działań i różnorodność tych planów bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności przy ich stosowaniu.

1	2
Elastyczność rozwoju (ekspansji)	Liczba i zróżnicowanie opcji rozwoju, które mogą być zastosowane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność rozmiarów działania	Wielkość zmian i stopień fluktuacji w zaangażowanym poziomie produkcji, który może być przyswojony przez organizację bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność „mieszanki” asortymentowej	Ilość i różnorodność produktów, które mogą być wytwarzane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność nowych (zmodyfikowanych) produktów	Ilość różnorodności nowych (lub zmodyfikowanych) produktów, które mogą być wprowadzane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koste, Malhotra, Sharma, 2004, s. 171–196; Krupski, 2008a, s. 18.

Przedstawione wymiary elastyczności pozwalają podzielić to zjawisko w rozumieniu ogólnym według uporządkowanych kryteriów i parametrów. Dzięki temu możliwe jest dokonanie oceny organizacji na zasadzie porównań – wówczas bardziej elastyczne będzie to przedsiębiorstwo, które w poszczególnych wymiarach wykazuje wyższy stopień działania oraz większą ilość opcji realizacji w danym obszarze funkcjonowania. Warto jednak zwrócić uwagę, że przy tego typu wyróżnikach pojawia się kwestia zachodzenia zależności „coś za coś” (ang. *trade-off*) i to zarówno w kontekście wewnętrznym danego wymiaru, jak i pomiędzy poszczególnymi wymiarami. Może to skutkować trudnością w określeniu właściwego toru, elastycznego funkcjonowania organizacji i w mylny sposób kreować pożądaną elastyczność danego systemu. Problem wzajemnych zależności w obszarze wybranych składowych i ich relacji z samą elastycznością przedsiębiorstwa jako całości nie został obszernie opisany w literaturze. Jedną z propozycji jest układ hierarchiczny elastyczności Koste i Malhorta (1999, s. 81) przedstawiony na rysunku 2.

Ukazanie prostych w identyfikacji poziomów oraz umieszczenie ich w określonych rodzajach elastyczności w wysokim stopniu porządkuje stan elastyczności organizacji. Pokazuje także, że pomiędzy określonymi warstwami, oprócz zależności dopełniających, można dostrzec również zjawisko „wchodzenia” elementów w wyższy hierarchicznie wymiar, co określa złożony charakter zjawiska elastyczności. Pierwotny wymiar stanowi elastyczność na poziomie 1, związaną z poszczególnymi zasobami (elastyczność maszyn i urządzeń, materiałów, pracy), z kolei najbardziej rozwinięta jest elastyczność strategiczna, w której skład wchodzi elastyczności z pozostałych poziomów (Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 59–84).

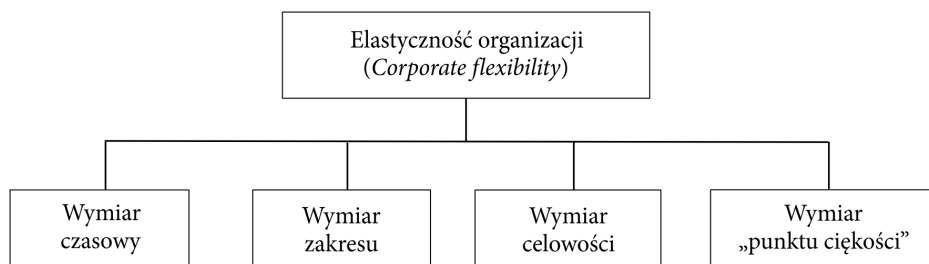


Rysunek 2. Wymiary elastyczności w ujęciu hierarchicznym

Źródło: Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 59–84.

Innym spojrzeniem na elastyczność charakteryzuje się koncepcja Goldena i Powella (2000, s. 373–381), którzy stosują dwuwymiarową definicję:

- 1) czas, kiedy zostanie podjęta akcja – celem może być podjęcie działania z wyprzedzeniem bądź zapobieganie czemuś, co się wydarzy lub co się wydarzyło,
- 2) działania proaktywne i defensywne, mające na celu wykorzystanie pojawiającej się sytuacji i zapobieganie stracie.



Rysunek 3. Cztery wymiary identyfikacji elastyczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Golden, Powell, 2000, s. 373–381.

Autorzy, rozbudowując i porządkując przyjęte uwarunkowania, zidentyfikowali istotę elastyczności poprzez cztery następujące wymiary (zob. rysunek 3):

- 1) wymiar czasowy (strategiczny, operacyjny) – identyfikuje czas reakcji firmy na zmiany zachodzące wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu,
- 2) wymiar zakresu – uwzględnia liczbę scenariuszy, które przedsiębiorstwo zakłada, dla zmian, jakie na pewno wystąpią oraz tych niemożliwych do przewidzenia,
- 3) wymiar celowości – oparty o proaktywną lub reaktywną postawę przedsiębiorstwa na skutek zmian; organizacje mogą wychodzić z inicjatywą i brać odpowiedzialność za swoje działania, chcąc jak najlepiej zapanować nad zmianami, lub mogą działać „defensywnie” i reagować w ostateczności, próbując minimalizować skutki oraz wpływ niepożądanych zmian,
- 4) wymiar „punktu ciężkości” – wykazuje on płaszczyzny związane z elastycznością organizacji; pokazuje, czy jest ona osiągnięta poprzez wykorzystywanie czynników wewnętrznych organizacji i jej potencjału, czy za pośrednictwem uwarunkowań zewnętrznych, wchodzących w skład otoczenia przedsiębiorstwa.

Identyfikacja powyższych wymiarów nie daje jednak możliwości kwantyfikacji wartości elastyczności. Z tego względu Golden i Powell (2000, s. 373–381) przedstawili identyfikatory niezbędne do jej pomiaru i wyceny. Zaliczono do nich:

- efektywność (wydajność),
- umiejętność reagowania na zmiany w odpowiednim czasie,
- wszechstronność, zakres zmian, które przedsiębiorstwo podejmuje w ramach własnego planowania,
- zdolność do utrzymania płynności ekonomicznej umożliwiającej reakcję na niespodziewane zmiany powstałe w otoczeniu.

Powyższe miary nawiązują do dwóch wcześniej przedstawianych wymiarów – czasu i zakresu. Dla pozostałych dwóch wymiarów – celowości i punktu ciężkości – dobór miar związany jest z indywidualnym podejściem do sytuacji. Powiązania wymiarów z parametrami przedstawiono na rysunku 4.

wymiary	mierniki
stopień reakcji w określonym czasie wymiar czasowy	→ efektywność
czas uruchomienia zasobów do działania	→ umiejętność reagowania na zmiany
zmiany możliwe do przewidzenia wymiar zakresu	→ wszechstronność
zmiany, których nie można przewidzieć	→ zdolność do zmian (kondycja)

Rysunek 4. Zależność wymiarów elastyczności organizacji w odniesieniu do miar

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Golden, Powell, 2000, s. 373–381.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma próbami identyfikacji elastyczności poprzez ciągle konstruowanie jej nowych wymiarów. Ich rozwijanie powoduje rozszerzenie horyzontów i pozyskiwanie wciąż nowych perspektyw związanych z typologią interesującego nas zjawiska. Jednocześnie ze względu na uproszczenie powyższych modeli dochodzi również do powiązań i integracji zakresów. Wadhwa, Rao (2003, s. 111–128) zawężili osiągnięcie elastyczności do dwóch wymiarów, czyli skuteczności związanej z odpowiednim zdiagnozowaniem celów oraz sprawności łączącej się z racjonalnym ich urzeczywistnieniem.

Uzasadniając powyższe wytyczne, należy zauważyć, że jeżeli system – organizacja jako całość lub jej wydzielone składowe, tj. zasoby, struktura, procesy – natrafia na potrzebę zmian, to dowodząc, że posiada zdolność do reagowania, stara się na nie odpowiedzieć. W efekcie związane jest to z przeprowadzeniem zmiany w taki sposób, aby było możliwe osiągnięcie celu naturalnego przedsiębiorstwa, czyli rozwoju lub utrzymania organizacji w stanie aktualnych wyników finansowych, rynkowych i społecznych.

Zmiany mogą mieć różny charakter – zarówno natychmiastowy, jak i reaktywny. W zależności od formy zmiana natychmiastowa jest związana z niskimi kosztami utraconych korzyści przy jednoczesnym występowaniu wysokiego ryzyka użycia zasobów finansowych, rzeczowych bądź technicznych, potrzebnych do kształtowania elastyczności. W przypadku zmiany reaktywnej – opóźnionej w stosunku do pojawienia się konieczności dokonania zmiany – koszt utraconych korzyści będzie relatywnie wyższy od nakładów związanych z zastosowaniem odpowiednich narzędzi i operacji uelastyczniających (Golden, Powell, 2000, s. 373–381).

Stosunek do elastyczności wymaga określenia, do jakiego wyznacznika ona się odnosi. Intuicyjnie związana jest z organizacją, jednakże może dotyczyć całości (mówiąc o elastyczności ogólnej) lub nawiązywać do poszczególnych elementów składowych organizacji (wymiar cząstkowy). Sushil (2001, s. 53–58) interpretuje elastyczność przedsiębiorstwa jako „kamienie węgielne” (ang. *cornerstones*) – filary, od których jest ona zależna. Przede wszystkim wymienia podstawowe rodzaje elastyczności:

- 1) elastyczność strategiczna – gwarantuje nieustanną transformację organizacji w kategoriach poprawy przedsiębiorstwa, zapewnia dynamiczne wykorzystanie różnych opcji strategicznych, odznacza się otwartością, zorientowaniem na zmiany i elastyczne formułowanie strategii oraz jej realizację,
- 2) elastyczność organizacyjna – związana jest ze zmianami organizacyjnymi w swojej strukturze; dotyczy: ludzi, procesów, kultury organizacyjnej; dąży do działań prowadzących do przyspieszenia funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- 3) elastyczność systemu finansowego – właściwe dobieranie instrumentów finansowych oraz swoboda wyboru odpowiednich narzędzi tak, aby w pożądanym sposób rozwijać procesy finansowe, dbając o relacje z otoczeniem biznesowym,
- 4) elastyczność systemu informacyjnego – zdolność do zmian, dostosowywania się do nowych warunków, wymagań lub nowo powstałych okoliczności zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu; jest związana z elastycznością w wymiarze systemowym, czyli dla potrzeb organizacji, i z elastycznością wykorzystania/użytkowania w kontekście chociażby zasobowym,
- 5) elastyczność systemu produkcji – zdolność systemów wytwórczych do zmian na skutek uwarunkowań zewnętrznych lub wewnętrznych, przy jednoczesnym uwzględnieniu minimalnego wkładu wysiłku i czasu potrzebnego na dokonanie zmiany.

Elastyczność organizacji jest pożądana w celu radzenia sobie z szybkim tempem zmian zachodzących w środowisku biznesowym. Powinna być tak skonstruowana, aby zwiększała sterowność przedsiębiorstwa. Zbyt otwarty system połączony z jednoczesnym brakiem kontroli może prowadzić do nieuporządkowanej i chaotycznej organizacji. Z tego też względu elastyczność w różnych obszarach, tj. strategia, struktura, systemy informacyjne, finansowe, produkcyjne, marketingowe itp., a także zasoby ludzkie, powinna być tworzona w taki sposób, aby zapewniała adaptacyjność i szybkość reakcji bez utraty sterowności przedsiębiorstwa. Elementy, które realizowane są w obszarze danej jednostki, tworzą wewnętrzną elastyczność, z kolei opcje kształtowane poza organizacją tworzą wartość zewnętrznej elastyczności. Równowaga pomiędzy wewnętrzną i zewnętrzną elastycznością prowadzi do utrzymania wysokiej efektywności przedsiębiorstwa (Brozovic, 2018, s. 58).

W odniesieniu do elastyczności organizacji istotne jest również rozróżnienie podmiotowego i przedmiotowego podejścia. Powstaje pewnego rodzaju dysonans związany z określeniem, w jakim stopniu można dążyć do uelastyczniania

organizacji poprzez jej składowe, tj. struktury, procedury, zasoby, a w jakim stopniu elastyczność może być osiągnięta poprzez poszczególnych członków przedsiębiorstwa. Wystarczy chociażby sformułować pytanie, np.: Czy elastyczni pracownicy mogą być alternatywą dla wprowadzanych zmian, rozwiązań w zmieniających się warunkach działania przedsiębiorstwa? W literaturze naukowej znajdziemy odniesienia do modelu paradoksu elastyczności, zgodnie z którym obie składowe powinny współgrać ze sobą i pozostać w równowadze (Volberda i in., 2006, s. 268–277). Dominacja jednej strony nie przynosi korzyści, gdyż nie da się w sposób komplementarny uzupełnić jej braków przewagą innej. Dopiero integracja obu czynników przynosi oczekiwany rezultat.

Elastyczność kształtująca się jako własność organizacji, aby być w pełni wykorzystana, musi mieć zagwarantowane istotne dla tego stanu warunki. Po pierwsze, w przedsiębiorstwie należy zapewnić swobodę dokonywania wyborów, podejmowania decyzji w zależności od zmieniających się uwarunkowań, z jednocześnie możliwą wyбором opcji, czyli alternatywnych w danej sytuacji rozwiązań. Po drugie, zmianom musi towarzyszyć kontrola, aby każda z podjętych decyzji miała swoje uzasadnienie. W ten sposób, przeciwdziałając negatywnym skutkom, doprowadza się do ewaluacji organizacji. Na właściwe kształtowanie się elastyczności w przedsiębiorstwie składają się następujące czynniki – działania o charakterze jednorodnym, odznaczające się wąskim zakresem funkcjonowania i powiązane z wybranym elementem/wymiarem organizacji, oraz działania o charakterze przekrojowym, dotyczące szerokiego zakresu zmian i jednocześnie wpływające na wiele składowych przedsiębiorstwa.

Różnego typu działania kształtujące elastyczność przedsiębiorstwa, odnoszące się do wybranych elementów organizacji, docelowo przyczyniają się do zmiany „kształtu” organizacji (Krupski, 2008a, s. 26). W efekcie mogą:

- być zorientowane na postęp lub regres,
- dotyczyć zmian ilościowych lub jakościowych,
- być implementowane stopniowo lub wprowadzane gwałtownie,
- mieć charakter nieformalny lub formalny,
- stanowić zestawienie różnych uwarunkowań.

W konfiguracji wyjściowej wszystkie wymiary opisujące organizację mają tę samą wartość początkową, czyli określają obecny stan. W konfiguracji związanej z uelastycznieniem przedsiębiorstwa za pomocą działań jednorodnych w pierwszej kolejności zmiany dotyczą działań nastawionych na ludzi, czyli zasoby ludzkie (zwiększenie wartości), a w drugim okresie uelastycznienie obejmuje pomniejszenie zasobów (np. rzeczowych). W sytuacji działań przekrojowych na pierwszym etapie zachodzą zmiany dotyczące ulepszenia funkcjonowania w obszarze celów i technologii przy jednoczesnym zmniejszeniu zasobów. W drugiej fazie zmiany są nastawione na zasoby ludzkie, procesy oraz działania związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku.

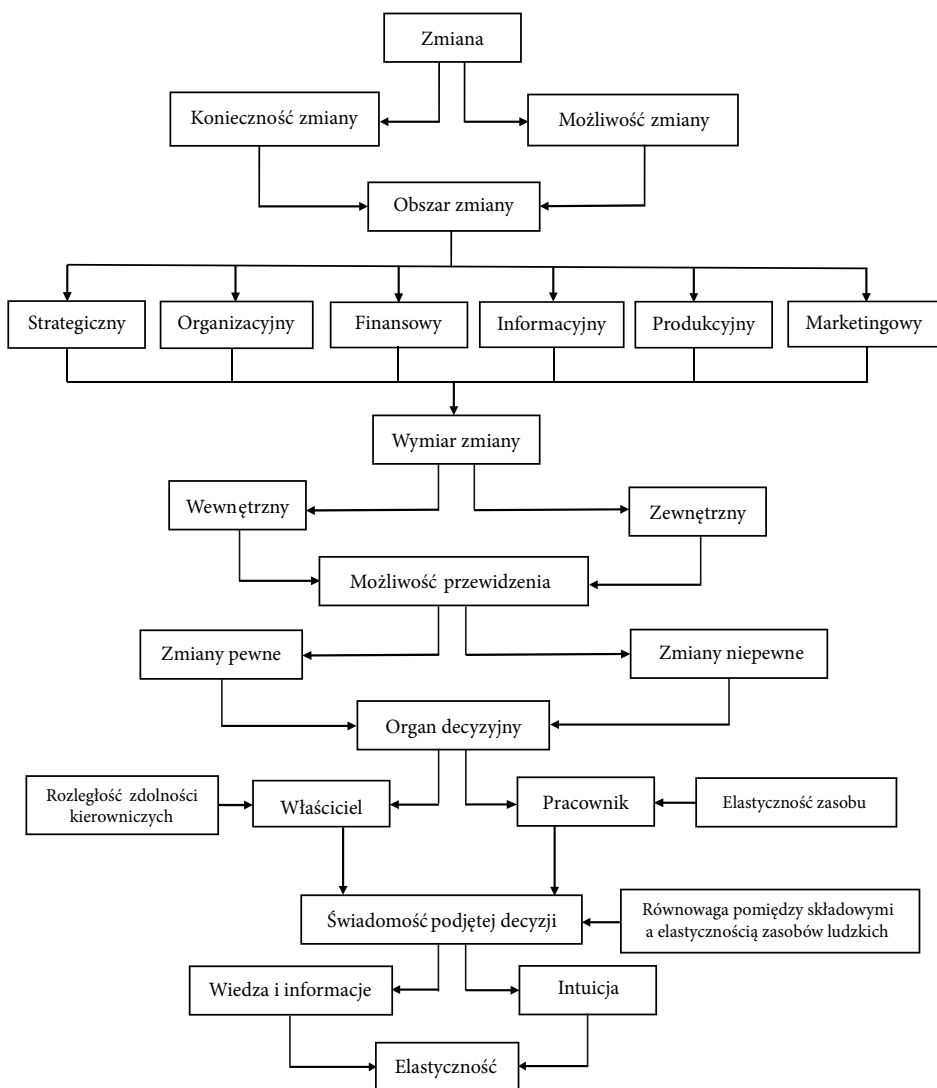
Elastyczność przedsiębiorstwa może być osiągnięta na podstawie wielu różnych metod. Organizacja, dążąc do jej kształtowania, jednocześnie utrudnia sobie możliwość formułowania sztywnych zaleceń i standardów na danej płaszczyźnie funkcjonowania, ale jako element zorientowany na właściwie skonfigurowane działania umożliwia dopasowanie przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków. Poprzez to doprowadza do stałego rozwoju organizacji.

1.2. Model zarządzania elastycznego

W odniesieniu do elastyczności istnieje szerokie porozumienie w literaturze, że wymaga ona możliwości podjęcia zmiany w danej organizacji. Szereg tych zmian o różnym charakterze – zmiany znane, nieznanne; krótkoterminowe, długoterminowe; stochastyczne, deterministyczne i inne – ma prowadzić do przystosowania się przedsiębiorstwa do ciągle zmieniających się warunków otoczenia. Ponieważ ze zmianą związana jest wydajność, istotne się staje, aby przeprowadzone ewolucje miały szeroki potencjał adaptacyjny. Celem organizacji jest bowiem adoptowanie się do zmieniającego się otoczenia, chociaż informacje niezbędne, by to zrobić, są lub mogą być rozproszone (Dessien, Santos, 2006, s. 957–995). W tym kontekście elastyczność traktowana jest jako zdolność do przeciwdziałania skutkom zmian (Lemańska-Majdzik, 2019, s. 18). Każda zmiana ma związek z pewnego rodzaju przeorganizowaniem pracy, elementów, środków, przez co pogarsza się wydajność. W tym przypadku celem elastyczności jest zminimalizowanie tego pogorszenia, a także jednolitość i przekształcenie w przedsiębiorstwo zwinne, zręczne (ang. *agility*). Model zarządzania elastycznego przedstawiono na rysunku 5.

Podstawą do osiągnięcia elastyczności organizacji jest zdolność do dokonania zmiany. Jej przeprowadzenie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Właściwie przeprowadzona zmiana polepsza wydajność i poszerza zdolność organizacji do dalszego funkcjonowania w otoczeniu. Przeprowadzając różnego rodzaju ewolucje w firmie, można dostrzec pewne spójne zależności pomiędzy obszarami, wymiarami uczestniczącymi w procesie zmiany. Są one w wyraźny sposób elementami kluczowymi dla poprawy elastyczności organizacji. Sopelana i in. (2014, s. 165–183) wyróżniają w tym procesie sześć etapów.

Pierwszy z nich pokazuje, czy zmiana wynika z przymusu ze względu na zaskakującą sytuację i konieczność szybkiego reagowania w celu ratowania sytuacji bieżącej przedsiębiorstwa, czy może z chęci wprowadzenia zmiany, innowacji, rozwoju, z uwagi na budowanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. W zależności od sytuacji istotnym czynnikiem staje się czas. Podejmowanie decyzji pod jego presją wymaga wysokich kompetencji kierowniczych i organizacyjnych. Niedostosowanie się do warunków pogarsza wyniki przedsiębiorstwa.

**Rysunek 5.** Model zarządzania elastycznego**Źródło:** opracowanie własne.

Etap drugi ilustruje obszary, w jakich następuje zmiana. Wśród wymienionych są: strategiczny, organizacyjny, finansowy, informacyjny, produkcyjny, badawczy, marketingowy. W zależności od przedsiębiorstw mogą być wydzielone jeszcze inne kluczowe obszary w zakresie funkcjonowania organizacji. W nawiązaniu do koncepcji Shusila (2014, s. 10), który wykazał elastyczności: strategiczną, organizacyjną, systemu informacyjnego, produkcyjnego i finansowego, składające się na elastyczność przedsiębiorstwa oraz tworzące istotne dla niego „kamienie

węgelne” (*cornerstones*), należy dostrzec, w jakim konkretnie obszarze ma zajść zmiana. Poprzez tę analizę można podjąć kolejne kroki, według których powinna ona być przeprowadzona. „Kamienie milowe” mają naprowadzić organizację, na jakich elementach się skupić, aby zmiana została przeprowadzona zgodnie z założeniami, w sposób efektywny, wpływając budująco na elastyczność przedsiębiorstwa. Każdy obszar zmiany może okazać się dla firmy kluczowy, a jego szybka identyfikacja i działanie w danym konkretnym elemencie wpływają na stabilność i wyniki organizacji.

Etap trzeci charakteryzuje wymiar zmiany. Każdą zmianę powodują pewnego rodzaju bodźce i reakcje. W tym przypadku konieczna staje się diagnoza, czy wymiar zmiany jest zewnętrzny, czy wewnętrzny. Zakres zmian może być bowiem różnorodny. Przykładowo, z jednej strony mogą zmienić się preferencje klientów (wymiar zewnętrzny), przez co przedsiębiorstwo musi reagować szybko, aby utrzymać pozycję konkurencyjną. Z drugiej strony możliwa jest absencja pracowniczka w firmie, choroba czy nieobecność pracownika (wymiar wewnętrzny), co sprawia, że organizacja również musi szybko reagować w celu utrzymania profesjonalnego charakteru firmy i odpowiedniego poziomu obsługi klientów. Realizacja danych czynników rzutuje zatem w sposób fundamentalny na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Oddaje jego zaangażowanie w celu uelastycznienia formuły zarządzania obszarem wewnętrznym i zewnętrznym firmy.

W etapie czwartym elastyczność jest buforem i rezerwą w odniesieniu do ciągle rosnącej niepewności i turbulentnych uwarunkowań gospodarczych. Umiejętne reagowanie na zmiany przewidywalne (zmiany pewne) i nieprzewidywalne (zmiany niepewne) świadczy o dojrzałości organizacji. Odpowiednia reakcja, świadomość i próby przewidzenia pewnych scenariuszy zapobiegają powstawaniu chaosu i utracie spójności organizacji. Poprzez to warunkują jej istnienie, właściwe funkcjonowanie oraz dalszy rozwój w środowisku permanentnych zmian (Zakrzewska-Bielawska, 2010, s. 11).

W etapie piątym elastyczność organizacji przekłada się na działania kierownicze i działania zespołowe pracowników. Elastyczność organizacji jest tu ściśle związana z działaniami zarówno kierowniczymi, jak i zespołowymi osób tworzących struktury organizacji. W przypadku zadań kierowniczych kluczowym aspektem w obszarze zarządzania staje się umiejętne kierowanie zespołem przy uwzględnieniu możliwości przedsiębiorstwa, realizowane z dbałością o różnorodność przeprowadzanych działań z jednoczesnym uwzględnieniem szybkości wykonywanych zadań. Powyższe czynniki składające się na umiejętne zarządzanie zespołem przyczyniają się do uelastyczniania organizacji w tym zakresie. Równocześnie fundamentalne znaczenie ma również w tym przypadku zespół, który realizuje wyznaczone zadania. Wypracowanie odpowiedniego poziomu sterowności organizacji w obrębie tworzonych struktur, mające na celu pełne wykorzystanie dostępnych w przedsiębiorstwie technologii, z uwzględnieniem przyjętej kultury organizacyjnej, także przekłada się na wynik realizowanych działań. Istotnym wyznacznikiem

jest również właściwe dobieranie projektów, zadań do umiejętności zespołu oraz do warunków organizacyjnych. Zespolenie i zintegrowanie działań kierowniczych oraz zespołowych przyczyniają się do uelastycznienia organizacji w tym zakresie. Piąty etap modelu zarządzania elastycznego wskazuje na istotę wagi organu decyzyjnego podejmowanej zmiany. Zarówno właściciel, jak i pracownik w sposób rzetelny i odpowiedzialny musi podejść do podejmowanego wyzwania. Rozległość zdolności kierowniczych oraz wysoka elastyczność zasobów jako całości, a także każdego z osobna, w istotny sposób wpływa na rozwój i innowacyjność przedsiębiorstwa. To od organu decyzyjnego zależy, czy zmiana będzie przeprowadzona w sposób właściwy i konstruktywny, czy wywrze negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Na tym etapie istotna jest obustronna współpraca w celu maksymalizacji elastyczności przedsiębiorstwa.

W etapie szóstym organ decyzyjny stanowi podstawę do tego, by analizować i wziąć pod uwagę poziom świadomości podjętej decyzji. Niezależnie od komórki decydującej się na działanie można dostrzec dwa wymiary podejmowania decyzji:

- 1) działania podejmowane za pośrednictwem posiadanej wiedzy i zasobu informacji; wykorzystywanie pozyskanych wiadomości i kompetencji do jak najlepszego podejmowania decyzji,
- 2) intuicja, która często towarzyszy podejmowaniu decyzji; pewne rozwiązania implementowane są stosowane w organizacjach ze względu na przecucie.

Ekstrapolacja pewnego rodzaju trendu na bazie obserwowanych wcześniej tendencji może przynieść oczekiwane rezultaty, jednakże nigdy nie mamy pewności, że zmiana będzie w przyszłości podobnie się kształtowała, jak to wynika z naszych wcześniejszych obserwacji. W tym zakresie integracja wiedzy, posiadanych informacji i doświadczeń może okazać się kluczowa dla budowania elastyczności organizacji w pożądanym zakresie.

Wielowymiarowość elastyczności organizacji pokazuje złożony charakter i istotę tej cechy. Wskazuje, że może być ona odnoszona do przedsiębiorstwa jako całości lub do jego poszczególnych elementów. Elastyczność danych podsystemów składa się więc na elastyczność całości. W skonstruowanym powyżej modelu zarządzania elastycznego wydajność organizacji opiera się na radzeniu sobie ze zmianami wdrażanymi w przedsiębiorstwie. Każda wprowadzana zmiana pogarsza wydajność organizacji i dlatego celem elastyczności jest zminimalizowanie tego pogorszenia i przekształcenie go w zakres korzyści wpływający na konkurencyjność firmy. Zamieszczony powyżej model wskazuje także rozkład decyzji w podziale na pewne charakterystyczne etapy. Organizacja jest bardziej elastyczna, gdy może obsłużyć szerszy zakres zmian, czyli posiada szereg opcji do zwalczania ich skutków. Integracja wszystkich sześciu etapów z uwzględnieniem czasu umożliwia osiągnięcie nowego stanu w krótkim okresie, przy mniejszym koszcie, z ograniczonym wysiłkiem oraz z mniejszą nierównowagą. Ilość zmian w turbulentnym otoczeniu silnie wzrasta. Z tego względu zarządzanie nią jest ważne i wpływa na elastyczność podsystemów oraz całej organizacji.

1.3. Cechy zasobów a elastyczność przedsiębiorstw

Elastyczność przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego zasobów to temat, który w nurcie badawczym i teoretycznym jest szeroko poruszany. Zasoby są bowiem kwestią fundamentalną i podstawową w kształtowaniu konkurencyjności i efektywności organizacji (Ambrosini i in., 2009, s. 19–24). W ujęciu zasobowym można wyróżnić dwie podstawowe części oparte na podsystemie technicznym (zasoby techniczno-finansowe) oraz podsystemie społecznym (zasoby personalne). Wzrost przedsiębiorstwa często związany jest z koniecznością pozyskania dodatkowego finansowania. Niejednokrotnie właściciele małych firm finansują wzrost kapitałem własnym, bojąc się utraty suwerenności oraz ze względu na trudności związane z dostępem do środków kredytowych. Tego rodzaju niechęć przedsiębiorców do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowych ogranicza rozwój firmy (Łuczka, 2001, s. 49–50).

W ujęciu ogólnym zasoby to wszelkie elementy, które są niezbędne do osiągnięcia celów organizacji. Mogą być materialne oraz niematerialne. Pozyskiwane poprzez ich zakup na rynku bądź kształtowane bezpośrednio przez przedsiębiorstwo mogą również należeć do samej firmy lub nie. Z tego względu zasobami są zarówno wartości będące własnością organizacji, jak i te, które są przez nią kontrolowane. Przyczyniają się one do tworzenia silnych fundamentów przedsiębiorstwa, tworząc walory użytkowe, skierowane do zdiagnozowanych odbiorców. Wewnątrz organizacji możliwe jest również wydzielenie dwóch typów majątku (Ambrosini i in., 2009, s. 19–24), tj. zasobów, czyli tego, co przedsiębiorstwo posiada (nieruchomości, infrastruktura produkcyjna, systemy komputerowe, pozostałe składowe majątku trwałego i obrotowego), oraz umiejętności/zdolności, czyli tego, co organizacja wie (cały zasób informacji niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, zdolności dynamiczne).

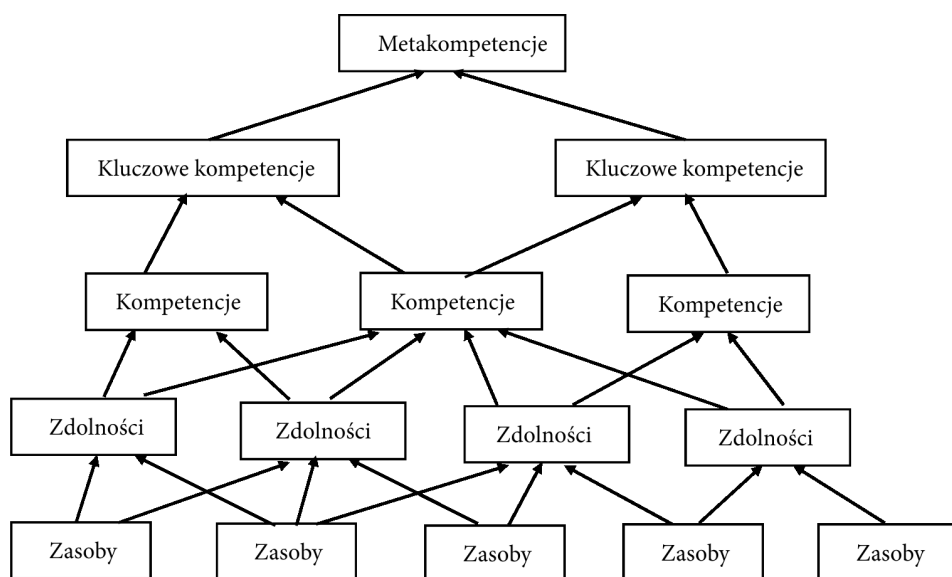
Właściwe i celowe skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kompetencje kluczowe przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. Do takich kompetencji możemy zaliczyć (Januszkiewicz, Czapla, 2016, s. 76–78) m.in.:

- innowacyjność – kompetencja umożliwiająca nieszablonowe, twórcze podejście do realizowanych działań poprzez przekształcanie aktualnych i odnajdywanie nowych, bardziej efektywnych, zapewniających wysoką jakość sposobów działania,
- nastawienie na zmiany – kompetencja charakteryzująca się szybkim rozpoznawaniem zmian zachodzących w środowisku oraz w wyniku rozpoznania, elastyczne i sprawne dostosowanie się do nich,
- orientacja na wyniki – kompetencja przyczyniająca się do ciągłego podwyższania jakości realizowanych przez organizację działań oraz osiągnięcie jak najwyższych wyników zgodnie z założonymi celami,
- nastawienie biznesowe – kompetencja nastawiona na skuteczne i efektywne wykonywanie działań poprzez dogłębne rozumienie podstawowych zasad

i reguł rynkowych, przy ekonomicznym eksploatowaniu zasobów pracy, z uwzględnieniem oczekiwanych wyników oraz wskaźników biznesowych,

- podejmowanie decyzji – kompetencja przyczyniająca się do sprawnego i zdecydowanego podejmowania decyzji, z uwzględnieniem rozpoznania dostępnych alternatyw decyzyjnych.

Kompetencje zespalają zdolności, gwarantując skoordynowaną eksploatację zasobów i dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji. Kompetencje kluczowe, identyfikowane jako innowacyjne mechanizmy łączące wiedzę, umiejętności oraz inne zasoby, przyczyniają się do powstawania produktów mających wymierną wartość dla odbiorców, gdzie efekty pracy organizacji są zgodne z preferencjami i oczekiwaniami klientów. Są określane jako zdolność organizacji pozwalająca wykorzystać zasoby w taki sposób, aby osiągnąć istotną przewagę konkurencyjną. Sposób realizacji powinien być trudny do naśladowania i adaptacji przez inne konkurencyjne podmioty. Poziomem wyżej od kompetencji kluczowych w hierarchii zasobów są metakompetencje. Umożliwiają one organizacji wykształcenie, rozwój, wykorzystanie oraz weryfikację posiadanych dotychczas kompetencji kluczowych (rysunek 6).



Rysunek 6. Hierarchiczna systematyka zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: Matwiejczuk, 2011, s. 32–35.

Zasoby, zdolności i kompetencje tworzą hierarchiczną systematykę. U jej podstaw znajdują się zasoby, które tworzą źródła rozwoju zdolności organizacji. Umiejętności stanowią element wyznaczający podstawowe kompetencje, w których zakresie projektowane są kluczowe kompetencje w obszarze organizacji. Wpływają

one korzystnie na konkurencyjność firmy. Na samej górze hierarchii znajdują się metakompetencje, umożliwiające utrzymanie dotychczasowych, a także rozwój nowych kompetencji, mających strategiczny i zasadniczy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność firmy niewątpliwie zależy od zasobów, którymi dana organizacja dysponuje; z tego względu zasoby muszą posiadać określone cechy. Dla firmy najistotniejsze są zasoby: cenne, rzadkie, trudne do imitacji, dobrze zorganizowane, a także elastyczne i niezawłaszczane.

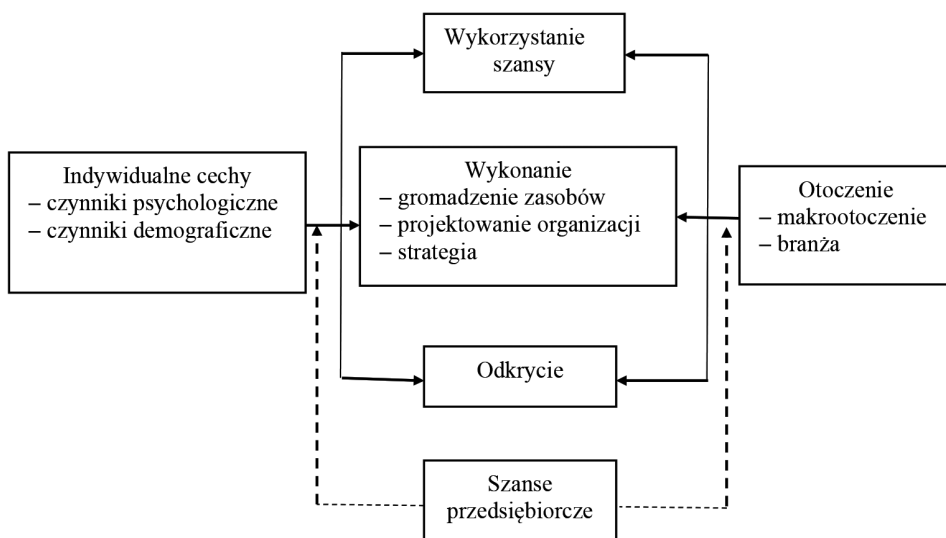
Pierwsze cztery cechy chronią oryginalny wymiar zasobów organizacji. Obecnie bardzo ważną i istotną właściwością jest ich elastyczność. Jej posiadanie we współczesnej gospodarce okazuje się wręcz priorytetowe i nadrzędne. Organizacje w wysoce zmiennym otoczeniu dzięki elastycznym działaniom szybciej dopasowują się do nowych sytuacji, warunków, okoliczności, a poprzez to wyprzedzają konkurencję i uzyskują przewagę konkurencyjną. Ostatnią cechą jest niezawłaszczalność, która pokazuje, czy przedsiębiorstwo wykorzystuje wartość i przychód generowany przez posiadane zasoby.

Wiedząc, jakie zasoby mogą być dostępne w przedsiębiorstwie, znając ich systematykę hierarchiczną, cechy i istotę elastyczności kształtującą organizacje w turbulentnym otoczeniu, należy skupić się na modelach procesu przedsiębiorczego, aby dostrzec preferencyjny charakter konieczności posiadania nadwyżki zasobów. W modelu Shanë'a proces przedsiębiorczy rozpoczyna się od zidentyfikowania możliwie występujących szans przedsiębiorczych. Jest to sytuacja, w której zasoby mogą być połączone w taki sposób, aby przynosiły zysk dla organizacji. Istnieje wtedy zależność między jednostką a szansą (Ropęga, 2016, s. 22–23). Przedsiębiorczość jest tu procesem ukierunkowanym, przebiegającym w określonym porządku. Organizacja musi charakteryzować się zatem wysokim poziomem elastyczności i dostępnością zasobów.

Innym sposobem przedstawienia procesu przedsiębiorczego jest model Timmonsa (rysunek 7). Wskazuje on najważniejsze elementy procesu. Pomiedzy podstawowymi składowymi procesami (szansa, zasoby, zespół) musi zachodzić równowaga oraz wspólne dopasowanie. Istotny jest swobodny dobór zasobów. Na wstępie przedsiębiorca musi odnaleźć na rynku szansę, która wydaje się elementarna dla całego procesu. Jej identyfikacja prowadzi do podjęcia decyzji, działań, poprzez które będzie możliwe sprawne wykorzystanie pojawiających się na rynku okazji. Z tego względu tworzone są zespoły ułatwiające skorzystanie z szans oraz pozyskanie niezbędnych zasobów, mających kluczowe znaczenie przy realizacji celów organizacji. Posiadanie wszystkich koniecznych zasobów, w tym przede wszystkim kapitału, sprzyja osiągnięciu sukcesu. Zasoby kapitałowe współgrają z szansami o wysokim potencjale (Ropęga, 2016, s. 24–25).

Zasoby oraz proces przedsiębiorczy są kluczem do zmian zachodzących w firmie. Poprzez nie tworzą się systemy wspomagające wykorzystanie szans, szczególnie w coraz trudniejszym, turbulentnym otoczeniu. W organizacji musi zachodzić

równowaga pomiędzy szansą, zespołem oraz zasobami, jednakże w chwili powstania okazji firma musi wykazać się nieprzeciętną elastycznością zasobów materialnych i niematerialnych, aktywów i zdolności, tak aby w jak najwyższym stopniu wykorzystać swoje kluczowe kompetencje oraz metakompetencje. Pełne, efektywne i ekonomiczne wykorzystanie zasobów prowadzi do tworzenia przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście nadwyżka zasobów, ich większa dyspozycja oraz w wysokim stopniu kontrolowanie w znaczny sposób przyczyniają się do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa i w efekcie pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych (Krupski, 2011, s. 20).



Rysunek 7. Proces przedsiębiorczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ropega, 2016, s. 23.

1.4. Zasoby finansowe jako kluczowy składnik w przedsiębiorstwie

Do funkcjonowania działalności gospodarczej niezbędne są odpowiednie zasoby finansowe, przeznaczone do finansowania inwestycji, które przyczyniają się do powstania określonych aktywów o wymiarze rzeczowym. Te ostatnie przeznaczone są do tworzenia procesów usługowych lub produkcyjnych, w rezultacie których powstają produkty będące źródłem wpływów pieniężnych. Oczekiwane wyniki finansowe osiągają nie tylko firmy wyposażone w wysoce zaawansowane zaplecze techniczne oraz posiadające dobrze rozwinięte rynki zbytu, ale przede wszystkim te, które w ramach rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa wykorzystują nie więcej

środków pieniężnych, niż jest to w danym momencie niezbędne. Zarówno procesy finansowe, jak i rzeczowe nie mogą przebiegać gwałtownie i spontanicznie. Muszą być właściwie zaplanowane oraz kontrolowane, co oznacza pełną świadomość zarządzania nimi zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania. Jest to związane z szerokim zakresem podejmowanych decyzji, rozpoczynając od tych dotyczących samego powstania przedsiębiorstwa, poprzez te dotyczące bieżącego funkcjonowania i rozwoju organizacji (Janik, Paździor, 2011, s. 26–27).

Mając na uwadze, że cele funkcjonowania przedsiębiorstw wiążą się przede wszystkim z wymiarem finansowym, a decyzje podejmowane przez właścicieli w praktyce odnoszą się również do struktur finansowych, istotnym aspektem przekładającym się na sukces firmy jest jakość zarządzania tym obszarem przedsiębiorstwa. Skowronek-Mielczarek (2005, s. 16–17) wymienia następujące działania związane z zarządzaniem obszarem finansowym przedsiębiorstwa:

- pozyskiwanie kapitału – obejmuje celowy, zasadny wybór źródeł finansowania przedsiębiorstwa,
- inwestowanie kapitału w różnego rodzaju projekty – wszelkie działania prowadzone w trakcie funkcjonowania działalności),
- zarządzanie kapitałem obrotowym – dotyczy gospodarowania bieżącymi aktywami firmy, takimi jak: zapasy, należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe.

Problematykę związaną z finansowaniem działalności gospodarczej można kształtować na bazie różnych kryteriów. Do najważniejszych i podstawowych zalicza się (Janik, Paździor, 2011, s. 26):

- własność źródła finansowania,
- źródło pochodzenia kapitału,
- długość okresu finansowania,
- powód finansowania.

Z uwagi na prawo własności źródła finansowania można podzielić na kapitał własny oraz obcy. Kapitał własny – ściśle związany z przedsiębiorstwem – jako kapitał początkowy pojawia się w początkowej fazie tworzenia przedsiębiorstwa, gdy właściciel bądź właściciele przekazują kapitał przeznaczony na uruchomienie działalności gospodarczej. Z kolei kapitał obcy to środki oddane do dyspozycji firmy na określony czas, które muszą zostać zwrócone we wcześniej określonym terminie. Wykorzystanie kapitału obcego związane jest z kosztami oraz określeniem celu wydatkowania środków. Jego przykładami są: kredyt bankowy, leasing, pożyczka, dotacja. Słabą stroną takiego rozwiązania stanowią formalności związane z pozyskaniem kapitału, czyli konieczność przedstawienia gwarancji i zabezpieczeń dla wierzycieli.

Finansowanie przedsiębiorstwa kapitałem własnym przyczynia się do zwiększenia stabilności i płynności organizacji, jednakże takie rozwiązanie nie zawsze jest możliwe do zastosowania ze względu na ograniczone środki gotówkowe mikro i małych przedsiębiorstw. Kapitał własny nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty

dla właściciela; ponadto często występują trudności z pozyskaniem większych środków własnych. W rezultacie, finansowanie przedsiębiorstwa wyłącznie ze środków własnych może w znaczący sposób ograniczać tendencje rozwojowe firmy (Łuczka, 2001, s. 46).

Ze względu na źródło pochodzenia kapitału finansowanie można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze obejmuje kapitał, który powstaje w obrębie firmy i jest wartością przez nią wytworzoną. Określa się je jako samofinansowanie – stanowi ono nadrzędne źródło zasilania przedsiębiorstwa w gotówkę, która jest niezbędna do realizacji czynników związanych z funkcjonowaniem firmy. W przypadku wewnętrznego źródła samofinansowania mamy do czynienia z retrospektywnym modelem finansowania. Charakteryzuje się ono zgromadzeniem potrzebnych środków pieniężnych, a następnie ich inwestowaniem. Przedsiębiorstwo unika pożyczek oraz kredytów, chcąc być niezależnym od kapitału obcego i minimalizując w ten sposób ryzyko finansowe. Wszelkie inwestycje i wydatki uzależnione są od nadwyżki finansowej wygenerowanej przez podmiot. Firma, ograniczając się do własnych zasobów, rezygnuje z możliwości angażowania z reguły tańszego kapitału obcego. Ten model stosowany jest obecnie przez niektóre mikro i małe przedsiębiorstwa funkcjonujące na niewielką skalę.

W przypadku finansowania zewnętrznego przedsiębiorstwo ubiega się o środki pieniężne spoza firmy. Związane jest to z powiększeniem kapitału własnego lub z powstaniem zadłużenia. Tego rodzaju działania praktykowane są przede wszystkim w celu wprowadzenia inwestycji i w efekcie rozwoju organizacji. Z finansowaniem zewnętrznym związany jest model prospektywny. Przedsiębiorstwo posiadające ograniczone zasoby własne korzysta z obcych zasobów, takich jak: pożyczka, kredyt czy leasing. Poprzez to zwiększa swoje możliwości rozwojowe. Oceniając możliwości inwestycyjne firmy, bierze się pod uwagę dostępność kapitału będącego w dyspozycji innych podmiotów gospodarczych. Niejednokrotnie decyzje biznesowe związane są z dostępnością taniego kapitału obcego. Model ten jest współcześnie stosowany przez większość firm dążących do zdynamizowanego rozwoju. Przedsiębiorca nie musi czekać z podejmowaniem ważnych decyzji rozwojowych do momentu zgromadzenia potrzebnych zasobów finansowych.

W środowisku o wysokiej konkurencji szybkość inwestowania jest kluczowa. Opóźnienia w tym zakresie mogłoby wiązać się z utratą dużej części rynku. Odkładanie decyzji w czasie często łączy się z utratą klientów. Należy jednak mieć świadomość, że finansowanie prospektywne wiąże się z ryzykiem finansowym. Pożyczone fundusze należy oddać w określonym czasie wraz z ustalonymi odsetkami. Podjęcie błędnych decyzji może przyczynić się do osiągnięcia niewystarczającego wyniku ekonomicznego i braku środków na spłatę zadłużenia, a w efekcie spowodować upadłość przedsiębiorstwa (Janik, Paździor, 2011, s. 21–23).

Kolejnym kryterium związanym z finansowaniem działalności gospodarczej jest czas dysponowania kapitałem, czyli długość okresu finansowania. Podział kształtuje się następująco:

- finansowanie krótkoterminowe – okres zwrotu wynosi do roku,
- finansowanie średnioterminowe – okres zwrotu od 1 do 4 lat,
- finansowanie długoterminowe – okres zwrotu powyżej 4 lat.

Niejednokrotnie podział ograniczony jest do finansowania krótko- i długoterminowego. Granicą kształtującą zależność jest okres jednego roku. Do krótkoterminowych źródeł finansowania zaliczyć można krótkoterminowe pożyczki i kredyty, faktoring oraz kredyt kupiecki, z kolei finansowanie długoterminowe to m.in.: kapitały własne, kredyty długoterminowe, leasing, franchising.

Zasoby finansowe jako kluczowy składnik funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagają skutecznego zarządzania. Z jednej strony związane jest to z podejmowaniem kluczowych decyzji dążących do osiągnięcia najkorzystniejszych warunków kształtujących się pomiędzy poniesionymi nakładami a zapewnieniem środków finansowych do ich realizacji. Z drugiej strony znajduje odzwierciedlenie w kondycji finansowej firmy i zdolności do planowego wywiązywania się ze zobowiązań zaciągniętych przez przedsiębiorstwo. Odpowiednie gospodarowanie zasobami finansowymi wpływa na rozwój przedsiębiorstwa i szybkość jego ewaluacji. W rozdziale III szerzej przedstawiono finansowanie zewnętrzne, jego źródła, rolę i specyfikę.

Rozdział 2

Istota mikro i małych przedsiębiorstw

2.1. Pojęcie i zakres mikro i małych przedsiębiorstw

Mikro i małe firmy w ogólnym znaczeniu postrzegane są jako podmioty o niewielkim rozmiarze. Są one grupą bardzo specyficzną w zestawieniu wszystkich podmiotów gospodarczych. Należą do sektora mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw (w skrócie MSP), pełniącego kluczową rolę w gospodarce. Przede wszystkim w tej grupie skupiają się umiejętności i predyspozycje zasobów ludzkich w obszarach przedsiębiorczości i innowacyjności. Ponadto są one niezmiernie istotne ze względu na zatrudnienie – w Unii Europejskiej około 23 mln MSP stanowi 99% wszystkich przedsiębiorstw i jest miejscem zatrudnienia dla blisko 75 mln osób (Nowa definicja MSP, 2018). W polskiej gospodarce systemowe oraz strukturalne zmiany w latach 90. spowodowały silny rozwój sektora MSP. W konsekwencji wpływał on w znaczący sposób na obszar gospodarczy oraz społeczny państwa. Sektor ten współcześnie jest szansą na zwiększenie miejsc pracy, przyczynia się do wzrostu eksportu oraz efektywnego konkutowania polskiej gospodarki na rynkach europejskim i światowym.

Przyjmując, że każde przedsiębiorstwo stale się rozwija, trudno ustalić granicę między firmą mikro, małą a średnią. Należy zauważyć, że skala firmy jest kategorią ilościową, jednakże zmiana rozmiaru przedsiębiorstwa ma wysoki wpływ na przemiany jakościowe. Z tego względu do pomiaru rozmiaru firmy uwzględnia się również kryteria jakościowe. Mając na uwadze kryteria ilościowe dotyczące wielkości firmy, skupiają się one na nakładach (zatrudnienie, kapitał, aktywa) lub efektach (obroty, wartość dodana, udział w rynku). Kierując się kryteriami jakościowymi oceny skali przedsiębiorstwa, przede wszystkim wyróżnia się: niezależność firmy, formę własności, pozycję właściciela, strukturę organizacyjną oraz zarządzania.

W efekcie ze względu na niejednorodność kryteriów, zarówno w teorii, jak i w praktyce stosowane są często definicje wielozakresowe, obejmujące np. zatrudnienie, obroty oraz niezależność firmy. W zależności od celu, jakiemu służyć ma faktyczny pomiar firm – statystyczny, naukowy, wsparcie publiczne, wykorzystuje się różne kryteria i progi pomiaru skali organizacji. Ich dobór ma często charakter subiektywny. Od wielu lat trwają prace nad ujednoliceniem definicji dotyczących kryteriów oceny skali firm (Dominiak, 2005, s. 34).

Obecnie ze względu na fakt, że firmy z sektora MSP korzystają z dofinansowania publicznego, kwestia ta została uregulowana przez Komisję Europejską. Zgodnie z rozporządzeniem 364/2004, wyróżniono cztery kategorie podmiotów gospodarczych, definiując je w następujący sposób:

- 1) mikrop przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót jest niższy niż 2 mln euro lub całkowity bilans nie przekracza 2 mln euro,
- 2) małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 pracowników, a jego roczny obrót nie jest większy niż 10 mln euro lub całkowity, roczny bilans nie przekracza 10 mln euro,
- 3) średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które zatrudnia poniżej 250 pracowników, a roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub roczny bilans nie jest wyższy niż 43 mln euro,
- 4) duże przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które zatrudnia 250 lub więcej pracowników lub przekracza roczny obrót 50 mln euro lub roczny bilans wynosi ponad 43 mln euro.”

Trzy pierwsze grupy podmiotów gospodarczych tworzą sektor MSP. Niezależnie od definicji, „małe firmy” w ogólnym rozumieniu są traktowane jako podmioty o małym rozmiarze. Z tego względu łącznie rozumie się za nie firmy mikro i małe. Posiadają one szereg właściwości finansowych, organizacyjnych, technologicznych oraz rynkowych zupełnie różniących się od dużych przedsiębiorstw. Sposób zarządzania małymi podmiotami różni się od tego stosowanego w większej organizacji. Niewielki rozmiar przedsiębiorstwa umożliwia bezpośredni kontakt w relacji właściciel–pracownik. W tego rodzaju podmiotach nie ma więc potrzeby tworzenia sformalizowanych procedur zarządzania. Z uwagi na małą liczbę pracowników konieczne jest elastyczne podejście w wielu obszarach funkcjonowania organizacji, zarówno w obszarze zasobów, jak i realizowanych zadań (Lisowska, Stawasz, 2020, s. 35–48).

Dokładne określenie wielkości przedsiębiorstw poprzez rozporządzenie Unii Europejskiej było konieczne ze względu na dotacje przeznaczone dla sektora MSP ze środków publicznych. Podmioty udzielające takiego wsparcia muszą mieć wyraźne rozróżnienie, które przedsiębiorstwa kwalifikują się do jakich grup, a przede wszystkim, czy należą do sektora MSP. Ujednolicenie kryteriów wielkości przedsiębiorstw na poziomie zarówno Wspólnoty Europejskiej, jak i krajowym było konieczne w momencie rozwoju polityki społeczno-gospodarczej wspierającej

mikro, małe i średnie firmy. Doświadczenia praktyczne w tym obszarze pokazują, że rozwój sektora MSP w istotniejszym stopniu niż rozwój dużych firm pomaga rozwiązać problemy strukturalne w regionach, a przede wszystkim przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia. W efekcie inwestycje w środowisko MSP powodują powstanie większej ilości miejsc pracy, niż ma to miejsce w dużych organizacjach. Duże przedsiębiorstwa, realizując kapitałochłonne przedsięwzięcia technologiczne, dążą do wysokiej automatyzacji; z tego względu przyczyniają się do powstania mniejszej liczby nowych miejsc pracy w stosunku do zainwestowanego kapitału, niż dzieje się to w przypadku firm sektora MSP.

Jednym z podstawowych celów stworzenia nowej definicji MSP stało się uwzględnienie związków i zależności pomiędzy przedsiębiorstwami. Było to ważne z uwagi na zasadność wsparcia danych przedsiębiorstw. Z tego względu definicja wprowadza metody obliczania progu zatrudnienia oraz progów finansowych, aby uzyskać dokładny i rzeczywisty obraz sytuacji ekonomicznej danego przedsiębiorstwa. W tym celu wyodrębniono przedsiębiorstwa: niezależne, partnerskie i związane. Jasne instrukcje dotyczące traktowania konkretnych związków pomiędzy przedsiębiorstwami lub inwestorami przy wyliczaniu wskaźników finansowych i wielkości zatrudnienia przyczyniły się do określenia możliwości realnego zdobycia finansowania z zewnątrz lub wykluczenia np. przedsiębiorstwa związanego z innym podmiotem, posiadającym znaczne zasoby finansowe ze statusu firmy (Nowa definicja sektora MSP, 2018).

Mikro i małe przedsiębiorstwa posiadają szereg specyficznych cech, które odróżniają je od większych przedsiębiorstw. Różnice te są szczególnie istotne w zakresie zasobów i zarządzania (Anderson, Ullach, 2014, s. 326–349). W przeciwieństwie do większych podmiotów, większość mikro i małych firm znajduje się w fazie początkowej i tylko niewielka ich liczba rozwija się (Garnsey i in., 2006, s. 1–20). Odnaczają się także szeroką specyfiką charakterystyk rynkowych, organizacyjnych, technologicznych, finansowych i lokalizacyjnych, które pokazują, że ich funkcjonowanie jest odmienne od większych podmiotów gospodarczych. Specyfika ich działania sprawia, że małe podmioty nie są pomniejszonymi wariantami dużych organizacji (Storey, 1990, s. 143).

Do najbardziej specyficznych cech mikro i małych przedsiębiorstw należą ograniczone zasoby, dominująca rola właściciela w zarządzaniu firmą oraz wykorzystywanie intuicji w procesie zarządzania (Jaoun, Lasch, 2015, s. 397–421). Zgodnie z podejściem zasobowym, zasoby i zdolności stają się potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (Teece, 2014, s. 328–352). Ograniczone zasoby i możliwości mogą stanowić barierę w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej mniejszych podmiotów (Blackburn i in., 2013, s. 8–27). Dotyczy to głównie mikroprzedsiębiorstw, z których wiele z tego względu nie osiąga sukcesu lub nawet bankrutuje z powodu bardzo ograniczonych zasobów, w tym finansowych, wiedzy oraz zdolności zarządczych, jakie są niezbędne do efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej (Gudkova, 2008, s. 175). Mają one problemy

ze sformulowaniem odpowiedniego planu pracy czy strategii rozwoju oraz budową dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa (Vos i in., 2007, s. 2648–2672).

Sektor mikro i małych firm nie jest jednorodny, charakteryzuje go wysoka heterogeniczność. Jest on wysoce zróżnicowany w zakresie motywacji, celów, kontaktów w obszarze otoczenia, formy i charakteru własności, formy organizacyjno-prawnej, lokalizacji oraz zakresu działania. Z powyższych cech najbardziej różniującą wydaje się podział firm ze względu na ich cele, rozwój i kontakt z otoczeniem. Podział ten ściśle wiąże się z rolą przedsiębiorcy, odnosząc się bezpośrednio do jego cech osobowych. Ma to silny związek z jednoczesnym połączeniem własności z zarządzaniem. W odniesieniu do mikro i małych firm określa się tę sytuację „personalizacją zarządzania”, co oznacza, że dużo częściej – w porównaniu z dużym przedsiębiorstwem – właściciel małej firmy jednocześnie jest też jej menedżerem. Cechy takie jak wykształcenie, wiek, doświadczenie czy motywacja przedsiębiorcy oddziałują w sposób istotny na profil firmy, jej strategię, założone cele, sposób funkcjonowania oraz wzrost, co w istocie przekłada się na powodzenie lub porażkę przedsiębiorstwa (Stawasz i in., 2018, s. 22–23).

Za istotny czynnik zróżnicowania grupy mikro i małych firm uznaje się orientację rozwojową. Mimo ogólnej oceny, że małe podmioty gospodarcze są z natury przedsiębiorcze, to jest to tylko powierzchowny wniosek. Wiele przedsiębiorstw charakteryzuje się wysokim stopniem stabilności, wprowadzając zmiany wyłącznie pod wpływem otoczenia zewnętrznego. W literaturze właścicieli takich podmiotów nazywa się nie „przedsiębiorcami”, a „rzemieślnikami”. Stawiają oni własne cele osobiste przed celami firmy (Piasecki, 1998, s. 58–62). Zróżnicowanie małych przedsiębiorstw można też dostrzec na bazie rozwarstwienia sektora pod względem orientacji wzrostowej. Ukazuje to podział na firmy przedsiębiorcze oraz podmioty substytucji dochodów. Te pierwsze odznaczają się elastycznością działania, zorientowaniem na wzrost oraz strategicznym podejściem do innowacji, z kolei podmioty substytucji dochodów koncentrują się na stabilności działania, budowaniu rentowności oraz ograniczaniu ryzyka (Piasecki, 1998, s. 94–100).

W środowisku mikro i małych firm da się również zaobserwować rozróżnienie związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Można wyróżnić dwie grupy powstających przedsiębiorstw. Pierwsza to przedsiębiorstwa powstałe w wyniku dostrzeżenia okazji biznesowej, druga zaś to alternatywa dla osób poszukujących zatrudnienia poprzez stworzenie własnego stanowiska pracy (Reynolds i in., 2002, s. 7). Podmioty założone z przymusu, braku alternatywy i konieczności samozatrudnienia zdecydowanie rzadziej niż pozostałe tworzą nowe miejsca pracy, ich produkty lub usługi często są proste – nie stanowią bowiem efektu prac badawczo rozwojowych, a z tego też względu takie firmy funkcjonują w sektorze niskich technologii. Szacuje się, że odsetek podmiotów zakładanych z konieczności stanowił w Polsce ponad 1/4 nowych firm w 2015 r., co pokazuje skalę tego zjawiska (Tarnawa i in., 2016, s. 32).

2.2. Orientacja przedsiębiorcza firm

Orientacja przedsiębiorcza w największej mierze bazuje na przedsiębiorczości. Według Druckera (1992, s. 53) jest ona cechą, sposobem zachowania się przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków. Orientacja przedsiębiorcza często uważana jest za jeden z głównych czynników strategicznych zwiększających możliwość rozwoju przedsiębiorstw (Gupta, Gupta, 2015, s. 56–60). Koncentracja na orientacji przedsiębiorczej ściśle wiąże się z charakterystycznymi cechami organizacji oraz cechami przedsiębiorców. Jest ona dodatkowym, ale niezwykle istotnym bodźcem w procesie rozwoju środowiska mikro i małych przedsiębiorstw (Adomako, Ahsan, 2022, s. 122–135).

Orientacja przedsiębiorcza identyfikowana jest jako zachowania przedsiębiorcze, które mają miejsce w przedsiębiorstwach, polegające na angażowaniu się w poszukiwanie innowacji, na podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć i wprowadzaniu innowacji. Postrzegana jest jako proces, za pomocą którego członkowie organizacji mają możliwość wdrażania innowacji bez względu na aktualną dostępność zasobów (Chaston, 2010, s. 139–141). W związku z tak opracowaną strategią i zaangażowaniem pracowników dąży się do uaktywnienia zachowań przedsiębiorczych, które powodują wyższą efektywność organizacji. W dużej mierze skuteczność strategii przedsiębiorstwa zależy od przedsiębiorczego sposobu myślenia, a co za tym idzie – od myślenia w obszarach: możliwości, szans i zaangażowania oraz decyzji i reakcji pozwalających wykorzystać szanse w warunkach niepewności (Okreglicka, 2019, s. 32–35).

Natężenie orientacji przedsiębiorczej diagnozuje się na podstawie oszacowania wartości tworzących ją czynników: proaktywności, innowacyjności i podejmowania ryzyka. Nie świadczy to jednak o tym, że im więcej składowych danego czynnika, tym wyższa przedsiębiorczość. Odnosi się zaś do zrównoważonego procesu, wewnątrz którego odpowiednie natężenie stopnia przedsiębiorczości jest uzależnione od danej sytuacji (Morris i in., 2011, s. 54–70).

Proaktywność to ciągłe poszukiwanie okazji, szans oraz zmian pojawiających się w otoczeniu rynkowym (Dyduch, 2006, s. 93–106). Związana jest także z zadaniami mającymi na celu ukazanie wpływu na otoczenie poprzez wkroczenie na dotychczasowe rynki z nowymi produktami bądź wejście na nowe rynki ze znanymi albo nowymi produktami. Firmy, które nie nauczą się wykorzystywania powyższych szans, będą odznaczały się obojętnością i pasywnością.

Z kolei innowacyjność, uważana szeroko jako zbiór postaw i działań, proces, cecha warunkująca powstanie pozytywnie postrzeganych i pożądanых zjawisk, odnosi się do wartości, w których organizacja tworzy elementy nowatorskie i unikatowe

(Jasiński, 2021, s. 17–18). Procesy innowacyjne w małych firmach przebiegają odmiennie niż w dużych podmiotach. Chociaż wszystkie przedsiębiorstwa muszą posiadać zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak również zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza firmą, aby czerpać korzyści z jej efektów, to małe firmy mają większe problemy ze zdolnością innowacyjną niż duże (choć są takie dziedziny, gdzie specyficzne cechy małych firm pozwalają zdobyć im przewagę techniczną i rynkową) oraz w wyszukiwaniu i ocenie różnorodnych zasobów zewnętrznych, ich absorpcji, w tym rozpoznania, asymilacji, transformacji i zastosowania. Są przy tym 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 ściśle, często nieformalne relacje z klientami pozwalają małym podmiotom na szybsze uczenie się i rozpoznanie potrzeb klientów oraz wprowadzanie innowacji (Stawasz i in., 2018, s. 47–48).

Wprowadzane i wdrażane zmiany wpływają na wzrost poziomu ryzyka w firmie. W efekcie korzyści finansowe danego projektu mogą okazać się znacząco mniejsze, niż zakładano, a w niektórych sytuacjach przyniosą nawet straty. Powodem są bardzo trudne do przewidzenia zmiany przyszłych uwarunkowań otoczenia organizacji, a także możliwa niedoskonałość w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednak z drugiej strony sukces przedsiębiorcy jest niemożliwy bez akceptacji ryzyka, co sprowadza się do wyboru, jakie ryzyko podjąć i w jakim momencie (Ligouri, Pittz, 2020, s. 106–110). Przedsiębiorstwa, aby właściwie zarządzać ryzykiem, uczą się i zdobywają wiedzę poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów i/lub usług kierowanych do różnych segmentów klientów. Uwaga firmy skupia się na budowaniu przedsiębiorczego rozwoju scalającego strategię planową ze strategią wyłaniającą się poprzez jednoczesne wykorzystanie wszelkich analiz oraz intuicji przedsiębiorców przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Dlatego też strategia firmy przedsiębiorczej ukierunkowana jest poprzez okazje wymagające wdrożenia do praktyki twórczych innowacji, które w efekcie odnawiają istniejące projekty oraz kreują nowe biznesy (Bratnicki, 2009, s. 8–24).

Orientacja przedsiębiorcza ma ścisły związek z orientacją strategiczną firmy, w której domena przedsiębiorczości wpisuje się w cały mechanizm myślenia o strategii przedsiębiorczej (Skalik, 2016, s. 198–200). Jest to swego rodzaju kompendium wiedzy pomocne przy podejmowaniu działań przedsiębiorczych i poszukiwaniu oraz wykorzystywaniu szans. Koncepcja ta polega na stosowaniu takich metod i praktyk, które będą wspierały proces podejmowania decyzji kadry menedżerskiej, czego efektem będzie tworzenie nowych pomysłów, produktów lub usług. W tym przypadku duże znaczenie odgrywa otoczenie przedsiębiorstwa oraz dostępność i możliwość wykorzystania kapitału pieniężnego. Stabilność środowiska i odpowiedni zasób środków finansowych przyczynia się do pełniejszego wykorzystania potencjału przedsiębiorczego organizacji. Zdolność i chęć organizacji do prężnego zaangażowania się w działania proaktywne oraz ryzyko poszukiwania

innowacyjnych działań znajduje zastosowanie w owej orientacji. Tego rodzaju zachowania często prowadzą do rozwoju oraz poprawy produktów i usług, a także do ewaluacji stosowanych technik i wprowadzania nowych technologii. Orientacja przedsiębiorcza sprawia, że przedsiębiorcy są bardziej wrażliwi na pojawiające się zmiany w otoczeniu. Należy jednak pamiętać, że jej wymiary mogą występować w różnych kombinacjach, a co za tym idzie – zasoby przedsiębiorczości nie przekładają się bezpośrednio na wydajność. Z tego względu istotne jest kształtowanie cech przedsiębiorczych menedżerów i właścicieli w celu osiągnięcia oczekiwanych możliwości i zasobów (Bratnicki, 2009, s. 128–130).

Współcześnie w koncepcji orientacji przedsiębiorczej wyróżnia się pięć elementów, a nie jak dotąd trzy. Są nimi: proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka oraz autonomia działania i agresywna konkurencyjność (Okreglicka, 2019, s. 67). Podkreśla się, że zachowania przedsiębiorcze należy wzmacniać w celu zwiększenia efektywności firmy. W bardzo konkurencyjnym środowisku jest to istotnym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa. Rozwijający się rynek i coraz burzliwsze otoczenie sprawiają, że firmy muszą być silne nie tylko wewnątrz organizacji, ale także w otoczeniu. Z tego względu etyczna agresja, stanowczość i budowanie pozycji na rynku kształtują dobre praktyki w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony warto zaznaczyć, że alternatywą dla agresywnej konkurencyjności może być kooperacja (koopetycja) zgodnie ze swoistą zasadą, że im bardziej firma nastawia się na współpracę ze swoimi konkurentami, tym silniej/pozytywniej kształtuje swoją pozycję konkurencyjną (np. wykorzystanie zasobów konkurencji w procesach tworzenia wartości). Koncepcja ta (kooperacja) wpisuje się w zasady ekonomii współdzielenia jako innowacyjny model biznesowy, zwłaszcza w dziedzinie usług.

Przedsiębiorczość i wysoko rozwinięta pięcioelementowa koncepcja orientacji przedsiębiorczej są sposobem na właściwą ewaluację i rozbudowaną formę rozwoju przedsiębiorstwa zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jego bliższym i dalszym otoczeniu (Bratnicki, 2009, s. 129–130). Zarządzanie wpływem orientacji przedsiębiorczej na sukces firmy wymaga wglądu w rolę przedsiębiorczości względem oddzielnych funkcji firmy i ich łączny wpływ na wydajność organizacji (Okreglicka, 2019, s. 42–44).

2.3. Rola przedsiębiorcy w zarządzaniu firmą

W teorii zarządzania małą firmą wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania (Chaston, 2010, s. 93 i dalsze). Pierwsze opiera się na przenoszeniu wzorców zarządzania dużych firm, a drugie polega na zbieraniu przykładów dobrych praktyk zarządzania w sektorze małych przedsiębiorstw i adaptowaniu ich do warunków

konkretnej jednostki jako właściwego modelu. Wydaje się, że to drugie podejście ma zastosowanie szczególnie w przypadku mikroprzedsiębiorstw ze względu na ich specyfikę i dużą różnorodność zachowań organizacyjnych, m.in. w odniesieniu do dominującej roli właściciela w zarządzaniu firmą oraz wykorzystywanie intuicji w procesie zarządzania adaptacyjności, poszukiwania okazji, tworzenia wiedzy w obszarze zarządzania i planowania.

Kluczowe decyzje w mikro i małej firmie bardzo często podejmowane są przez jej właściciela. Jego cechy osobowe, poziom wiedzy, doświadczenie i możliwości determinują styl zarządzania oraz prawdopodobieństwo sukcesu lub porażki (Gray, Mabey, 2005, s. 467–485). W związku z powyższym do najbardziej charakterystycznych cech związanych z zarządzaniem należą:

- niski poziom wiedzy i zdolności oraz niska skłonność do uczenia się,
- liczne niepowodzenia w strategii rozwoju,
- obawa przed zatrudnianiem profesjonalnych menedżerów,
- koncentracja na kwestiach operacyjnych,
- uzależnienie funkcjonowania firm od takich cech przedsiębiorcy, jak wytrwałość w dążeniu do celu, odporność psychiczna na sytuacje kryzysowe, kreatywność, innowacyjność, skłonność do skalkulowanego ryzyka, nastawienie na zysk i wiele innych (Mazzarol, 2011, s. 154–155).

Istotnym problemem dla tej grupy przedsiębiorstw jest dostęp do danych i ich właściwa analiza, a zwłaszcza brak czasu na pogłębioną analizę, niewłaściwa interpretacja sygnałów oraz ograniczone środki finansowe (zob. np. Beaver, Jennings, 2005, s. 9–23).

Projektowanie nowego przedsięwzięcia wymaga właściwej interakcji między przedsiębiorcą a jego otoczeniem (Korunka i in., 2003, s. 23–42). Istotnym elementem kształtowania tej relacji może być osobowość właściciela (w szczególności cechy takie jak: potrzeba osiągnięć, samokontrola, proaktywność, pobudzanie nowych inicjatyw, skłonność do ryzyka i chęć samorealizacji), a następnie zasoby posiadane przez przedsiębiorcę, zawierające w sobie kapitał zarówno ludzki (w tym doświadczenie zawodowe przedsiębiorcy, do którego może się odnieść przy nowym projekcie), jak i finansowy. Kolejną ważną kwestią jest otoczenie przedsiębiorcy. Bierze się tu pod uwagę nie tylko wsparcie rodzinne (otoczenie mikrosocjalne), ale też kontakty związane z wcześniejszymi doświadczeniami zawodowymi i powiązania sieciowe (otoczenie makrosocjalne). W przypadku otoczenia zewnętrznego na proces tworzenia przedsiębiorstwa może mieć również duży wpływ potrzeba ekonomiczna, związana chociażby z utratą pracy. Na proces tworzenia się organizacji wpływ ma także aktywność przygotowująca do przedsiębiorczości, związana z planowaniem podejmowanych decyzji. Składa się na to kilka czynników, takich jak analiza prawdopodobieństwa porażki, pozyskanie środków finansowych, a także wszelkie inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorcę związane z uruchomieniem działalności gospodarczej.

Pośród wyżej wymienionych determinant, związanych z uruchomieniem przedsiębiorstwa, wyłącznie otoczenie mikrosocjalne i makrosocjalne nie pozostają zależne

od przedsiębiorcy. Pozostałe elementy są ściśle uzależnione od niego, a także od jego osobowości, sposobu podejmowania decyzji oraz kapitału ludzkiego. Poprzez wypełnianie funkcji przywódcy, menedżera, a przede wszystkim właściciela, przedsiębiorca decyduje o kierunku rozwoju powstałego przedsiębiorstwa. Ma to wpływ na jego innowacyjność, otwartość na zmiany oraz skłonność do ryzyka. Czynniki te decydują o stylu zarządzania firmą, jaki preferuje przedsiębiorca, co w konsekwencji przekłada się na rozwój organizacji poprzez kreowanie unikalności przedsiębiorstw (Stawasz i in., 2018, s. 18–19).

Małe firmy z uwagi na swoistą specyfikę natrafiają na wiele barier, które w znaczący sposób ograniczają ich kreatywność i silnie wpływają na zmniejszenie stopnia ich przedsiębiorczości. Są to m.in.: ograniczona możliwość wykorzystania zasobów, ograniczenia związane z dostępem do informacji, ograniczone możliwości inwestycyjne, ograniczona elastyczność firmy związana z wprowadzaniem przedsięwzięć, podwyższone ryzyko długoterminowych działań innowacyjnych (Lachiewicz, 2021, s. 27–28).

Istotnym problemem dla małych przedsiębiorstw okazuje się podejmowanie innowacyjnych działań, co wiąże się z ograniczonymi zasobami finansowymi i pracownikami, a także z dostępem do informacji. Realizacja nowatorskich projektów angażuje znaczne środki pieniężne i kadrowe; efekty tych działań można zaś bardzo często dostrzec dopiero w dalszej przyszłości. Dla mniejszych przedsiębiorstw są to zwykle przesłanki w pełni ograniczające możliwość zastosowania tego rodzaju wdrożeń. W takim przypadku kreatywność obarczona dużym ryzykiem, gdzie dotrwanie do wymiernego efektu ekonomicznego może być problemem, zdecydowanie traci sens. Oczywiście mali przedsiębiorcy wielokrotnie poszukują wiedzy, informacji i innowacji, z którymi nie wiążą się wysokie koszty wdrożenia lub istnieje możliwość zlecenia zadań innym podmiotom przy wsparciu finansowania zewnętrznego, jednakże są to czynności niezwykle trudne, przez co często zaburzają kreatywność. Z tego względu znacznie prościej dużym firmom realizować tego rodzaju działania.

Kolejną barierą, z którą muszą zmierzyć się małe przedsiębiorstwa, jest niedostateczna giętkość i adaptacyjność. Wbrew ogólnej opinii firmy te odznaczają się ograniczonymi możliwościami działania z uwagi na wynikające procedury, posiadane doświadczenie, wiedzę oraz nawyki. Niektóre z nich upadają, inne w tym czasie podbijają nowe rynki. Jednakże większość małych przedsiębiorstw nie posiada odpowiedniej wiedzy biznesowej i nie jest skłonna do dokonywania zmian (Blackburn i in., 2013, s. 8–27).

Brak rezerw finansowych i ograniczony potencjał zasobowy bardzo podnosi ryzyko związane z wprowadzaniem nowatorskich rozwiązań. Mimo że każda strategiczna zmiana wiąże się z pewnego rodzaju ryzykiem, to często dla małych organizacji jest to poziom niepewności niemożliwej do zaakceptowania. W dużej mierze odstępstwo od założonego planu wiąże się z bankructwem lub znacznymi problemami finansowymi. Tego rodzaju uwarunkowanie zwiększa obawy i opór wobec zmian.

Kolejną niedogodnością jest fakt, że w małych firmach zasoby okazują się zwykle dość mocno wyspecjalizowane, nie są uniwersalne i w większości trudno je dostosować do nowych kierunków działania. Podobnie jest z pracownikami, którzy – wyposażeni w kompetencje niedostosowane do wprowadzanych zmian – musieliby zostać przekwalifikowani (Lisowska, Stawasz, 2020, s. 35–48). Wyżej wymienione uwarunkowania mogą utrudniać małym firmom bycie elastyczną, przedsiębiorczą organizacją, przez co wiele pomysłów o nowatorskim charakterze nie znajduje zastosowania w praktycznym środowisku biznesowym.

Pomimo dostrzeżenia istotnych barier małych przedsiębiorstw istnieją jednak szanse na realizację pomysłów, które przede wszystkim tkwią w umysłach przedsiębiorców. Ich indywidualne zaangażowanie, gotowość do podjęcia ryzyka przyczyniają się do tego, że wśród małych przedsiębiorstw można zauważyć dużo działań kreatywnych i innowacyjnych, wyprzedzających w znacznym stopniu inicjatywy dużo większych konkurentów, potencjalnie posiadających znacznie większe zdolności do kształtowania trendu rozwojowego rynku.

Przedsiębiorcy z małych firm w wyjątkowy sposób angażują się w funkcjonowanie własnych biznesów. Ich oddanie często przewyższa działania charakterystyczne dla właścicieli bądź menedżerów dużych organizacji. Losy przedsiębiorstwa to jednocześnie losy właściciela, co inspiruje go do pobudzenia wyobraźni, stosowania nieszablonowych rozwiązań czy wdrażania nowatorskich pomysłów. Ich realizacja opatrzona jest wyjątkową determinacją, gdyż efekty bezpośrednio przekładają się na wynik przedsiębiorstwa, gdzie nierzadko właściciel decyduje się na nieprzeciętne ryzyko, chcąc osiągnąć sukces. Zupełnie odmiennie jest w dużych organizacjach, często skostniałych, gdzie tego typu postawy są rzadkością, a pojedyncze sukcesy często nie mają tak istotnego znaczenia.

Kolejnym ważnym argumentem, który należy dostrzec przy obserwacji wyzwań dla małych firm, okazuje się czas. Obecnie powszechny jest fakt kopiowania skutecznych rozwiązań przez konkurentów (benchmarking). Z tego względu mali przedsiębiorcy mogą zastosować dwie strategie (Szafrńska, Szyran-Resiak, 2011, s. 9–12). Pierwsza z nich to dostrzeżenie powstającej okazji i szybka reakcja. W małych przedsiębiorstwach czas podjęcia decyzji jest krótki, co przekłada się na natychmiastowe wdrożenie zmian i działań w organizacji. Okres od zdiagnozowania okazji do jej wykorzystania jest na tyle krótki, że może zrekompensować przewagę potencjału dużej firmy. Zajęcie pozycji lidera i wytyczenie swojego trendu niekiedy jest dla innych przedsiębiorstw znaczną barierą wejścia na dany rynek. W drugim przypadku zwrotność małych organizacji może przyczynić się do wyprzedzenia wielkich potentatów rynkowych. Pogoń lidera, szybkie, kreatywne naśladownictwo, uczenie się na jego błędach i skrócenie wybranej przez niego drogi mogą prowadzić do znaczących sukcesów. Ponadto kreatywne jednostki w dynamiczny sposób mają możliwość ulepszania rozwiązań już przeprowadzonych przez duże organizacje. Szybkie i odważne decyzje mogą mieć tu nieprzeciętne znaczenie. Należy także uwzględnić, że skuteczność tych działań jest ściśle związana z cechami osobowymi przedsiębiorcy.

Spośród właścicieli firm można wyróżnić osoby ambitne, ale także zupełnie pasywne, walczące tylko o przetrwanie. Nie każdy zarządzający jest wyłącznie kreatorem, ale są również odtwórcy, ryzykanci i jednostki pasywne. Podobnie wygląda to w innych zawodach, gdzie w zależności od osobowości możemy dostrzec różne typy pracowników. Jednakże w przypadku przedsiębiorstw rynek jest bardzo surowy – przetrwają tylko najlepsi. Pasywność przedsiębiorcy bardzo często wiąże się z pasywnością firmy, co zamyka drogę do sukcesu. Promowanie wzorców postaw przedsiębiorczych, organizacji nowatorskich i działań kreatywnych odgrywa obecnie w środowisku biznesowym bardzo ważną rolę. Pomimo że przedsiębiorczość i kreatywność to cechy w znacznym stopniu wrodzone, to ich rozwijanie ma miejsce przez całe życie człowieka. Propagowanie właściwych zachowań, inspirowanie, podejmowanie nowych wyzwań przyczyniają się do sukcesu firmy przedsiębiorczej.

Przedsiębiorstwa uposażone w wyżej wymienione cechy, propagujące je, wdrażające i świadome konieczności kształtowania zachowań w sposób celowy dążą do formowania organizacji przedsiębiorczych. Każde kolejne kroki, działania powodują wzmacnianie pozycji firmy i prowadzą do realizacji nowych działań i projektów. Istotnym czynnikiem decydującym o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa staje się zatem orientacja przedsiębiorcza.

2.4. Elastyczność małych przedsiębiorstw

W literaturze poświęconej mikro i małym przedsiębiorstwom wymienia się jako ich naturalne atuty elastyczność i przedsiębiorczość (Blackburn i in., 2013, s. 8–27; Stanisławski, 2017, s. 25). Wykorzystanie tych przymiotów stanowi jedno z istotnych wyzwań kształtowania przewagi konkurencyjnej firm, zwłaszcza w porównaniu do podmiotów większej skali, a tym samym dla prowadzenia z sukcesem przedsiębiorstw w coraz bardziej niepewnym otoczeniu (Wawrzynek, 2009, s. 468–475).

Elastyczność w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw wynika z reguły z ich małej wielkości, niewielkiego zasięgu i skali działania, prostej struktury organizacyjnej czy dominującej roli właściciela w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co umożliwia szybszą ocenę i podejmowanie decyzji w porównaniu do podmiotów większej skali. Pozwala tym samym zarządzającym na realizację pomysłów innowacyjnych i przedsiębiorczych (Berends i in., 2014, s. 616–635). W tym znaczeniu elastyczność można uznać za jeden z kluczowych warunków sukcesu mikro i małych przedsiębiorstw. Jest ona bowiem negatywnie skorelowana ze skalą podmiotów, tj. im mniejsza firma, tym większy poziom elastyczności, zwłaszcza strategicznej, pozwalającej na stosunkowo łatwe pokonywanie niektórych barier rozwoju i prostsze, niż dzieje się to w przypadku dużych jednostek, wykorzystywanie

możliwości rynkowych. Z drugiej strony podkreśla się, że mniejsze firmy, które z natury posiadają wysoki poziom elastyczności, powinny skupić się nie tyle na jej zwiększaniu, co raczej na jej utrzymaniu, a nawet zmniejszaniu, aby rozwinąć rutyny eksploatacyjne i uniknąć pułapki ciągłej odnowy firm. Oznacza to, że nadmierny poziom elastyczności może utrudniać stabilność funkcjonowania firm i uzyskiwanie zakładanych rezultatów (Van der Weerd i in., 2006, s. 1; Ebben, Johnson, 2005, s. 1249–1259).

Wśród determinant elastyczności małych przedsiębiorstw można wymienić zasoby wiedzy i finansowe, w tym dostęp (i ich elastyczność) do finansowania wewnętrznego i zewnętrznego. Problem wpływu finansowania na wyniki przedsiębiorstw jest dość dobrze rozpoznany. Wydaje się jednak, że pojawia się pewien niedostatek pogłębionej interpretacji relacji między elastycznością a finansowaniem wewnętrznym i zewnętrznym w mikro i małych przedsiębiorstwach (Adomako, Ahsan, 2022, s. 122–135; Baños-Caballero i in., 2016, s. 1189–1204). Wpływ ten bywa określany przez liczne uwarunkowania: branżowe, rynkowe, według skali i wieku przedsiębiorstw, rozwój rynku usług doradczych, wiedzę i doświadczenie zarządzających przedsiębiorstwami. Ponadto elastyczność może pełnić modyfikującą rolę w wyznaczeniu relacji finansowanie zewnętrzne–wyniki przedsiębiorstw (Rudny, 2007, s. 57–70).

Elastyczność jako jeden z kluczowych atutów dla mikro i małych przedsiębiorstw oznacza konieczność efektywnego wykorzystania także zasobów wiedzy zarządzających i ich pracowników, otwartości na zmiany i umiejętności monitoringu otoczenia w celu dostrzeżenia nawet najsłabszych, ale istotnych impulsów wysyłanych z otoczenia organizacji. W tym przypadku czas reakcji, a co za tym idzie – czas podejmowanych decyzji są kluczowym czynnikiem wykorzystania szansy. Szybkie reakcje, sprawne działanie i gotowość do podjęcia zmian powoduje efektywne wykorzystanie pojawiających się szans lub zniwelowanie zagrożeń oddziałujących na funkcjonowanie organizacji. Elastyczne kierowanie organizacją przekłada się zaś na efektywność przedsiębiorstwa, co finalnie wpływa na wynik i sukces firmy (Engelhardt, Simmons, 2002, s. 113–121).

Małe firmy odznaczają się większym prawdopodobieństwem zmiany i ewolucji w porównaniu do dużych przedsiębiorstw. Nie mogą być sztywne i korzystać ze strategii przetrwania, szczególnie jeśli funkcjonują w dynamicznym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Przewaga konkurencyjna dużych przedsiębiorstw zdobywana przez korzyści skali może być niwelowana przez małe firmy dzięki elastyczności i adaptacyjności sposobu wytwarzania do zmieniającego się popytu, co oznacza oferowanie rzadziej poszukiwanych produktów czy usług. Dążenie do elastyczności i szybkości wzrostu organizacji uznawane jest za jeden z najważniejszych imperatywów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (Stawasz i in., 2018, s. 20).

Obecnie potrzeba bycia elastycznym zamienia się w konieczność elastycznego funkcjonowania. Bycie elastycznym jest wprost proporcjonalne do narastającej

niepewności. Z tego względu w warunkach pogłębiającej się niepewności i wzroście dynamizacji otoczenia organizacje muszą stawiać się coraz bardziej elastyczne, aby móc szybko reagować na powstające zmiany, przewidywać je i wyprzedzać (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 308–309).

Elastyczność małej firmy można zatem uznać za jedną z najważniejszych cech warunkujących przetrwanie i rozwój organizacji. W środowisku dynamicznego otoczenia, objawiającego się nieprzewidywalnością zmian, natłokiem informacji oraz kalifornizacją potrzeb klientów, elastyczność jawi się jako nadrzędny czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji.

2.5. Zarządzanie okazjami z perspektywy elastycznych działań firm

Przedsiębiorcze okazje mogą być istotnym elementem w rozwoju firmy. Jednak pożądane przedsiębiorcze i elastyczne zachowania organizacji stają często w opozycji do formułowania planu działania jako podstawy strategii jej rozwoju. Wiele przeprowadzonych do tej pory badań ukazało, że mikro i małe przedsiębiorstwa są wprawdzie głównie zorientowane na okazje, ale nie jest to ich jedyny kierunek rozwoju. W modelach biznesowych tego typu przedsiębiorstw wskazuje się generalnie na dwa zakresy działań: z jednej strony określa się stopień przewagi konkurencyjnej poprzez dyspozycję różnego rodzaju zasobów, które umożliwiają aktywność gospodarczą, z drugiej strony zaś obserwujemy stałe nastawienie na wyszukiwanie bądź kreowanie oraz wykorzystywanie okazji będących napędem maksymalizującym potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (Karpacz, 2010, s. 51–52). Wydaje się jednak, że w praktyce funkcjonowania mikro i małych przedsiębiorstw nie musi występować alternatywność obu modeli; w to miejsce może się bowiem pojawić raczej model mieszany, zakładający umiarkowane nastawienie na okazje, uzupełnione z drugiej strony działaniami zrutynowanymi i zgodne z procedurami wynikającymi z planu działania (Van der Weerdt i in., 2006, s. 1).

Według Shane'a i Venkataramana (2000, s. 217–226) przedsiębiorcze okazje to sytuacje, w których nowe dobra, usługi, materiały lub metody organizacyjne mogą być sprzedawane po cenach wyższych niż koszt ich produkcji. Są to także wszelkie uwarunkowania, sytuacje i procesy w otoczeniu, tworzące sprzyjającą dla firmy perspektywę, umożliwiającą efektywniejsze wykonanie czynności poprzez niepowtarzalne zasoby i unikatowe zdolności pracowników, a przez to wpływające na odniesienie sukcesu na rynku. Zaliczają się do nich także kierunki działań, które w perspektywie czasu mogą przynieść korzyść finansową, pod warunkiem że organizacja w pełni wykorzysta swoje mocne strony i zniweluje słabości. W rezultacie

okazją dla firmy będą zdarzenia lub zespoły okoliczności o charakterze gospodarczym, sprzyjające i warunkujące osiągnięcie ponadplanowych korzyści, wartości niematerialnych i/lub prawnych (Krupski, 2008a, s. 49–50). Dess i in. (2007, s. 481) wymieniają wyróżniki charakteryzujące „dobrą” okazję:

- atrakcyjność – okazja musi być interesująca i atrakcyjna od strony rynkowej,
- osiągalność – konieczne jest przełożenie pojawiającej się okazji na możliwość wykorzystania jej w praktyce,
- trwałość – czas odgrywa istotną rolę, okazja musi być atrakcyjna na tyle długo, by przedsiębiorstwo zdążyło ją wykorzystać i mogło osiągnąć sukces poprzez jej zastosowanie,
- kreowanie wartości – pojawiającą się okazję, możliwą do zrealizowania, należy rozpatrzyć pod kątem opłacalności, przede wszystkim musi ona być potencjalnie zyskowna.

Źródła okazji mogą wystąpić zarówno w samym przedsiębiorstwie, w otoczeniu konkurencyjnym, jak i w makrootoczeniu. W tabeli 2 przedstawiono przykładowe zależności, jakie mogą wystąpić w różnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Aktywność przedsiębiorstwa w różnych obszarach otoczenia organizacji

Obszar aktywności organizacji	Charakterystyka aktywności/pojawiającej się okazji
Przedsiębiorstwo/wnętrze organizacji	• zmiany zespołowe, w wyniku których dochodzi do połączenia kompetencji pracowników, dzięki czemu kształtują się nowe pomysły, • przypadkowe stworzenie nowego produktu bądź ulepszenia w bieżącym procesie produkcyjnym, • nieplanowane opracowanie nowej technologii
Otoczenie konkurencyjne	• wycofanie się z rynku konkurenta, • niespodziewana kooperacja z nowym kontrahentem, • pojawienie się nowego strategicznego klienta
Makrootoczenie	• ulgi dla przedsiębiorców, korzystne zmiany w systemie podatkowym, • korzystna zmiana kursu walut, • poprawa sieci komunikacyjnej ułatwiająca transport, dystrybucję, • pojawienie się możliwości finansowania działań firmy ze środków publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Karpacz, 2010, s. 46.

Źródłem powstania pojawiających się okazji może być zarówno samo przedsiębiorstwo, jak i jego interesariusze. Okazje pojawiające się wewnątrz podmiotu są często przypadkowe, nieoczekiwane i mogą przyczynić się do tworzenia innowacji organizacyjnych, produktowych, technologicznych w wymiarze organizacji.

Pojawiają się one często niezależnie od aktywności i woli przedsiębiorcy. To od niego jednak zależy sposób reakcji i stopień wykorzystania powstałej szansy.

Ważną rolę w wykorzystaniu okazji w dużej mierze pełni czas. Pojawiająca się okazja nie trwa w nieskończoność, lecz stopniowo lub skokowo traci swoją wartość i status, a tym samym korzystny dla przedsiębiorcy potencjał rynkowo-ekonomiczny. Z tego też względu można dostrzec cykl życia okazji, który zawiera się w kilku następujących fazach (Skat-Rordam, 2001, s. 119–122):

- 1) identyfikacja okazji – dostrzeżenie pojawiającej się szansy na podstawie obserwacji rynku, technologii, klientów, partnerów i odpowiednich możliwości samego przedsiębiorstwa,
- 2) konkretyzacja okazji – szczegółowa analiza, jakie działania są niezbędne do zrealizowania, aby pomysł mógł zostać zrealizowany i wdrożony; zbadanie poziomu trudności wprowadzenia planów, ocena możliwości ich przekształcenia w świadome decyzje, wymagające realizacji nowych działań, często wiążących się z niepewnością,
- 3) źródło finansowania okazji – wdrażanie nowych planów związane jest z inwestycjami finansowymi; firma powinna określić, czy wprowadzone działania będą finansowane z oszczędności na innych projektach, elementach realizowanych w organizacji czy źródłem finansowania będzie całkowicie inny kapitał; finansowanie powinno być w miarę ostrożne i rozłożone w czasie,
- 4) strategiczne podejście – świadomość okoliczności powstania okazji, wykorzystanie analizy i potencjału przedsiębiorstwa w celu uczenia się i dalszego eksperymentowania w związku z osiągnięciem maksymalnych korzyści; istotne jest szybkie i zdecydowane podejmowanie decyzji; opóźniona reakcja często wiąże się z większymi kosztami wykorzystania okazji i w rezultacie spadkiem opłacalności działania,
- 5) zarządzanie cyklem życia okazji – w każdej z faz cyklu (początkowej, dojrzałości, końcowej) zasoby powinny być w pełni wykorzystane z uwzględnieniem kwalifikacji i kompetencji pracowników; w przypadku cyklu życia okazji niezmiernie ważne jest obserwowanie podmiotów związanych z powstałymi okazjami i szybkie wyciąganie wniosków, przekładające się na zmiany w celu jak najefektywniejszego osiągnięcia pożądaných rezultatów,
- 6) nadzór – cały szereg czynności związany z kontrolowaniem wykorzystania okazji (realizowanego przedsięwzięcia biznesowego); wszelkie czynności prowadzące do identyfikacji bieżących działań, procesów, nadzorowania aktualnych efektów i wyników.

Mając świadomość, jak kształtuje się cykl życia okazji, kolejną kwestią jest jej wykorzystanie. W literaturze przedmiotu dostrzega się następujące elementy powiązane z eksploatacją pojawiających się szans (Penc-Pietrzak, 2010, s. 71):

- uświadomienie organizacji istoty wykorzystania okazji i przygotowanie do szybkiego reagowania,

- inspirowanie do poszukiwania okazji poprzez komentarze, informacje dobiegające z otoczenia,
- tworzenie nowych planów projektowych w związku z przyszłym wykorzystaniem okazji,
- realizacja i wybór najlepszych dostępnych okazji,
- prawdziwanie okazji poprzez ich wykorzystanie w praktycznym środowisku,
- umiejętność odrzucenia nieatrakcyjnych okazji i wspieranie tych kształtujących przyszłą wartość,
- powiązanie pojawiających się kierunków rozwoju z wiedzą pozyskaną w trakcie wykorzystania okazji,
- uczenie się na bazie doświadczeń.

Działania tego typu wchodziły w skład strategii wykorzystania okazji (strategii prostych zasad). Nawiązuje ona do założenia historycznego. Wcześniej środowisko biznesowe i jego otoczenie było proste, z tego względu firmy dążyły do bardziej skomplikowanych strategii. Obecnie tendencja jest odwrotna. Samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku okazuje się na tyle trudne, że strategie są zdecydowanie upraszczane. Zdaniem Krupskiego (2008b, s. 160) strategia w kontekście okazji zawiera cztery elementy:

- 1) ustalenie, jakiego typu zdarzenia w otoczeniu organizacja będzie traktowała jako okazje – przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji,
- 2) uzgodnienie, jakiego typu sytuacje wewnątrz przedsiębiorstwa będą traktowane jako okazje,
- 3) założenia dotyczące kształtowania zarówno redundancji zasobów własnych, jak i osiągalności zasobów obcych, umożliwiające pełne, właściwe i szybkie wykorzystanie okazji,
- 4) rozwiązania w zakresie wypracowanych procedur oraz stworzonych scenariuszy na wypadek powstania okazji w celu jej szybkiej stymulacji.

W tym ujęciu strategia wykorzystania okazji organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu, oprócz klasycznych elementów (misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna, cele strategiczne i funkcjonalne programy działania), obejmuje nowe elementy wyborów strategicznych, a są nimi:

- zasoby, które determinują wykorzystanie okazji (szczególnie ich redundancja),
- filtr okazji,
- identyfikacja okazji (obserwowanie otoczenia, organizacji),
- wykorzystywanie okazji (zarządzanie ich wdrażaniem, podjęciem decyzji, uruchomieniem zasobów).

Klasyczną i nową strategię przedsiębiorstwa łączy w tym ujęciu misja organizacji. Na podstawie tego porównania można zaobserwować, w jak istotnym kierunku zmieniły się uwarunkowania związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w turbulentnym środowisku. Priorytetowe stają się zasoby w połączeniu z aktywnym wyszukiwaniem okazji, ich filtrowaniem i konstruktywnym wykorzystaniem.

Okazje ogrywają szczególną rolę w zarządzaniu mikro i małymi firmami, co wynika zarówno z cech charakterystycznych tych podmiotów, jak i ze specyfiki prowadzonej przez nie aktywności rynkowej. Wiążą się one z przedsiębiorczym stylem przywództwa, który znajduje swój najpełniejszy wyraz w tych firmach i nawiązany jest na percepcję okazji rynkowych, zapewnia przy tym większą elastyczność i zdolność do szybkiej reakcji na sygnały rynkowe (Matejun, 2021, s. 78). Właściwe zarządzanie zasobami pozostającymi w dyspozycji przedsiębiorcy przyczynia się do poprawnej implikacji okazji i staje się gwarantem sukcesu wprowadzanych zmian na szybko ewaluujących rynkach, w wyniku czego przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną w krótkim czasie.

Ukształtowany obecnie model funkcjonowania umożliwia mikro i małym przedsiębiorstwom zachowanie poczucia stabilności działania i wykorzystanie okazji będących dźwignią zmian, rozwoju i innowacji. Na bazie przeprowadzonych dotychczas badań stwierdzono, że okazje na tyle silnie oddziałują na środowisko biznesowe, że w wielu firmach stają się one znaczącym impulsem zmian, a w efekcie – podstawowym elementem działań przedsiębiorstw (Rouse, Daellenbach, 2002, s. 963–967). Mikro i małe przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność z wykorzystaniem różnych szczegółowych modeli funkcjonowania, których istotnym elementem może być przedmiotowa elastyczność. Warto zauważyć, że modele funkcjonowania tych organizacji określają poziom możliwości wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu bliższym bądź dalszym. W konsekwencji przedsiębiorcy wykorzystują te okazje, które zawierają się w kompetencyjnych, relacyjnych i zasobowych możliwościach organizacji. Niejednokrotnie prowadzi to do konieczności zmiany profilu konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa, co może być jednak wyzwaniem dla funkcjonowania mikro i małych przedsiębiorstw (Ebben, Johnson, 2005, s. 1249–1259).

Rozdział 3

Finansowanie zewnętrzne powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw

3.1. Zewnętrzne źródła finansowania

Nadrzędnym zadaniem przedsiębiorcy zarządzającego firmą jest wybór, pozyskanie oraz racjonalne wykorzystanie dostępnych źródeł finansowania przeznaczonych na założenie przedsiębiorstwa, jego bieżące funkcjonowanie oraz na wszelkiego rodzaju działania inwestycyjno-rozwojowe. Zdaniem Łuczki (2001, s. 16–17) finansowanie mikro i małych przedsiębiorstw odznacza się charakterystycznymi wartościami skupiającymi się na własnościach tych podmiotów:

- specyficzny sposób finansowania przedsiębiorstw zależny od fazy rozwoju organizacji (w okresie powstania firmy dominują środki właściciela oraz jego rodziny i znajomych, a w fazie rozwojowej zasadniczym źródłem kapitału są fundusze pochodzące z wypracowanego zysku firmy),
- niski poziom wykorzystania finansowania zewnętrznego; z jednej strony przedsiębiorcy nie są skłonni do zaciągania zobowiązań i utraty samodzielności, z drugiej strony instytucje finansowe obawiają się współpracy z mikro i małymi firmami,
- wysoki udział własnych środków finansowych przedsiębiorcy w finansowaniu firmy (w całej zbiorowości przedsiębiorstw dominują firmy jednoosobowe i rodzinne, charakteryzujące się dążeniem do zachowania pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem, ponadto zwykle własność kapitału znajduje się w posiadaniu właściciela lub rodziny, co wiąże się z bezpośrednimi ograniczeniami zasobowymi),
- mikro i małe firmy nie mogą bazować na efekcie skali, przez co uzyskują wyższy koszt jednostkowy produkcji/świadczenia usług, co przekłada się na wynikające z tego ograniczenia poziomu zysku; taki fakt ma wpływ na

poziom samofinansowania się przedsiębiorstwa oraz dążenia do inwestycji, a także na dostępność źródeł finansowania zewnętrznego,

- utrudniony dostęp do wysoko zorganizowanego rynku kapitałowego (możliwości emisji akcji, trudności w pozyskaniu nowych inwestorów),
- mikro i małe firmy mają trudności przy współpracy z instytucjami finansowymi; niechętnie świadczą one usługi na rzecz sektora MSP ze względu na wysokie koszty jednostkowe obsługi oraz relatywnie niską wartość danej usługi; ponadto z uwagi na uproszczoną formę księgowości mniejsze podmioty finansowe nie mają pełnej informacji o swoim stanie ekonomicznym.

Z uwagi na powyższe uwarunkowania, dostęp i stopień wykorzystania źródeł finansowych w istotnym stopniu determinuje możliwość funkcjonowania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw (Holatova, Brezinova, 2013, s. 98–103).

Przyszły przedsiębiorca, aby mógł zrealizować swój pomysł, stworzyć firmę i funkcjonować na danym rynku, musi zgromadzić niezbędny do tego kapitał. W praktyce jest to konkretna kwota pieniędzy niezbędna do uruchomienia firmy. Kapitał to także nagromadzone dobro, wartość, która ma przyczynić się do wzrostu w przedsiębiorstwie. Różnica wartości, która powstaje na skutek wzrostu, jest nazywana zyskiem, czyli wartością wzrostu. Kapitał stanowi czynnik pożądaný z uwagi na to, że jego posiadanie umożliwia działalność, w wyniku której buduje się wartość przedsiębiorstwa.

Dynamicznie kształtujące się otoczenie jest obecnie kluczowym i najważniejszym determinantem rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Pomijając wiele niekorzystnych mechanizmów i barier generowanych przez środowisko, należy zauważyć, że umożliwia ono skorzystanie z wielu programów i instrumentów będących źródłem wsparcia kapitałowego przyczyniającego się do rozwoju firm. Wykorzystanie pojawiających się okazji i szans bardzo często implikuje rozwój małych jednostek gospodarczych. Wpływa to na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców, skierowane na wdrażanie innowacji, wprowadzanie inwestycji oraz wszelkiego rodzaju działania przedsiębiorcze rzutujące na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Wykorzystanie dostępnych źródeł finansowania ma również duży wpływ globalny. Z makroekonomicznego punktu widzenia oddziałuje pozytywnie na wzrost gospodarczy kraju i jednocześnie buduje gospodarkę całej Unii Europejskiej (Matejun, 2015, s. 45–46).

Pamiętając, że finansowanie przedsiębiorstwa i dostęp do kapitału przy kształtowaniu organizacji są bardzo istotne, należy dostrzec, że przedsiębiorcy, którzy dopiero budują firmę lub mają bardzo krótką historię funkcjonowania, spotykają się z dużym problemem związanym z pozyskaniem środków pieniężnych na rynkach finansowych. Skłania to ich do poszukiwania innych, alternatywnych źródeł, z których można pozyskać kapitał. Obecnie stały się nimi środki dostępne w ramach projektów Unii Europejskiej, które stanowią znaczący czynnik rozwoju tej grupy przedsiębiorstw. Przekłada się to na zdolność firmy do wdrożenia planowanych inwestycji – stworzenia nowych linii produkcyjnych, wprowadzenia nowych

usług, zmiany dotychczasowej technologii, a również wejścia na nowe rynki czy wdrożenia nowych systemów informatycznych. W efekcie te zmiany przyczyniają się do poprawy kondycji finansowej firmy oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku (Staniec, Malicki, 2011, s. 309–310).

Rozważając finansowanie zewnętrzne, można wyróżnić finansowanie komercyjne, w skład którego wchodzi: kredyt, leasing, fundusz poręczeń kredytowych, fundusz *venture capital*, faktoring oraz finansowanie z udziałem środków publicznych obejmujące dotacje unijne na rozpoczęcie działalności, dotacje unijne na innowacje, badania i rozwój przedsiębiorstw, fundusze pożyczkowe (np. JEREMIE), a także środki z urzędu pracy i z PFRON. Wszelkie fundusze i środki pozyskane z udziałem programów publicznych charakteryzuje opłacalność pozyskania kapitału związana z bezzwrotnym otrzymaniem środków pieniężnych lub niskim oprocentowaniem zadłużenia, jeśli warunki dotyczą pożyczki. Rozkład zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Klasyfikacja zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw

Zewnętrzne źródła finansowania			
Komercyjne finansowanie zewnętrzne	Kredyt bankowy	Finansowanie zewnętrzne ze środków publicznych	Dotacja unijna na rozpoczęcie działalności
	Leasing		Dotacja unijna na innowacje, badania i rozwój
	Fundusze pożyczkowe		Fundusz pożyczkowy (m.in. Jeremie)
	Fundusz poręczeń kredytowych		Środki z Urzędu Pracy
	Fundusz <i>venture capital</i>		Środki finansowe z PFRON
	Faktoring		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 623–650.

3.2. Finansowanie ze środków komercyjnych

Kredyt bankowy to jeden z najpopularniejszych i efektywniejszych zewnętrznych, komercyjnych instrumentów finansowania firm. Przedsiębiorcy często sądzą, że nie powinni korzystać z kredytu, bo jest on drogi, a współpraca z bankiem wydaje

się uciążliwa (Łuczka, 2001, s. 51 i dalsze). Ważne w tym przypadku jednak jest to, że bank nadzoruje wyłącznie działania związane z wydatkowaniem środków kredytowych, a nie kontroluje pracy całej firmy. Biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia działań ewaluacyjnych przedsiębiorstwa, często koszt kredytu okazuje się kosztem akceptowalnym w stosunku do braku inwestycji i w efekcie do wartości utraconych korzyści.

Występuje wiele rodzajów kredytu, z tego względu firmy mogą ubiegać się o kapitał na różnych poziomach zapotrzebowania inwestycyjnego. Kredytu mogą udzielać wyłącznie banki. Ze względu na kryterium czasu bywa on zaciągany na okres do jednego roku (kredyty krótkoterminowe), od roku do trzech lat (kredyty średnioterminowe) oraz powyżej trzech lat (kredyty długoterminowe). Z kolei z uwagi na kryterium przeznaczenia można wyróżnić kredyty obrotowe i inwestycyjne. Pierwsze z nich skierowane są do firm potrzebujących finansowania na bieżące działania przedsiębiorstwa. Z tych środków można pokryć takie działania jak: zakup materiałów niezbędnych do produkcji, zatrudnienie pracowników, wyposażenie firmy. Poprzez środki uzyskane z kredytu obrotowego przedsiębiorstwo może zarządzać swoją płynnością finansową, a także regulować własne bieżące zobowiązania.

Drugi typ stanowi kredyt inwestycyjny. Ten rodzaj przeznaczony jest na celowe inwestycje, mające za zadanie powiększenie wartości majątku trwałego przedsiębiorstwa, jego wartości niematerialnych, prawnych czy finansowych (długoterminowe papiery wartościowe). Realizacja inwestycji najczęściej odbywa się poprzez wykonanie przez bank zleceń płatniczych kredytobiorcy. Procedura uzyskania kredytu pozostaje z reguły złożona i przez to czasochłonna ze względu na konieczność przygotowania biznesplanu, a w efekcie otrzymania pozytywnego wyniku analizy ekonomiczno-finansowej przedsięwzięcia, wykonywanej skrupulatnie przez kredytodawcę. Ponadto bank udzielający kredytu zazwyczaj wymaga od kredytobiorcy udziału własnego w inwestycji, co ma za zadanie zredukować ryzyko kredytowe banku. Procedura przyznania kredytu związana jest ze złożeniem w banku wniosku kredytowego, uruchamiającego czynności kredytowe składające się z kilku etapów (Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 625–631):

- sprawdzenie wiarygodności wnioskodawcy,
- ocena projektu, planowanego przedsięwzięcia,
- diagnoza ryzyka kredytowego i weryfikacja zabezpieczeń,
- przedstawienie pełnych kosztów związanych z kredytem oraz ustalenie formy spłaty zadłużenia,
- przyznanie finansowania oraz wypłata środków.

Aktualnie na polskim rynku banki zaczynają zauważać znaczenie mikro i małych przedsiębiorstw w gospodarce. Dostosowując się do tych uwarunkowań, poszerzają swoją ofertę o produkty zasadniczo skierowane do tej grupy odbiorców, jednakże obsługa „małego” przedsiębiorcy nie jest dla nich kluczowa i najważniejsza. W wielu przypadkach ograniczają się one do prowadzenia rachunków

bankowych. Posiadanie takiego rachunku może wiązać się z korzystaniem z innych usług oferowanych przez bank, wtedy już na preferencyjnych warunkach. Właściciele firm korzystają głównie z rachunków bieżących oraz kart płatniczych. Mimo że banki w swoich ofertach najczęściej posiadają produkty przeznaczone dla firm, to należy jasno stwierdzić, że preferują współpracę z większymi podmiotami, a mikro i małych przedsiębiorców traktują w sposób nieufny, przez co pozyskanie środków kredytowych nie należy do łatwych, wiąże się z koniecznością pełnego udokumentowania wiarygodności ekonomicznej przedsiębiorstwa, co z kolei daje gwarancję spłacenia kredytu. Z tego względu firmy mają większe szanse na kredyty o charakterze krótkoterminowym. Taka sytuacja ma miejsce przede wszystkim w przypadku nowo powstających podmiotów, które jeszcze nie generują zysku. Ponadto atrybuty mikro i małych przedsiębiorstw, takie jak: brak osobowości prawnej, brak konieczności sporządzania sprawozdań finansowych, niska wartość kapitału własnego, niska rentowność działalności, a także niestabilność na rynku, to kolejne czynniki związane z niechęcią banków do udzielania im kredytów.

Niewiele banków udziela kredytu na rozpoczęcie działalności, a wszelkie prowizje i oprocentowania są relatywnie wysokie. Poprzez zaliczenie mikro i małych przedsiębiorstw do grupy największego ryzyka są one dla banków mało wiarygodne, z tego względu konieczny staje się wysoki poziom zabezpieczenia kredytu. Dla przedsiębiorców nie jest to proste, bo z reguły nie dysponują wystarczającym majątkiem na jego zabezpieczenie. Taka sytuacja prowadzi do szeregu koniecznych formalnych czynności, które musi wykonać właściciel firmy, co przekłada się na czas konieczny do ich zrealizowania. Należy jednocześnie zauważyć, że mikro i małe firmy bardzo często z uwagi na zadowalającą współpracę stają się lojalnymi klientami banku. Rozwijając firmę, właściciele ubiegają się o kolejne finansowanie, zapewniając również rozwój banku.

Obok kredytów obrotowych i inwestycyjnych świadczonych przez banki należy również wspomnieć o kredycie kupieckim. Wyróżniamy jego dwa rodzaje – kredyt dostawcy i kredyt odbiorcy. Jest to forma bieżącego finansowania majątku obrotowego przedsiębiorstwa. Kredyt dostawcy ma miejsce w sytuacji, kiedy to dostawca przekazuje odbiorcy towar lub realizuje usługę z odroczonym terminem płatności. Najczęściej w przypadku odroczonej płatności nabywca nie otrzymuje rabatów za bezpośrednią opłatę, co jednocześnie staje się kosztem kredytu. Kredyt odbiorcy obserwujemy wtedy, gdy odbiorca dokona przedpłaty, zaliczki za zamówiony towar lub usługę. W tym przypadku kredytodawcą jest klient, czyli odbiorca.

Leasing to rodzaj kredytu rzeczowego, który umożliwia użytkowanie danego dobra materialnego, przede wszystkim inwestycyjnego, bez konieczności jego zakupu, jednak za odpowiednią opłatą. Nie jest tu istotne samo posiadanie dobra na własność, ale możliwość korzystania z niego. Tego typu forma finansowania sprzyja przedsięwzięciom inwestycyjnym, głównie w sytuacji, kiedy przedsiębiorca dysponuje nieznacznymi środkami gotówkowymi. Ponadto takie rozwiązanie generuje mniejsze ryzyko. Umowa leasingu zasadniczo sporządzana jest na okres do pięciu

lat (chyba, że przedmiotem leasingu są nieruchomości). Leasingobiorca ma możliwość elastycznego uzgodnienia jej warunków, chociażby decydując, czy miesięczne raty mają być wyższe, a wykup dobra na koniec trwania umowy niski, czy odwrotnie – niskie raty miesięczne, ale wysoka kwota wykupu. Obecnie na rynku występują różne odmiany leasingu, różniące się z uwagi na skutki podatkowe i prawne: leasing zwrotny, leasing operacyjny, leasing finansowy (Biskupski, 2014, s. 20–30).

Leasing zwrotny jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa produkcyjne zmagające się z brakiem płynności finansowej. Przedsiębiorca sprzedaje wytwarzane dobro spółce leasingowej z jednoczesną umową gwarantującą możliwość jego wykorzystania. Poprzez sprzedaż własnych produktów firma otrzymuje gotówkę, a jednocześnie ma możliwość dalszego używania przedmiotu leasingu.

Leasing operacyjny polega na przekazaniu danego dobra w użytkowanie na określony czas, zwykle krótszy niż okres potrzebny do pełnego zamortyzowania produktu. Przedmiot leasingu może być przekazywany w leasing wielokrotnie. Leasingodawca w okresie korzystania z dobra płaci raty leasingowe, na które składają się rata wartości urządzenia oraz oprocentowanie od tej wartości. Leasingodawca jako właściciel danego dobra może dokonać odpisów amortyzacyjnych, wykazuje dobro w bilansie, a dla leasingobiorcy rata jest kosztem uzyskania przychodu. Leasingodawca ponosi również wszelkie koszty związane z serwisem i ubezpieczeniem, jednakże w umowie można zamieścić także inny zapis.

Leasing finansowy w odróżnieniu od wcześniejszych typów cechuje się długookresowością. Okres umowy zbliżony jest do okresu pełnej amortyzacji wartości przedmiotu leasingu. Leasingobiorca nie może wypowiedzieć umowy przed terminem, a także pokrywa serwis, wszelkie naprawy i ubezpieczenia. W przypadku tej umowy to najczęściej biorca ma możliwość przejęcia własności przedmiotu leasingu po upływie okresu umownego. Przy tego typu finansowaniu przedsiębiorca może wykazać przedmiot leasingu w bilansie oraz dokonać odpisu amortyzacyjnego. Jednakże w odróżnieniu od leasingu operacyjnego rata leasingu finansowego nie stanowi kosztu uzyskania przychodu.

Leasing może być wykorzystywany na każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno nowo powstałych, jak i tych już działających. Ma korzystny wpływ na rozwój mikro i małych przedsiębiorstw. Tego typu forma dostępu do kapitału sprzyja realizacji innowacyjnych projektów bez konieczności jednorazowego angażowania własnego kapitału, a ponadto nie wpływa na ocenę zdolności kredytowej, gdyż nie jest uznawana w bilansie firmy jako zobowiązanie. Leasing w ostatnich latach stał się bardzo popularny; z praktycznego punktu widzenia jest jedną z prostszych, ale jednocześnie atrakcyjnych opcji finansowania projektów inwestycyjnych firmy. Ponadto zwiększająca się oferta leasingodawców sprawia, że otrzymanie tego typu finansowania nie jest skomplikowane. Dostępność do niego sprawia, że takie rozwiązanie jest często atrakcyjniejsze w porównaniu chociażby do kredytu bankowego (Pietras, Głodek, 2011, s. 27–34).

Fundusze pożyczkowe zaczęły funkcjonować w Polsce na początku lat 90. XX w. Ich powstanie związane było z rozwojem systemu inkubatorów przedsiębiorczości. Aktualnie jednostki prowadzące fundusze pożyczkowe funkcjonują w ramach różnych form prawnych. Najczęściej są to fundacje, stowarzyszenia oraz spółki. Instytucje te nie ograniczają się wyłącznie do udzielania pożyczek. Zajmują się również szkoleniami, doradztwem oraz działalnością informacyjną. W 2017 r. działało 58 podmiotów zajmujących się funduszami pożyczkowymi. Na początku funkcjonowania fundusze nakierowane były na obsługę całości rynku mikro i małych przedsiębiorstw. Jednakże na przestrzeni lat ukierunkowanie funduszy zmieniał się. Zauważalny stał się widoczny spadek zainteresowania wspieraniem osób bezrobotnych oraz pierwszy raz podejmujących działalność. Spowodowane jest to złymi doświadczeniami funduszy, borykającymi się z problemem spłaty pożyczek przez te grupy beneficjentów. Fundusze zainteresowały się przede wszystkim ustabilizowanymi podmiotami oraz projektami o charakterze innowacyjnym. Tego typu odbiorcy są bardziej wiarygodni i generują potencjalny wzrost zatrudnienia (Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości, 2018, s. 8–13; Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 636–639).

Do zadań funduszy pożyczkowych należy wsparcie mikro i małych przedsiębiorstw, dla których skorzystanie z kredytów jest utrudnione. Brak wymaganych zabezpieczeń, wystarczającej historii kredytowej, mała elastyczność banków, a także brak indywidualnego podejścia do klienta oraz niewystarczający poziom doradztwa w zakresie przygotowania dokumentacji sprawiają, że dla wielu przedsiębiorców wyjściem i alternatywą staje się skorzystanie z usług funduszu pożyczkowego. Stanowią one uzupełnienie systemu kredytowego, udzielając pożyczek mikro i małym przedsiębiorcom, ale także rozpoczynającym działalność. Dzięki funduszom można sfinansować kapitał obrotowy oraz w niewielkim wymiarze innowacje. W odróżnieniu od kredytów fundusze pożyczkowe nie wymagają tak wysokich zabezpieczeń, a najczęstszym zabezpieczeniem jest tu poręczenie w ramach grupy kredytowej.

Fundusze pożyczkowe stanowią źródło finansowania dla projektów małych i średnich, co wiąże się z dostępnością środków finansowych w Polsce. Większość instytucji może udzielać pożyczek do kwoty 120 tys. zł. Przeciętna wartość pożyczki wynosi 40 tys. zł, a maksymalny okres spłaty waha się pomiędzy trzema a pięcioma latami.

Analizując oferty funduszy pożyczkowych, można zauważyć, że nie mają one uniwersalnego wykazu warunków, które należy spełnić, aby otrzymać pożyczkę. Przyjmując założenie, że nie udzielają pożyczki podmiotom niezdolnym do jej spłaty oraz zmierzającym do bankructwa, jednakże pozostałe uwarunkowania mogą być dostosowane do indywidualnych potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Fundusze pożyczkowe cechuje niski poziom udostępnianych środków, ale również indywidualne podejście do sytuacji, kontakt z ekspertami funduszy oraz stosunkowo niewielki stopień sformalizowania. Te czynniki odróżniają je od innych źródeł finansowania zewnętrznego (Pietras, Głodek, 2011, s. 34–37).

Fundusze poręczeń kredytowych świadczą pomoc finansową w formie poręczeń, przede wszystkim dla małych przedsiębiorstw, borykających się z problemem dostarczenia wymaganych zabezpieczeń koniecznych przy procedurze kredytowej. W Polsce fundusze te zaczęły funkcjonować w latach 90. XX w. Pierwszy etap ich wdrożenia miał dość ogólny zarys, przejawiał brak koncepcji oraz brak określonych reguł poręczania, a przede wszystkim brak środków na działalność poręczeniową. Uregulowanie ich funkcjonowania miało miejsce w 2002 r., w momencie przyjęcia rządowego programu rozbudowy systemu funduszy poręczeniowych i pożyczkowych dla MSP – „Kapitał dla przedsiębiorczych”, dążącego do budowy spójnego systemu poręczania. Dofinansowanie funduszy poręczeniowych zostało zaplanowane w formie obejmowania udziałów przez Bank Gospodarstwa Krajowego oraz udzielanie środków finansowych poprzez PARP ze środków Unii Europejskiej. W 2017 r. działały 52 podmioty zajmujące się funduszami poręczeń kredytowych (Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości, 2018, s. 8–13).

Fundusze poręczeń kredytowych nie przekazują przedsiębiorcom środków finansowych, ich zadaniem jest ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kredytów bankowych oraz pożyczek. Oferta funduszy przeznaczona jest dla firm, które mają zdolność kredytową, jednakże nie mogą dostarczyć właściwych zabezpieczeń, poprzez co nie są w stanie otrzymać kredytu obrotowego lub inwestycyjnego. Poręczenia nie obejmują 100% wnioskowanego kredytu, zwykle jest to 50–80%. Poziom ten często ustala się indywidualnie; zależy on od ustaleń wewnętrznych oraz rodzaju finansowanego przedsięwzięcia. Korzystanie z pomocy funduszu nie jest bezpłatne. Udzielając poręczenia, pobiera on prowizję, która często kształtuje się w obrębie ok. 1,5% wartości poręczenia. Jednakże jest to wartość orientacyjna. Najczęściej prowizja rośnie w momencie wydłużania okresu kredytowania.

Fundusze poręczeniowe wspomagają mikro i małe przedsiębiorstwa, dzięki czemu przedsiębiorcy mogą uzyskać kredyt. Wspierając się funduszem poręczeniowym, są oni w stanie spełniać oczekiwania organizacji udzielającej kredytu, dotyczące zdolności kredytowej (Próchniak, 2010, s. 121–135). Firma musi posiadać zdolność kredytową, jednakże w przypadku funduszy jest ona obliczana w sposób bardziej elastyczny i mniej sformalizowany, niż to ma miejsce w odniesieniu do banków. Ponadto część funduszy poręczeniowych i pożyczkowych realizują te same organizacje, co sprzyja przepływowi informacji. Procedura skorzystania z usług funduszy poręczeń przez przedsiębiorstwo zwykle jest dość łatwa, szczególnie ze względu na fakt, że poszczególne fundusze mają podpisane porozumienia, umowy o współpracy z dużą ilością banków komercyjnych. W takim przypadku przedsiębiorca przy okazji wypełniania wniosku kredytowego dołącza jedynie dodatkowy formularz. Przepływ dokumentów i decyzji odbywa się wówczas już bez uczestnictwa przedsiębiorstwa (Pietras, Głodek, 2011, s. 38–39).

Fundusze *venture capital*, nazywane inaczej kapitałem wysokiego ryzyka, stanowią istotne źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw niedopuszczonych do obrotu publicznego. W Polsce inwestorzy kapitałowi pojawili się na

początku lat 90. ubiegłego stulecia. Zasadniczo były to fundusze finansowane za pomocą środków publicznych z tendencją rozwijania sektora prywatnego lub fundusze prywatne (Rosa, 2008, s. 133–143). Obecnie inwestorzy *venture capital* są zrzeszeni w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych, którego celem jest wspieranie rozwoju sektora MSP i ułatwianie przedsiębiorcom inwestycji. Należy do niego 47 członków zwyczajowych (przedstawiciele firm zarządzających funduszami) i 86 członków wspierających (firm doradczych). Do tej pory fundusze zainwestowały 12 mld euro w 1600 polskich spółek (Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, 2021).

Fundusze *venture capital* to rodzaj finansowania o charakterze udziałowym, średnio- lub długoterminowym. Polega na nabywaniu nowo wyemitowanych akcji/udziałów przedsiębiorstwa przez inwestorów z zamiarem ich późniejszej odsprzedaży. Wygenerowane w ten sposób przychody są dla inwestora podstawowym źródłem odzyskiwania zainwestowanego kapitału oraz realizacji zysków. Z kolei przedsiębiorstwa dzięki takiej inwestycji zwiększają swój kapitał własny, który nie musi być zwracany inwestorowi. Przedsiębiorca poszukujący źródeł finansowania dla rozwoju firmy, decydując się na taką postać finansowania, musi zdawać sobie sprawę ze specyfiki tego instrumentu. Każdy inwestor typu *venture capital* ma zamiar uzyskać wysoki poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału. Z tego też względu inwestorzy chcą mieć pewien wpływ na działalność przedsiębiorstwa, w które zainwestowali. Do typowych warunków współpracy między biorcą kapitału a inwestorem można zaliczyć m.in. ulokowanie przedstawiciela funduszu w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa, nadzór nad: zmianami statutów i regulaminów, podejmowaniem decyzji w sprawie kredytów czy realizacją strategii.

Na rynku *venture capital* można wyróżnić następujące rodzaje inwestorów: fundusze inwestycyjne *venture capital*, w tym fundusze załączkowe, anioły biznesu, inwestorzy korporacyjni.

Fundusze inwestycyjne *venture capital* to podmioty prowadzące profesjonalną działalność *venture capital*. Gromadzą środki pochodzące od inwestorów w celu ich pomnożenia poprzez inwestycje w małe firmy o wysokim potencjale rozwoju. Inwestorzy tego typu zainteresowani są wysoką stopą zwrotu z inwestycji, w związku z czym gotowi są ponosić podwyższone ryzyko. Do takich inwestorów można zaliczyć instytucje finansowe.

Fundusze załączkowe realizują ten sam model inwestowania i zarabiania na inwestycjach w kapitał własny przedsiębiorstw posiadających potencjał dynamicznego rozwoju, z tą tylko różnicą, że specjalizują się w inwestycjach w spółki będące na bardzo wczesnym etapie rozwoju lub przed założeniem działalności.

Anioły biznesu to osoby fizyczne realizujące inwestycje *venture capital* przy wykorzystaniu osobistych środków finansowych. Środki te przeznaczone są bezpośrednio dla innowacyjnych przedsiębiorstw o dużym potencjale wzrostu dopiero rozpoczynających swoją działalność lub będących w fazie wczesnego wzrostu. Wielu

inwestorów – aniołów biznesu – to osoby o znaczącym doświadczeniu biznesowym i kontaktach branżowych, co jest bardzo cenne dla rozwijającego się przedsięwzięcia.

Inwestorzy korporacyjni prowadzą działalność inwestycyjną w formie *venture capital*. Jest ona realizowana przez duże przedsiębiorstwa i wiąże się z inwestowaniem w projekty technologiczne znajdujące się na wczesnych etapach rozwoju. Cechą odróżniającą ten typ inwestorów od pozostałych jest to, że oprócz motywu zysku działalność inwestycyjna wykorzystywana jest do pozyskiwania informacji o nowych technologiach wdrażanych przez małe przedsiębiorstwa oraz do pozyskania nowych idei i koncepcji rynkowych.

Faktoring pojawił się w Polsce – podobnie jak fundusze pożyczkowe oraz *venture capital* – w latach 90. XX w., w momencie rozwoju gospodarki wolnorynkowej. Wtedy to implikowano rozwiązania i pomysły wprowadzane na zachodnich rynkach. Początki były trudne, a pierwsze firmy faktoringowe musiały edukować odbiorców i kształtować popyt na oferowane przez siebie usługi. Musiały również projektować i uporządkować procedury, wdrażać rozwiązania informatyczne i szkolić kadrę specjalistów.

Faktoring to forma zewnętrznego i krótkoterminowego finansowania działalności przedsiębiorstwa (Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 641–648). Polega na nabywaniu przez wyspecjalizowane instytucje świadczące usługę faktoringu (faktora) nieprzeterminowanych, bieżących należności przedsiębiorstw (faktorańców), przysługujących im od kontrahentów (odbiorców) z tytułu dostaw i usług. Otrzymane środki pieniężne mogą być przeznaczone przez podmioty gospodarcze zarówno na dalszy rozwój, jak i na bieżącą działalność. Dodatkowo faktor oprócz wykupu wierzytelności zobowiązuje się do świadczenia dodatkowych usług na rzecz faktorańcy, do których można zaliczyć: inkaso należności, prowadzenie księgowości, monitoring płatności, pomoc w ściganiu przeterminowanych należności. Faktoring to rodzaj transakcji handlowych zabezpieczających przedsiębiorcę przed nieściągalnością finansową. Dzięki niemu zachowana jest płynność środków finansowych firmy. W tej operacji handlowej uczestniczą dwa główne podmioty: faktor – nabywca wierzytelności i faktorańcy – dostawca produktów, towarów, usług. Przedmiotem factoringu mogą być jedynie wierzytelności związane z obrotem gospodarczym.

Faktoring w działalności gospodarczej pełni następujące funkcje (Czerwińska-Kayzer, Bienasz, 2009, s. 17):

- finansową, polegającą na udzieleniu pożyczki przez instytucję faktoringową; instytucja ta nabywa od faktorańcy wierzytelności, dzięki czemu otrzymuje on część środków pieniężnych w czasie oczekiwania na spłatę należności dłużnika,
- usługową (administracyjną), polegającą na podejmowaniu przez podmiot faktoringowy działań związanych z obsługą wierzytelności (badanie wiarygodności kredytowej dłużnika, prowadzenie z nim rozliczeń, zbieranie należności),

- gwarancyjną (zabezpieczającą), polegającą na przejęciu przez faktora znacznej części ryzyka związanego z wypłacalnością dłużnika oraz zagwarantowaniem wpływu należności.

Przedsiębiorstwa korzystające z faktoringu bardzo szybko otrzymują środki finansowe. Następuje to bezpośrednio po zawarciu transakcji sprzedaży i ma formę zaliczki, której wysokość uzależniona jest od warunków umowy faktoringowej i może wynieść około 90% wartości faktury. Pozostała część, tzw. fundusz gwarancyjny, przekazywany jest w momencie, kiedy dłużnik ureguje płatności na rachunek bankowy faktora. Faktoring pozwala zatem przedsiębiorstwu skrócić cykl rotacji należności, co wpływa na poprawę płynności.

Faktoring zapewnia firmom pozbywającym się wierzytelności wiele korzyści finansowych. Przede wszystkim jest to sprawniejsze zarządzanie środkami obrotowymi podmiotu, poprawa jego płynności finansowej oraz rozłożenie ryzyka niewypłacalności dłużnika na faktora i faktoranta. Takie uwarunkowania zwiększają możliwości zarządzania finansami w przedsiębiorstwie, a także wpływają pozytywnie na gospodarkę całego kraju, przyspieszając obrót środkami pieniężnymi.

3.3. Finansowanie ze środków publicznych

W zakresie finansowania ze środków publicznych w opracowaniu podjęto analizę takich źródeł jak: dotacje unijne na rozpoczęcie działalności, dotacje unijne na innowacje, badania i rozwój, fundusze pożyczkowe, środki z urzędu pracy oraz środki z PFRON. Pierwsze trzy pozycje nawiązują do finansowania z funduszy europejskich. Od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej funkcjonuje trzecia perspektywa finansowa. Tabela 4 przedstawia porównanie programów w perspektywach finansowych Unii Europejskiej na lata 2004–2006, 2007–2013, 2014–2020.

Tabela 4. Porównanie programów w perspektywach finansowych Unii Europejskiej na lata 2004–2006, 2007–2013, 2014–2020

Perspektywa 2004–2006	Perspektywa 2007–2013	Perspektywa 2014–2020
1	2	3
SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw	PO Innowacyjna Gospodarka	PO Inteligentny Rozwój PO Polska Cyfrowa
SPO Rozwój Zasobów Ludzkich	PO Kapitał Ludzki	PO Wiedza Edukacja Rozwój
SPO Transport	PO Infrastruktura i Środowisko	PO Infrastruktura i Środowisko

Tabela 4 (cd.)

1	2	3
Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego	16 Regionalnych Programów Operacyjnych	16 Regionalnych Programów Operacyjnych
Strategia Wykorzystania Funduszu Spójności	PO Rozwój Polski Wschodniej	PO Polska Wschodnia
PO Pomoc Techniczna	PO Pomoc Techniczna	PO Pomoc Techniczna
SPO Rybołówstwo i Przetwórstwo Ryb	PO Europejskiej Współpracy Terytorialnej	
SPO Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich		

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.funduszeuropejskie.gov.pl [dostęp: 20.02.2018].

W obszarze wyżej wymienionych perspektyw finansowych priorytetowe były m.in. działania aktywizujące bezrobotnych oraz rozwój szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Założenia te przekładały się na realizację wsparcia finansowego samozatrudnienia, a także – w przypadku już istniejących podmiotów – wsparcia finansowego na rozwój, innowacje i badania.

Dotacja unijna na rozpoczęcie działalności to nieodpłatne, bezzwrotne wsparcie finansowe. W odniesieniu do mikro i małych przedsiębiorstw dotacje przyznawane są przez instytucje publiczne w celu podjęcia przez przedsiębiorcę/przyszłego przedsiębiorcę działań uznawanych za istotne w kontekście zadań realizowanych na korzyść interesu publicznego. Przeznacza się je na konkretny cel, a przedsiębiorstwa są następnie z tego rozliczane. Przykładowo, jednym z nadrzędnych celów, realizowanych przede wszystkim w ramach perspektywy finansowania na lata 2007–2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, było wsparcie w postaci dotacji na uruchomienie nowego przedsiębiorstwa (Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 649). W ramach tego działania dofinansowanie mogły otrzymać osoby fizyczne zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Dotacje na uruchomienie działalności mają na celu wsparcie grup społecznych, które znajdują się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Dlatego też priorytetowo traktowane były grupy takie, jak:

- osoby do 25. roku życia,
- osoby po 45. roku życia,
- kobiety powracające na rynek pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci,
- osoby niepełnosprawne,
- osoby pozostające bez zatrudnienia przez okres minimum 12 miesięcy w okresie ostatnich dwóch lat,

- osoby mieszkające w gminach wiejskich oraz miejsko-wiejskich i mieszkańcy miast do 25 tys., zamierzające podjąć zatrudnienie w obszarze niezwiązanym z produkcją rolną bądź zwierzęcą,
- o wsparcie nie mogły ubiegać się osoby, które posiadały wpis do rejestru Ewidencji Działalności Gospodarczej, a także były zarejestrowane w KRS lub prowadziły działalność na podstawie odrębnych przepisów (m.in. działalność adwokacką, komorniczą, oświatową) w okresie 12 miesięcy poprzedzających dzień przystąpienia do projektu.

Beneficjenci w ramach projektu mogli otrzymać wsparcie finansowe (dotację); wsparcie pomostowe w okresie od 6 do 12 miesięcy wypłacane miesięcznie, nieprzekraczające wartości minimalnego wynagrodzenia; środki na doradztwo indywidualne oraz grupowe, a także szkolenia wyposażające beneficjenta w wiedzę i umiejętności niezbędne do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej. Dotacja nie przekraczała wartości 40 tys. zł na osobę, a można było z niej sfinansować do 100% poniesionych wydatków. Jako warunek bezzwrotności kapitału wskazywano utrzymanie aktywnej działalności gospodarczej przez rok bądź dwa lata w zależności od instytucji wdrażającej projekt. Dotacja na uruchomienie działalności stwarza możliwość realizacji pomysłów przedsiębiorców i zapewnia wysoki stopień wzmacniania konkurencyjności w regionie (Fundusze Europejskie na założenie firmy 2018).

Mimo pozytywnych aspektów dotacji można również wskazać pewne uciążliwości, bariery w dostępie do funduszy unijnych (Rękas, 2009, s. 411–419). Są to:

- brak przejrzystych informacji dotyczących terminów oraz instytucji realizujących dane działania,
- skomplikowane wytyczne dotyczące różnych programów – dla każdego programu inne,
- możliwość wyczerpania puli środków szybciej, niż jest to przewidziane w programie,
- trudności w określeniu kosztów kwalifikowanych uprawnionych do sfinansowania ze środków dotacji i kosztów niekwalifikowanych,
- wymagania formalne związane z tworzeniem biznesplanu i wniosku o dotację,
- konieczność utrzymania działalności przez okres (w zależności od projektu) minimum roku,
- długi okres oczekiwania na weryfikację wniosku, a później na otrzymanie środków,
- brak elastycznego podejścia do wydatkowanych środków.

Dotacja unijna na innowacje, badania i rozwój obejmuje działania związane z pozyskaniem środków publicznych na podnoszenie poziomu konkurencyjności, co jest istotnym rozwiązaniem dla środowiska mikro i małych przedsiębiorstw. Przykładowo, w ramach środków unijnych były to dotacje na innowacje, badania i rozwój w latach 2014–2020. Przedsiębiorcy są jedną z priorytetowych grup beneficjentów funduszy unijnych. Na rozwój firm w ww. okresie przeznaczono ok. 20 mld euro (Wsparcie dla mikro, małych lub średnich przedsiębiorców, Portal Funduszy

Europejskich, 2018). Największa oferta wsparcia skierowana została przede wszystkim na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Dotacje dla tej grupy zostały zawarte w Programach Regionalnych województw, a także w Programie Inteligentny Rozwój oraz Polska Wschodnia. Dofinansowanie przeznaczono na tworzenie innowacyjnych projektów w ramach funkcjonowania działalności, m.in.:

- wprowadzanie nowatorskich produktów/usług,
- prowadzenie i wdrażanie prac rozwojowych,
- odnajdowanie nowych rozwiązań różnych problemów społecznych.

Duży nacisk położono również na współpracę przedsiębiorstw z ośrodkami naukowo-badawczymi. Wsparcie ukierunkowano na projekty B + R, budowę lub rozbudowę Centrów B + R (CBR) oraz inwestycje/wdrożenie innowacji (Biały, Hąbek, 2017, s. 9–26).

Projekty B + R wiążą się z opracowaniem nowych lub w znaczny sposób ulepszonych produktów, usług, technologii. Tego typu działania w zależności od wymogów danego programu mogą być wdrażane przez przedsiębiorstwa indywidualnie lub przy współpracy z jednostkami naukowymi.

Budowa/rozbudowa CBR – dofinansowanie przeznaczone jest na zabezpieczenie kosztów realizacji inwestycji. Wsparciem są objęte projekty dotyczące rozbudowy bądź tworzenia infrastruktury służącej prowadzeniu prac badawczo rozwojowych.

Inwestycje/wdrożenie innowacji – wsparcie może być przeznaczone na projekty inwestycyjne, takie jak: budowa lub rozbudowa zakładów produkcyjnych umożliwiających wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów. W większości projektów wymagane jest, aby projekt dotyczył wdrożenia wyników prac badawczo-rozwojowych.

Możliwości rozwojowe firmy zależą od jej potencjału rozwojowego, wpływu oddziaływania sił otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, które aktywizują jego wykorzystanie, a także od elastyczności organizacji i przedsiębiorczości zarządzającego. Uruchomienie potencjalnych możliwości wewnętrznych przedsiębiorstwa w wysokim stopniu uzależnione jest od siły czynników aktywizujących jego wykorzystanie.

Procesy związane z rozwojem przedsiębiorstw i wdrażaniem innowacji to działania długofalowe i obarczone dużym ryzykiem. Pozyskane środki finansowe z UE w dużym stopniu umożliwiają zniwelowanie ryzyka inwestycyjnego. Przedsiębiorcy w większej mierze są w stanie je zaakceptować, gdyż angażują tylko część kapitału własnego (finansowego lub rzeczowego). Duży wpływ na pozyskanie środków publicznych współfinansowanych z UE mają również niematerialne zasoby wewnętrzne, w tym zasoby ludzkie. Dotyczy to zarówno kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników. Zarządzający muszą być świadomi, że działalność rozwojowa, innowacyjna, badawcza nie powinna być projektem jednorazowym, ale aktywnością wpisaną w strategię przedsiębiorstwa. Opracowanie odpowiedniego mechanizmu tworzenia nowych innowacyjnych procesów, produktów, usług będzie realizowane nieustannie zgodnie z przyjętą strategią w ramach długofalowej polityki rozwojowej przedsiębiorstwa.

Fundusze pożyczkowe, m.in. Jeremie (*Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises*) to alternatywa dla środków bezzwrotnych. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje już na rynku i nie ma możliwości pozyskania dotacji na otwarcie działalności, a z drugiej strony wsparcie na rozwój, badania i innowacje również nie jest dostępne, istnieje możliwość ubiegania się o fundusze pożyczkowe (Jeremie). Małe przedsiębiorstwa, które potrzebują finansowania na różne przedsięwzięcia rozwojowe, niejednokrotnie mają problem z pozyskaniem kredytu. Wysokie oczekiwania banków, związane z obszernymi formalnościami, konieczność posiadania odpowiednich zabezpieczeń oraz historii kredytowej sprawiają, że przedsiębiorcy mają problem z pozyskaniem tego rodzaju finansowania komercyjnego. Właściciele małych przedsiębiorstw dostrzegają również brak elastyczności ze strony banku oraz brak indywidualnego podejścia do klienta. W tym wypadku, mając na uwadze jednostki gospodarcze o jeszcze nieunormowanej pozycji na rynku, atrakcyjnym rozwiązaniem staje się skorzystanie z usług funduszu pożyczkowego wspieranego ze środków publicznych. Pożyczki skierowane są zasadniczo do małych przedsiębiorstw, w tym także do firm rozpoczynających swoją działalność. Fundusze dają możliwość sfinansowania kapitału zarówno obrotowego, jak i inwestycyjnego, w tym innowacji. W odróżnieniu od typowych kredytów nie wymagają tak zasadniczych zabezpieczeń (Kulczycki, 2016, s. 47–51).

Aktualnie jedno z atrakcyjniejszych rozwiązań dostępnych na rynku finansowym stanowi pożyczka w ramach projektu Jeremie. Jest ona współfinansowana ze środków publicznych. Udziela się jej na preferencyjnych zasadach, a związane z nią oprocentowanie w znaczący sposób wydaje się niższe od warunków kredytowych. Środki mogą być przeznaczone na: kapitał na rozruch, rozszerzenie obecnej działalności, ugruntowanie i wzmocnienie podstawowej działalności, realizację nowych projektów i pomysłów, wdrożenie nowych produktów, a także wejście na nowe rynki. Obecnie Jeremie dostępny jest dla województw: łódzkiego, zachodniopomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego i wielkopolskiego. Przykładowo, w ramach Projektu Jeremie 2 prowadzonego przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego uruchomiono dwa fundusze pożyczkowe:

- fundusz pożyczkowy dla mikroprzedsiębiorców (typu *start-up*) na cele inwestycyjne i obrotowe,
- fundusz dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców na cele inwestycyjne.

Tabela 5 ukazuje warunki pożyczek dla projektu Jeremie 2 w ŁARR w Łodzi w drugim kwartale 2018 r.

Pożyczka Jeremie może być alternatywą dla przedsiębiorców poszukujących zaangażowanego kapitału, kapitału na rozruch, szukających rozwiązań na finansowanie rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa lub wzmocnienia dotychczasowych działań. Jest to również rozwiązanie na realizację nowych innowacyjnych projektów, finansowanie nowych rozwiązań w firmie oraz działań prowadzących do wejścia firmy na nowe rynki (Walczak, Voss, 2013, s. 759–765).

Tabela 5. Fundusze z Projektu Jeremie 2

	Pożyczka dla mikroprzedsiębiorstw typu start-up	Pożyczka dla MSP inwestycyjna
Czynnik warunkujący	Przedsiębiorstwa funkcjonujące do 24 miesięcy	Brak ograniczenia
Wysokość pożyczki	5–70 tys. zł	300 tys. zł–2 mln zł
Okres spłaty (w miesiącach)	Oprocentowanie pożyczki (w %)	
0–12	0,15	0,25
12–24	0,25	0,50
24–36	0,50	0,75
36–60	5,00	0,75
60–72	5,00	2,25–5,00
72–120	–	2,25–5,00

Źródło: Pożyczki Jeremie 2 – Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, <http://larr.pl/pozyczki-na-rozwoj-inicjatywa-jeremie/> [dostęp: 12.04.2018].

Środki z Urzędu Pracy. Finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych to oprócz finansowania unijnego również środki krajowe. W ramach wsparcia można wyróżnić środki z urzędu pracy oraz PFRON. Urząd Pracy w tym obszarze proponuje rozwiązania dla bezrobotnych oraz dla przedsiębiorców. Z jednej strony bezrobotny ma możliwość pozyskania jednorazowych środków na otwarcie działalności, z drugiej strony przedsiębiorca otrzymuje szansę na dofinansowanie związane z utworzeniem miejsca pracy.

Dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej to forma wsparcia udzielana osobom bezrobotnym, którzy dążą do rozpoczęcia własnej działalności. Może otrzymać je osoba zarejestrowana w Powiatowym Urzędzie Pracy jako bezrobotna, absolwent CIS lub KIS (zgodnie z przepisami o zatrudnieniu socjalnym) oraz opiekun osoby niepełnosprawnej. Wysokość dofinansowania jest nie większa niż sześciokrotność przeciętnego wynagrodzenia. Powyższe wsparcie w formie dofinansowania stanowi pomoc *de minimis* i wyklucza z udziału np. krajowy transport osób taksówkami. Osoba ubiegająca się o dofinansowanie musi złożyć wniosek do Powiatowego Urzędu Pracy zgodnie z miejscem zamieszkania. Wnioskujący zobowiązany jest do przedstawienia zabezpieczenia prawnego na wypadek zwrotu dofinansowania. Jako formy zabezpieczenia traktowane są: poręczenie, weksel z poręczeniem wekslowym, gwarancja bankowa, zastaw na prawach lub rzeczach, blokada środków zgromadzonych na rachunku bankowym, akt notarialny o poddaniu się egzekucji przez dłużnika (Powiatowy Urząd Pracy, 2018).

Dofinansowanie na stworzenie nowego stanowiska pracy związane jest z możliwością pozyskania dodatkowych środków na utworzenie nowego miejsca pracy.

Maksymalna kwota dofinansowania nie może przekroczyć sześciokrotności przeciętnego wynagrodzenia. Warunkiem uzyskania refundacji jest zobowiązanie do zatrudnienia na tworzonej stanowisku pracy bezrobotnego przez okres 24 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy.

Środki finansowe z PFRON. Osoby niepełnosprawne mają również możliwość pozyskania dotacji na rozpoczęcie działalności. Warunkiem jest utrzymanie działalności przez co najmniej 24 miesiące. Maksymalna wysokość dotacji nie może przekroczyć piętnastokrotnego przeciętnego wynagrodzenia. Jej otrzymanie warunkują dwa czynniki – po pierwsze osoba musi być niepełnosprawna, po drugie musi być zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotna albo poszukująca pracy, niepozostająca w zatrudnieniu. Przy rozpatrywaniu wniosku bierze się pod uwagę przewidywane efekty przedsięwzięcia, na które mają być przeznaczone środki, kalkulację wydatków zamieszczonych we wniosku, uprawnienia i kwalifikacje wnioskującego oraz wysokość środków własnych wnioskodawcy (Dotacja na rozpoczęcie działalności gospodarczej, 2018).

3.4. Determinanty korzystania z finansowania zewnętrznego

Finansowanie to jeden z kluczowych czynników powstania, a w dalszym etapie funkcjonowania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Różnorodność form finansowania sprawia, że przedsiębiorca może dopasować ich typy do potrzeb i przeznaczenia, na co środki mają być wykorzystane. W zależności od fazy rozwoju firmy, czyli stanu, w którym obecnie przedsiębiorstwo się znajduje, na potrzeby finansowania koncepcji i uruchomienia działalności mogą być dostępne inne źródła finansowania w porównaniu do już funkcjonującego przedsiębiorstwa (zob. tabela 6).

Tabela 6. Dostępność źródeł finansowania dla małych przedsiębiorstw*

Dostępność	Faza rozwoju firmy	
	Koncepcja i powstanie przedsiębiorstwa	Funkcjonowanie małej firmy
1	2	3
Samofinansowanie	–	+++
Wkłady wspólników	+++	+++
Kredyt bankowy	–	++
Leasing	–	+++

Tabela 6 (cd.)

1	2	3
Fundusz poręczeń kredytowych	–	++
Fundusz <i>Venture Capital</i>	+	++
Faktoring	–	++
Dotacja unijna na rozpoczęcie działalności	++	–
Dotacja unijna na innowacje, badania i rozwój	–	++
Fundusz pożyczkowy (np. Jeremie)	–	++
Środki z Urzędu Pracy	+++	++
Środki z PFRON	+	+

* – środki niedostępne; + środki trudno dostępne; ++ środki średnio dostępne; +++ środki łatwo dostępne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowrońska-Mielczarek, 2005, s. 36.

Z powyższego przeglądu wynika, że dostępność źródeł finansowania, szczególnie w fazie projektowej przedsiębiorstwa, jest bardzo ograniczona. Przedsiębiorca nie ma wielu możliwości finansowania działalności. Wraz z powstaniem i funkcjonowaniem organizacji paleta dostępności źródeł finansowania zwiększa się (Skowrońska-Mielczarek, 2005, s. 36). W klasyfikacji jako źródło finansowania małych przedsiębiorstw pominięto fundusze rodziny i przyjaciół. Charakteryzują się one zarówno korzyściami (łatwo osiągalne i szybkie źródło gotówki, mniej nacisków i ograniczeń; proste procedury), jak i wadami (ryzyko zrujnowania kontaktów osobistych, włączenia się niechcianych osób do prowadzenia firmy). Odgrywają one w finansowaniu małych przedsiębiorstw istotną rolę, jednakże pod względem badawczym są trudno mierzalne, a sami właściciele firm nie chcą dzielić się informacjami w tym obszarze.

Z uwagi na różnorodne ograniczenia finansowe spoczywające na mikro i małych firmach, dochodzi do sytuacji, kiedy przedsiębiorcy muszą podejmować bardzo utrudnione decyzje dotyczące rozwoju i inwestycji. Możliwość realizacji określonych działań, mając na uwadze finansowanie, sprowadza się do prostego zbioru możliwości, z których zarządzający mogą skorzystać. Najczęściej rozważanym źródłem finansowania inwestycji są długoterminowe kredyty bankowe, jednakże małe firmy natrafiają na problemy z ich otrzymaniem. Spełnienie warunków oczekiwanych przez kredytodawców związanych z określeniem pełnej wiarygodności kredytowej okazuje się dla przedsiębiorcy bardzo skomplikowane i niejednokrotnie niemożliwe do spełnienia. Ponadto, dla zarządzającego wiąże się z długookresową zależnością firmy od banku. Odmowa kredytu łączy się z koniecznością

samofinansowania działań firmy lub poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania. Obecnie istotną rolę dla mikro i małych firm odgrywa finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych, co wpływa na elastyczność (swobodę działania) przedsiębiorstwa. Patrząc przez pryzmat okazji decydujących o rozwoju firmy, przedsiębiorcy skłaniają się do korzystania ze specyficznych rozwiązań stosowanych w ramach krajowych i regionalnych systemów wsparcia MSP (Matejun, 2015, s. 55–56).

Możliwość skorzystania z publicznych środków (dotacji, funduszy pożyczkowych) współfinansowanych z Unii Europejskiej z pewnością jest szansą dla przedsiębiorców, jednakże wiąże się również z pewnymi istotnymi uciążliwościami, z którymi zmagają się zarządzający decydujący się na takie rozwiązania. Spośród najbardziej znaczących można wymienić:

- procedury złożenia wniosku o dotację; związane z tym duże ilości wymaganych dokumentów, oświadczeń, harmonogramów, gdzie mały błąd formalny może wykluczyć firmę z możliwości ubiegania się o wsparcie,
- czas rozpatrywania wniosku; mimo regulaminów określonych w projekcie czas zawsze działa na niekorzyść inwestycji; zarządzający, mając gotowy plan, chcą wdrożyć go do działania jak najszybciej, gdyż w dalszym okresie ze względu na dynamiczny charakter otoczenia inwestycja może nie być już tak opłacalna,
- utrudnienia z wydatkowaniem otrzymanego wsparcia, mała elastyczność realizowania poszczególnych elementów inwestycji, konieczność wydania funduszy zgodnie z opisem wydatków oraz założonym wcześniej harmonogramem,
- kontrole ze strony instytucji finansujących oraz skutki finansowe dla przedsiębiorstwa związane z nieprawidłowościami stwierdzonymi podczas kontroli (Matejun, 2011, s. 206–207).

Te wszystkie czynniki negatywnie wpływają na przedsiębiorstwo i planowane inwestycje. We współczesnym dynamicznym środowisku, gdzie uwarunkowania otoczenia bardzo szybko zmieniają się w czasie, elastyczność przedsiębiorstwa jest czynnikiem priorytetowym dla funkcjonowania firmy. Czas realizacji projektu i oczekiwania na finansowanie odgrywa bardzo dużą rolę i może być kluczowy dla powodzenia inwestycji. Mimo tak dużych ograniczeń i uciążliwości związanych z pozyskaniem środków publicznych mają one ważne walory, które decydują o chęci skorzystania z takiej zewnętrznej formy finansowania. Oferta finansowania komercyjnego jest zdecydowanie ograniczona dla mikro i małych firm, a krótki okres działalności, brak historii kredytowej, poręczeń i zabezpieczeń dyskwalifikuje większość z nich z możliwości otrzymania kredytu. Z kolei przy dofinansowaniach są preferowane właśnie tego typu firmy. Jednakże najistotniejszą zaletą środków publicznych jest ich bezzwrotność lub bardzo niskie oprocentowanie pożyczek. To powoduje, że mimo niedogodności zarządzający decydują się na pozyskiwanie właśnie tych środków. Dzięki nim mają możliwość realizacji inwestycji,

na które nie mogliby sobie pozwolić. W znaczący sposób wpływa to na podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku (Głodek, Wiśniewska, 2016, s. 649–650).

Korzystanie z finansowania zewnętrznego przez mikro i małe firmy znajduje się pod wpływem wielu uwarunkowań. W tabeli 7 przedstawiono proponowany dla potrzeb badań empirycznych układ determinant podzielonych na dwie grupy:

- związane z firmą,
- związane z samym zarządzającym.

Jeśli chodzi o determinanty związane z firmą, to wyróżniono następujące:

- skala,
- wiek,
- branża,
- rynek,
- orientacja rozwojowa,
- orientacja przedsiębiorcza,
- planowanie.

Z kolei wśród determinant związanych z osobą zarządzającego wyróżniono:

- wiek,
- doświadczenie,
- wiedzę biznesową.

Tabela 7. Wykaz determinant wpływających na korzystanie z finansowania zewnętrznego

Determinanty związane z firmą	Determinanty związane z zarządzającym
• skala, • wiek, • branża, • rynek, • orientacja rozwojowa, • orientacja przedsiębiorcza, • planowanie	• wiek, • doświadczenie, • wiedza biznesowa

Źródło: opracowanie własne.

Determinanty związane z firmą

Skala. Obszar działania mikro i małych przedsiębiorstw z reguły jest niewielki. Z uwagi na to wartość aktywów i obrotów w tych firmach również jest mała. Dla wielu przedsiębiorców przetrwanie pierwszego roku działalności to duże wyzwanie. Słabość tego typu organizacji stanowi brak kapitału. Podmioty te najczęściej finansują swoją działalność ze środków własnych (oszczędności oraz środki rodziny). Wysokie ryzyko możliwości odniesienia porażki oraz brak możliwości zabezpieczenia wierzytelności powodują, że przedsiębiorstwa te mają utrudniony dostęp do

komercyjnych zewnętrznych źródeł finansowania, co przekłada się na znikomy odsetek jednostek korzystających z kredytu bankowego. Stosunkowo niewielki poziom zadłużenia polskich małych przedsiębiorstw z jednej strony wpływa destymulująco na ich rozwój, jednakże z drugiej strony zmniejsza odczuwalność skutków kryzysu w wypadku jego wystąpienia. Powyższe czynniki skłaniają również przedsiębiorców do poszukiwania alternatywnych (w stosunku do finansowania komercyjnego) form finansowania, np.: dofinansowanie na otwarcie działalności czy pożyczka, współfinansowana ze środków publicznych (Rosłoń, 2011, s. 139–147).

Wiek firmy. Radzenie sobie z uciążliwościami i możliwość utrzymania elastyczności firmy uzależnione jest od rozpatrywanego powyżej rodzaju finansowania komercyjnego lub publicznego, ale nie bez znaczenia pozostaje tu również wiek firmy. Przekłada się on na wybór rodzaju finansowania. Firmy dopiero powstające ubiegają się o dotacje na otwarcie działalności, firmy funkcjonujące przez 4–10 lat poszukują rozwiązań na rozwój, inwestycje zarówno ze środków publicznych, jak i komercyjnych. Z kolei firmy starsze najczęściej starają się samofinansować lub korzystać ze środków komercyjnych. Zależność w relacji wieku przedsiębiorstwa i rodzaju zadłużenia jest przedmiotem wielu opracowań badawczych (Łuczka, 2015, s. 86–97). Badając strukturę kapitału w poszczególnych fazach cyklu wzrostu małych organizacji, należy stwierdzić, że im starsze przedsiębiorstwo, tym rośnie udział kapitału własnego. Związane jest to z koniecznością podjęcia decyzji dotyczących przyszłości firmy. Ze sprzedażą przedsiębiorstwa bądź przekazaniem go następnemu pokoleniu związana jest konieczność zgromadzenia wysokich środków finansowych właściciela. Spada zaś znaczenie finansowania bankowego oraz pozostałych źródeł finansowania, takich jak pożyczki pozyskiwane w ramach działań na rzecz MSP (Łuczka, 2015, s. 86–97).

Branża. Istotny wpływ na sposób finansowania działalności ma branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Z jednej strony ważnym punktem jest sam rodzaj działalności i związane z tym potrzeby rozwojowe i inwestycyjne, z drugiej strony kluczowa okazuje się stabilność bądź duża zmienność w obszarze branży. Otoczenie niepewności oraz wzrastające obszary ryzyka stają się nieodzowną cechą każdej aktywności gospodarczej. Brak racjonalnej możliwości wyeliminowania ryzyka zmusza organizacje do zaakceptowania takiego stanu rzeczy. Jedne z nich wykorzystują to do osiągnięcia korzyści, inne borykają się z problemami. Stan ten ściśle związany jest z zastosowaniem odpowiednich strategii inwestycyjnych. Obecnie dostępne są rozwiązania informatyczne, pozwalające na szybki przepływ informacji, a także technologie przyspieszające przebieg procesów i umożliwiające wprowadzanie elastycznych dla firmy rozwiązań (Wojtkowiak, 2015, s. 321–331).

Rynek. Zmienność popytu, krótsze cykle życia produktów i technologii, wzrost indywidualizacji oraz krótsze cykle dostaw jako przejawy rynkowej elastyczności przedsiębiorstw przyczyniają się do konieczności wyboru właściwego dla firmy źródła finansowania. Wybór może wpływać i ingerować w aspekty rynkowe, co rzutuje na realizację działań i odpowiednie reakcje przedsiębiorstw na sygnały

wysyłane z otoczenia bliższego i dalszego. Cyfert i Krzakiewicz (2014, s. 13) wskazują, że sukces organizacji zależy od jej umiejętności dynamicznego dostosowania się do równie dynamicznie zmieniającego się otoczenia z uwzględnieniem, że danego procesu nie cechuje ściśle oddziaływanie jednokierunkowe.

Orientacja rozwojowa. Małe podmioty gospodarcze z reguły bywają traktowane jako synonim przedsiębiorczości i wzrostu. Są to firmy rosnące, z nastawieniem na rozwój i ekspansję, wysoką elastyczność działania, odznaczające się strategicznym podejściem do szybkiego wzrostu. Poszukują one odpowiednich źródeł finansowania dla zamierzonej ekspansji, w tym z funduszy *venture capital*. W praktyce jednak wiele małych firm przypomina podmioty bardzo stabilne, ich właściciele preferują przetrwanie podmiotu, a zmiany wprowadzają głównie pod wpływem otoczenia zewnętrznego. Właściciele takich firm trudno nazwać „przedsiębiorcami”, gdyż zasadniczo ich cele osobiste są bardzo często nadrzędnymi w stosunku do celów firmy. Koncentrują się oni na stabilności działania, rentowności oraz ograniczeniu ryzyka, preferując samofinansowanie oraz kredyt krótkoterminowy. W tym przypadku możliwe jest wyróżnienie dwóch typów przedsiębiorstw w odniesieniu do orientacji rozwojowej (Łuczka, 2001, s. 59 i dalsze).

Orientacja przedsiębiorcza. Jest to jeden z podstawowych czynników strategicznych zwiększających szansę na sukces w rozwoju przedsiębiorstw. Główna uwaga orientacji przedsiębiorczej skupia się na cechach firmy oraz cechach zarządzających. Wymiary kształtujące to zjawisko to: nastawienie na okazje, skłonność do ryzyka oraz nastawienie na innowacyjność. Podejmowanie decyzji w tych obszarach związane jest z koniecznością przyjęcia określonych działań o charakterze finansowym (Wójcik-Karpacz, 2016, s. 483–496). Przedsiębiorstwa posiadające skłonność do angażowania się we względnie wysokie poziomy podejmowania ryzyka, innowacji oraz proaktywnych zachowań są zorientowane prorozwojowo. Z kolei firmy wykazujące niski poziom tych zachowań mają orientację konserwatywną, przejawiają skłonność do angażowania się we względnie niskie poziomy podejmowania ryzyka i prostych innowacji (Covin, Slevin, 1991, s. 10–20).

Planowanie. Z finansowego punktu widzenia planowanie jest bardzo istotnym punktem związanym z prowadzoną działalnością. Przedsiębiorstwa mogą posiadać taki plan w postaci formalnej bądź nieformalnej. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa mogą również nie posiadać systemu planowania. Zdarza się, że plany mają postać krótkookresową, średniookresową oraz są długookresowe. Świadomość oraz ich posiadanie okazują się o tyle ważne, że wiążą się z koniecznością zabezpieczenia odpowiednich środków na realizację inwestycji. Małe firmy planujące swoją działalność raczej odznaczają się silniejszą orientacją rozwojową i otwartością na finansowanie zewnętrzne, w tym ze źródeł publicznych, w porównaniu do firm nieplanujących (Smolarek, 2008, s. 196).

Determinanty związane z osobą zarządzającego

Wiek. Ilość lat przepracowanych w biznesie, związane z tym doświadczenie zarówno życiowe, jak i biznesowe mają wpływ na strategię związaną z zarządzaniem przedsiębiorstwem, ale również na poziom i rodzaj finansowania przedsiębiorstwa. Starsi zarządzający znacznie częściej są w działaniach firmowych i inwestycyjnych bardziej rozważni, spokojni i mniej ekspresyjni. Młodzi zarządzający często kierują się emocjami, ale również wykazują większe zaangażowanie, mają niejednokrotnie ciekawsze pomysły i świeże spojrzenie na dane sytuacje. To powoduje, że wybrane źródła finansowania dla tych grup mogą być odmienne; różna może być również skłonność do ryzyka w ramach tych grup. Wydaje się, że wiek zarządzającego ma silny negatywny wpływ na indywidualne preferencje co do ryzyka zadłużenia (Winnicka-Popczyk, 2011, s. 575–588).

Doświadczenie. Kolejnym czynnikiem wpływającym na wybór źródeł finansowania jest doświadczenie zarządzającego. Z jednej strony chodzi o doświadczenie biznesowe (związane z orientacją przedsiębiorczą), z drugiej zaś o doświadczenie menedżerskie (związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, w tym doświadczenie w pozyskiwaniu np. dotacji, i radzenie sobie z wszelkiego rodzaju procedurami związanymi z otrzymaniem wsparcia lub pożyczki). Większa otwartość na korzystanie z finansowania zewnętrznego o charakterze komercyjnym cechuje przedsiębiorców z dużym doświadczeniem menedżerskim w porównaniu do tych z doświadczeniem biznesowym (Stos, 2006, s. 64–66). Jeśli zaś chodzi o doświadczenie mierzone stażem pracy zarządzającego to może ono zwiększać skłonność do korzystania z finansowania zewnętrznego (Winnicka-Popczyk, 2011, s. 575–588).

Wiedza biznesowa. Aspekt wiedzy jest jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Znajomość rynku oraz produktu umożliwia identyfikację okazji, która może pojawić się na rynku, jednakże wiedza biznesowa ma obszerniejszy zakres. Stanowi narzędzie umożliwiające realizację dalszych procesów związanych z rozpoznaniem okazji, ocenę jej wartości i możliwość modyfikacji. Do najważniejszych obszarów wiedzy biznesowej zalicza się: planowanie i zarządzanie procesami, zarządzanie finansami oraz marketing (Stawasz i in., 2018, s. 54–55). Właściciel zarządzający przedsiębiorstwem może robić to w formie intuicyjnej, co wielokrotnie ma miejsce, lub w sposób świadomy, oparty o własną wiedzę biznesową oraz różnego rodzaju analizy dostępnych danych. Wiedza biznesowa ma swoje źródło w zdolności do tworzenia spójnego wglądu w przeszły, obecny i przyszły stan funkcjonowania organizacji (m.in. stan produktów, projektów, klientów, infrastruktury, pracowników), z czym wiąże się również wcześniejsze oraz obecne finansowanie działalności. Wiedza biznesowa – podobnie jak wizja oraz umiejętność reagowania – jest podstawą elastyczności biznesowej (Adomako, Danso, 2014, s. 1–15).

Omówione wyżej determinanty korzystania z finansowania zewnętrznego przez mikro i małe firmy mają zróżnicowany zakres i oddziaływanie. Dotyczy to także ich wpływu na funkcjonowanie i elastyczność firm. To zróżnicowanie jest, jak się wydaje, zależne od kontekstu, w jakim funkcjonują firmy, od dostępności poszczególnych źródeł finansowania, jak również od celów i możliwości firm. Rola poszczególnych determinant w korzystaniu przez firmy z finansowania zewnętrznego, w wyborze źródeł finansowania, w tym szczególnie źródeł publicznych, i ich wpływ na relacje między finansowaniem zewnętrznym a elastycznością firm zostały poddane weryfikacji empirycznej (zob. rozdziały 4 i 5).

Rozdział 4

Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań ilościowych

4.1. Metodyka badań ilościowych

Cele, zakres i metoda badań

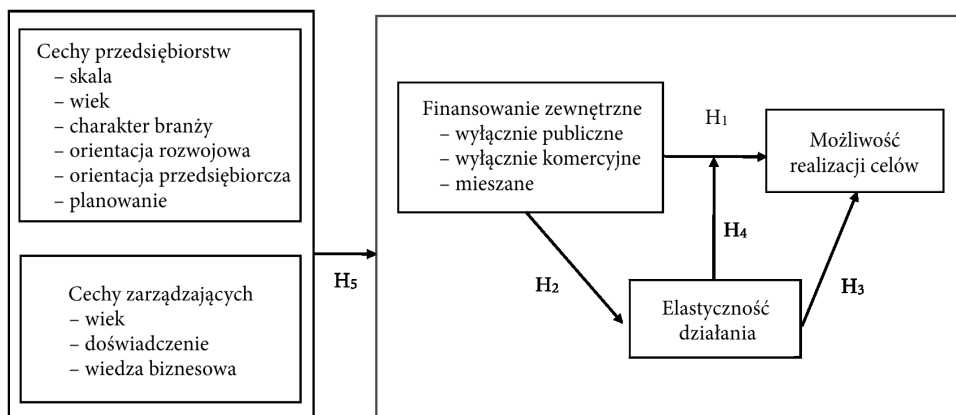
Zasadniczym celem badań było zebranie opinii przedsiębiorców o finansowaniu zewnętrznym z udziałem środków publicznych, w tym o programach współfinansowanych z UE, w kontekście ich wpływu na elastyczność działania. Dążąc do obiektywnego, starannego i rzetelnego wnioskowania, w przeprowadzonych badaniach empirycznych wykorzystano dwie procedury pozyskania informacji w trakcie procesu badawczego – metodę badań ankietowych (rozdział 4) oraz studium przypadku (rozdział 5).

Dla potrzeb realizacji celów badawczych opracowano model badawczy zależności relacji i wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw oraz na możliwość realizacji celów (zob. rysunek 8).

Zgodnie z powyższym przyjęto pięć następujących hipotez badawczych:

- finansowanie zewnętrzne ma pozytywny wpływ na możliwość realizacji założonych celów przedsiębiorstw, zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania (H_1),
- finansowanie zewnętrzne ma pozytywny wpływ na elastyczność przedsiębiorstw, zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania (H_2),
- elastyczność przedsiębiorstw ma pozytywny wpływ na możliwość realizacji założonych celów przedsiębiorstw (H_3),

- elastyczność przedsiębiorstw ma moderujący wpływ na relację finansowanie zewnętrzne–możliwość realizacji założonych celów przedsiębiorstw (H_4),
- cechy przedsiębiorstw i cechy zarządzających mają moderujący wpływ na kształtowanie zależności pomiędzy: elastycznością, finansowaniem zewnętrznym, możliwością realizacji założonych celów przedsiębiorstw (H_5).



Rysunek 8. Proponowany model badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stawasz, Miszczak, 2018, s. 277–292.

Powyższe zależności modyfikowane są przez cechy przedsiębiorstw (skala, wiek, charakter branży, rynek, orientacja rozwojowa, orientacja przedsiębiorcza, planowanie) oraz cechy zarządzających (wiek, doświadczenie i poziom wiedzy biznesowej).

Wnioskowanie na temat wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność i możliwość realizacji celów przedsiębiorstw dokonane zostało w oparciu o wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w 2019 r., a dotyczącego wybranej grupy 140 mikro i małych przedsiębiorstw (o liczbie zatrudnionych do 49 osób) zlokalizowanych w Polsce.

W metodologii badań założono, że próba będzie liczyć 140 podmiotów gospodarczych z sektora krajowych mikro i małych przedsiębiorstw (o liczbie zatrudnionych do 49 osób) z różnych branż, wybranych losowo przy pomocy generatora liczb losowych w grupie 400 000 podmiotów z bazy przedsiębiorstw działających w województwach łódzkim i lubelskim. Narzędziem badawczym był anonimowy kwestionariusz ankietowy samodzielnie opracowany przez autorów. Badanie zostało przeprowadzone samodzielnie przez autorów z wykorzystaniem techniki CAWI (wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony www). Z uwagi na zastosowanie powyższej techniki niezbędne było określenie liczby adresów e-mail, na które zostały przesłane prośby o udział w badaniu. Wybrana technika charakteryzuje się niewielką zwrotnością odpowiedzi. Założono poziom zwrotności na progu 1%. Na podstawie tego wysłano ok. 15 tys. zaproszeń do wypełnienia

badania. W rezultacie uzyskano 141 wypełnionych kwestionariuszy, z czego prawidłowych było 140. Współczynnik odpowiedzi wyniósł 0,93%.

Z uwagi na niemożność uznania próby za w pełni reprezentatywną otrzymane wyniki nie mogą być uogólniane na całą populację mikro i małych przedsiębiorstw, jednakże mogą przyczynić się do zdiagnozowania pojawiających się problemów i do sformułowania wskazówek dla nauki oraz przedsiębiorców.

Kwestionariusz ankiety dla właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw został opublikowany w systemie tworzenia kwestionariuszy www.webankieta.pl. Wybrano go do badań po wnikliwej analizie dostępnych w sieci narzędzi z uwagi na szeroką gamę możliwych do zastosowania rozwiązań przy konstruowaniu pytań oraz brak ograniczeń wysyłanych zaproszeń w wybranym pakiecie.

Kwestionariusz obejmował 29 pytań pogrupowanych w pięć części (zob. załącznik 1). Część pierwsza zawiera podstawowe charakterystyki badanej próby: wiek firmy, strukturę branżową, rozkład wielkości przedsiębiorstw, formy prawne itp., a także charakterystykę samego zarządzającego: wiek, doświadczenie zawodowe, poziom wiedzy biznesowej. Część druga obejmuje strategiczne podejście do zarządzania firmą: orientacja rozwojowa, przedsiębiorcza, strategia firmy w trakcie pojawiających się zmian oraz system planowania. Na część trzecią składa się analiza korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, określenie ich atrakcyjności, dostępności, korzyści oraz trudności, a także samych preferencji zarządzających względem źródeł finansowania. Część czwarta skupia się na analizie elastyczności przedsiębiorstw i wpływie czynników rzutujących na elastyczność. Część piątą określa oddziaływanie finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność.

Charakterystyka badanej grupy

W badanej próbie 140 mikro i małych przedsiębiorstw 101 (72%) podmiotów korzystało z finansowania zewnętrznego, w tym także z udziałem środków publicznych, a 39 (28%) nie korzystało z finansowania zewnętrznego. W analizie skupiono się zasadniczo na grupie 101 przedsiębiorstw, które korzystały z finansowania zewnętrznego. Respondenci niekorzystający z finansowania zewnętrznego pełnili funkcję grupy opiniującej, która odgrywała istotną rolę przy redagowaniu konkluzji i wniosków końcowych¹.

Wśród 101 przedsiębiorstw grupa mikroprzedsiębiorstw (o liczbie zatrudnionych do 9 osób) była dominująca (87% firm), a udział małych podmiotów (o liczbie zatrudnionych 10–49 osób) okazał się niewielki i wynosił ok. 13% przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o wiek firm, to dominowały podmioty dojrzałe o ponad trzyletniej obecności na rynku (70,3% przedsiębiorstw), z kolei udział przedsiębiorstw młodych (do trzech lat działalności) wyniósł 29,3%.

¹ W książce wykorzystano wyłącznie wyniki 101 firm korzystających z finansowania zewnętrznego.

Pod względem struktury rynkowej firm przeważał rynek lokalny i regionalny (odpowiednio: 70,3% i 69,3% przedsiębiorstw), na rynku krajowym działało 50,5% firm, a na rynku międzynarodowym – 20,8%. Struktura branżowa firm była bardzo zróżnicowana: przeważały usługi – 61% przedsiębiorstw, dalej handel – 26% firm i produkcja – 14% jednostek. W ocenie przedsiębiorstw branża, w której działają, odznacza się stosunkowo wysokim tempem zmian (43% przedsiębiorstw), stwarzającym duże ryzyko oraz brak stabilności dla funkcjonujących w niej przedsiębiorstw. Aż 30% przedsiębiorstw działa w branżach o wysokim ryzyku, a pozostałe 28% firm – w branżach o niskim ryzyku.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw prowadziła działalność gospodarczą w formie indywidualnej działalności gospodarczej (85,1% przedsiębiorstw), pozostałe zaś stanowiły spółki osobowe (9,9%) oraz spółki prawa handlowego (3,9%).

Orientacja rozwojowa przedsiębiorstw kształtowała się na wysokim poziomie. Tylko 17% respondentów określiło, że nastawieni są wyłącznie na przetrwanie. Pozostali w dużej mierze zorientowani są na ekspansję i rozwój (58%), a także na poszukiwanie okazji (25%).

Orientacja przedsiębiorcza firm została zbadana na podstawie trzech wskaźników: stosunku do ryzyka, okazji oraz innowacyjności. Dodatkowo można zaobserwować zbliżone zorientowanie przedsiębiorstw na okazje i innowacyjność. Stosunek do ryzyka w pięciostopniowej skali osiąga największą ilość odpowiedzi dla wartości 3, z kolei najniższą ilość odpowiedzi dla wysokiego zorientowania na ryzyko. Badane firmy mają wysokie zorientowanie na okazje i innowacyjność, przy czym podejście do ryzyka jest umiarkowane.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw zadeklarowała, że posiada system planowania. Zasadniczo system ten ma postać ogólną i nie jest wysoce sformalizowany – 62%. W pełni sformalizowany plan działania organizacji posiada blisko 20% firm (wykres 16). Blisko 1/5 przedsiębiorstw nie posiada systemu planowania.

Charakterystyka przedsiębiorstw obejmuje także odniesienie do strategii rozwoju obejmującej podejścia do zmian pojawiających się w otoczeniu, wykorzystania zasobów firmy w stosunku do zmian występujących w firmie i jej otoczeniu oraz w odniesieniu do podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Według respondentów blisko 75% przedsiębiorstw wychodzi z inicjatywą prowadzącą do zmian lub szybko reaguje na zmiany pojawiające się w otoczeniu. Pozostałe firmy nie reagują lub reagują tylko w ostateczności. W odniesieniu do wykorzystania zasobów firmy w stosunku do zmian występujących w samej firmie lub w jej otoczeniu w ponad 80% przedsiębiorcy starają się wykorzystywać zasoby wewnętrzne organizacji, wykorzystując maksymalnie ich potencjał oraz założone wcześniej scenariusze. Niecałe 20% przedsiębiorstw w takich sytuacjach przede wszystkim korzysta z zasobów zewnętrznych. Decyzje podejmowane w firmach zasadniczo są podejmowane wyłącznie przez właściciela (59,4%) oraz w dużej mierze z uwzględnieniem decyzji pracowników (35,6%). Tylko w 5% przypadków pracownik podejmuje kluczowe dla firmy decyzje.

Charakterystyka zarządzających

Respondenci byli wysoce zróżnicowani pod względem wieku. Najliczniejszą grupę stanowili przedsiębiorcy w wieku 40–49 lat (31%), w dalszej kolejności plasowała się grupa 31–39 lat (27%), a następnie grupa 30 lat i mniej (19%), grupa 50–59 lat (18%), najmniej zaś liczyła grupa najstarszych przedsiębiorców powyżej 60. roku życia (6%).

Kolejnym analizowanym czynnikiem w zakresie charakterystyki zarządzającego jest jego doświadczenie biznesowe w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej. Blisko połowa przedsiębiorców (49%) ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie zawodowe w prowadzeniu firmy, 32% z nich prowadzi działalności między 4 a 10 lat, a 20% do trzech lat. Badana grupa charakteryzuje się wysokim stopniem doświadczenia menedżerskiego – ponad 80% przedsiębiorców zarządza firmą powyżej trzech lat.

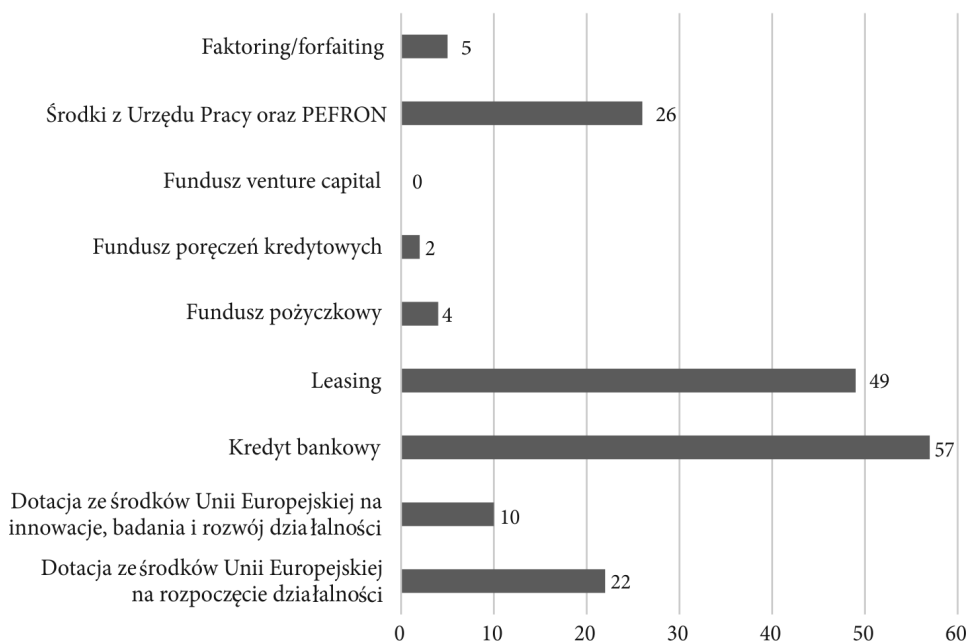
Poziom wiedzy biznesowej zarządzającego ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu firmą. Ocena tego poziomu dotyczyła opinii zarządzających na temat stanu obecnie posiadanej wiedzy z zakresu kierowania firmą w jej różnych obszarach w skali 1–5 pkt., gdzie 1 pkt. oznacza bardzo niski poziom wiedzy, a 5 pkt. wysoki poziom wiedzy. Średni poziom wiedzy biznesowej w badanej grupie firm wyniósł 3,6 pkt., dominowały odpowiedzi o wartościach 3 oraz 4 pkt. Świadczy to o dość wysokim mniemaniu zarządzających mikro i małymi firmami o swoich umiejętnościach menedżerskich.

Podsumowując, wśród badanej grupy przedsiębiorców dominują zarządzający w wieku 40–49 lat (30,7%). Blisko połowa ankietowanych posiada ponad dziesięcioletnie doświadczenie w zakresie prowadzenia i zarządzania biznesem. Ponad 50% respondentów ocenia swoją wiedzę biznesową na poziomie wysokim lub bardzo wysokim. Czynniki te w znaczący sposób wpływają na analizę kolejnych obszarów z zakresu wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność i możliwość realizacji celów mikro i małych przedsiębiorstw.

4.2. Rola finansowania zewnętrznego w badanych przedsiębiorstwach

Wśród przebadanych 101 firm dominuje sporadyczne korzystanie z różnych źródeł zewnętrznego finansowania – 65,3% przedsiębiorstw korzystało z finansowania tylko raz, a 34,7% z finansowania więcej niż raz.

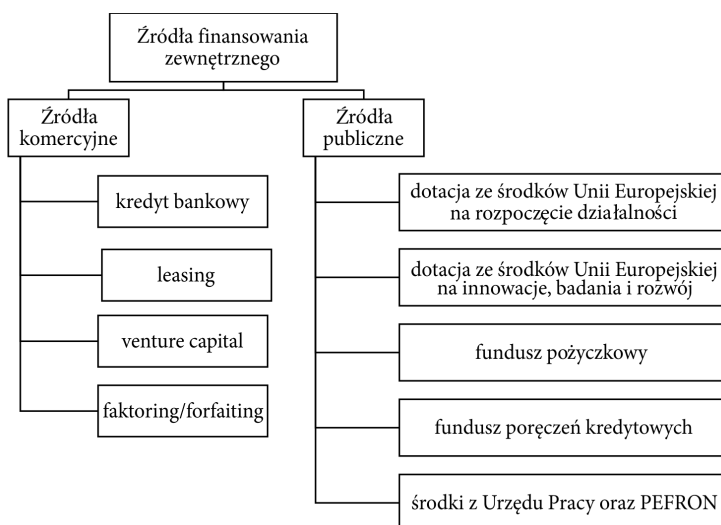
W największym stopniu korzystano z finansowania bankowego (32,6%) oraz z leasingu (28%). Z finansowania ze środków unijnych na otwarcie działalności korzystało 20,6% przedsiębiorstw (wykres 1). Pozostałe źródła finansowania odgrywały niewielką rolę, a wśród badanych firm nie znalazła się żadna, która korzystałaby ze wsparcia funduszy *venture capital*.



Wykres 1. Wykorzystanie poszczególnych źródeł finansowania zewnętrznego przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W analizie przeprowadzono podział źródeł finansowania zewnętrznego na źródła wyłącznie komercyjne oraz wyłącznie publiczne. Przedstawia go rysunek 9.

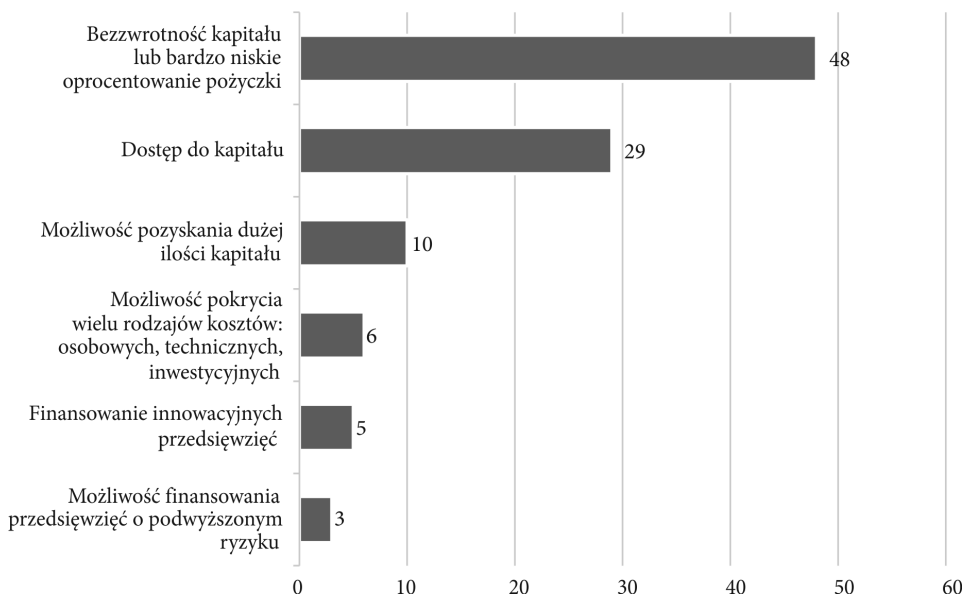


Rysunek 9. Podział źródeł finansowania zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Dominują źródła wyłącznie komercyjne (63,4% przedsiębiorstw), a na źródła publiczne jako wyłącznie finansowanie zewnętrzne wskazało 16,8% przedsiębiorstw. Z kolei 19,8% przedsiębiorstw wskazało na źródła mieszane (komercyjne i publiczne).

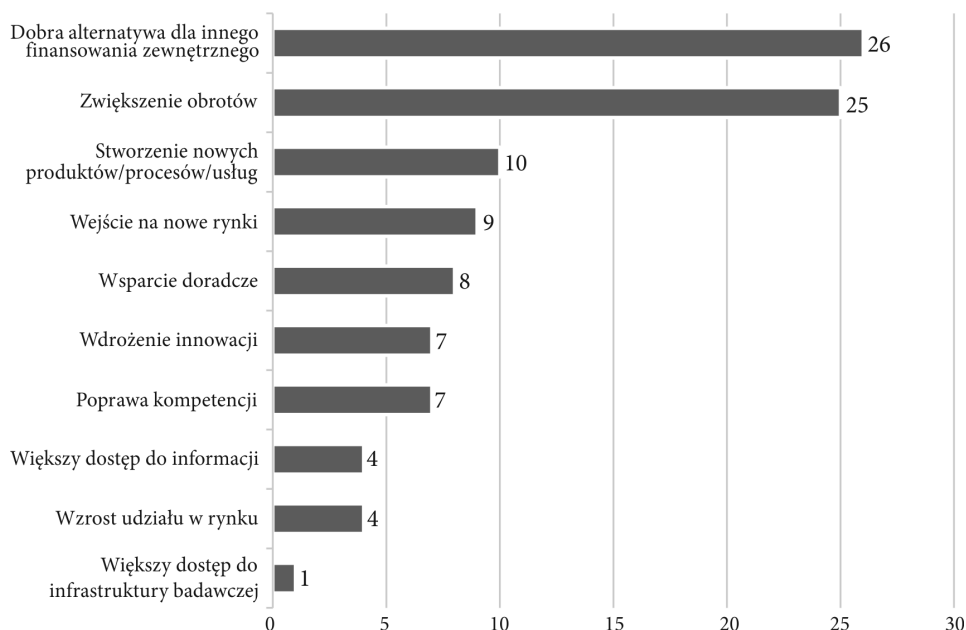
Pozytywny wpływ finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na planowane wyniki przedsiębiorstw przejawia się w dostrzeżeniu przez zarządzających korzyści zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich. W zależności od profilu i planów rozwojowych firmy przedsiębiorcy dostrzegali różnego rodzaju wyznaczniki przyczyniające się do poprawy funkcjonowania organizacji. Wykres 2 przedstawia korzyści bezpośrednie, a wykres 3 obrazuje korzyści pośrednie, które według opinii i doświadczeń zarządzających wskazywane są jako najistotniejsze.



Wykres 2. Najistotniejsze korzyści bezpośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Do najważniejszych korzyści bezpośrednich związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych respondenci zaliczyli przede wszystkim: bezzwrotność kapitału lub bardzo niskie oprocentowanie pożyczki (47%), dostęp do kapitału (29%) oraz możliwość pozyskania dużej ilości kapitału (10%). Odnosząc te wyniki do doświadczeń przedsiębiorców korzystających ze środków publicznych, opinie te w pełni się pokrywają.

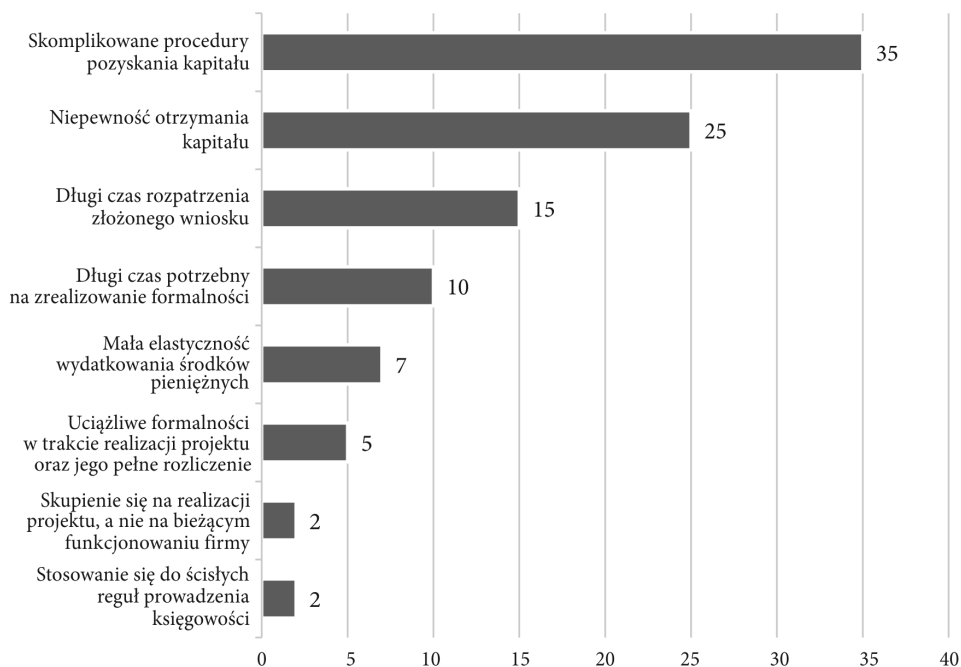


Wykres 3. Najistotniejsze korzyści pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Jako najistotniejsze korzyści pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych, w opinii przedsiębiorców zostały wymienione równorzędnie dobra alternatywa w stosunku do innego finansowania zewnętrznego oraz zwiększenie obrotów (25%), a pozostałe korzyści miały dużo niższe znaczenie, jednakże jako ważne można wskazać stworzenie nowych produktów/procesów/usług. Respondenci z grupy korzystającej ze środków publicznych na pierwszym miejscu również wymienili dobrą alternatywę w stosunku do innego finansowania zewnętrznego, jednakże – co istotne – na drugim miejscu wskazali jako bardzo poważną korzyść poprawę kompetencji, a dalej wejście na nowe rynki.

Przedsiębiorcy, oprócz korzyści bezpośrednich i pośrednich, zauważyli również wady związane z procesem pozyskania finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych. Zostały one podobnie jak korzyści podzielone na grupę wad bezpośrednich i pośrednich. Wykres 4 przedstawia wady bezpośrednie, a wykres 5 obrazuje wady pośrednie istotne w opinii zarządzających. Często przyczyniają się one do rezygnacji z wyboru finansowania zewnętrznego ze środków publicznych dla finansowania działalności i pomysłów badanych respondentów.

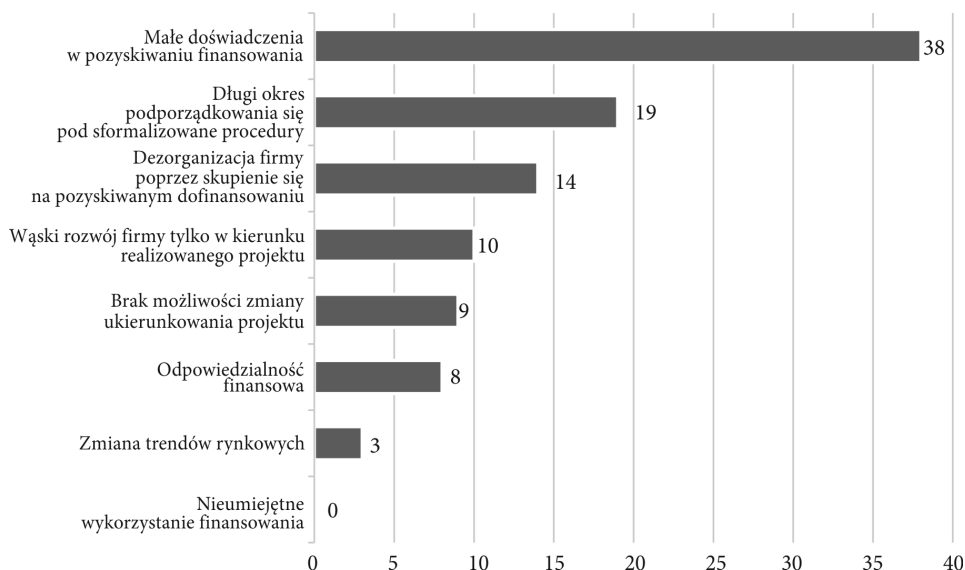


Wykres 4. Najistotniejsze wady bezpośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Do najważniejszych wad bezpośrednich związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych respondenci zaliczyli przede wszystkim: skomplikowane procedury pozyskania kapitału (34%), niepewność otrzymania kapitału (25%) oraz długi czas rozpatrywania złożonego wniosku (15%). Kiedy odniesiemy te wyniki do doświadczeń przedsiębiorców korzystających ze środków publicznych, zauważymy, że opinie te w dużej mierze się pokrywają. Przedsiębiorcy dostrzegli dodatkowo problem w postaci długiego czasu potrzebnego na zrealizowanie formalności.

Jako najistotniejsze wady pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych, w opinii respondentów zostały zauważone przede wszystkim: małe doświadczenie w pozyskiwaniu finansowania (37%), długi okres podporządkowania się pod sformalizowane procedury (19%) oraz dezorganizacja firmy poprzez skupienie się na pozyskiwanym finansowaniu. Respondenci z grupy korzystającej ze środków publicznych na pierwszym miejscu również wskazali problem związany z małym doświadczeniem w pozyskiwaniu finansowania, a ponadto dostrzegli pewnego rodzaju uszczywnienie działalności związane z wąskim rozwojem firmy tylko w kierunku realizowanego projektu.



Wykres 5. Najistotniejsze wady pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Finansowanie zewnętrzne w badanych przedsiębiorstwach odgrywa bardzo istotną rolę. Zarządzający mają możliwość skorzystania z różnych źródeł finansowania – zarówno komercyjnych, jak i publicznych. Niejednokrotnie zarządzający, dostosowując potrzeby do własnych projektów i działań rozwojowych, wybierają źródła mieszane, korzystając z jednego i drugiego z nich. Wpływ finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji celów przedsiębiorstw okazuje się pozytywny, a w szczególności na rozwój firm pozytywnie wpływa finansowanie ze środków publicznych bądź zastosowanie finansowania mieszanego. Ten typ finansowania jest korzystnie oceniany przez duży procent respondentów. Zauważalne są istotne zalety finansowania ze środków publicznych, takie jak: bezzwrotność kapitału i dostęp do kapitału, zwiększenie obrotów czy poprawa kompetencji. Przedsiębiorcy dostrzegają też wady w tego typu rozwiązaniach. Za najważniejsze uznawane są skomplikowane procedury pozyskania kapitału, niepewność jego otrzymania oraz konieczność długiego podporządkowywania funkcjonowania firmy pod sformalizowane procedury. Przedsiębiorcy również wskazują na brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków publicznych.

4.3. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność firm

Analizie poddano determinanty elastyczności, tj. czynniki, które mogą rzutować pozytywnie bądź negatywnie na elastyczność. Wpływ pozytywny oznacza poprawę elastyczności działania, czyli poszerzenie zakresu działalności, uelastycznienie struktur i procedur. Z kolei wpływ negatywny wiąże się z zawężeniem zakresu działania, usztywnieniem struktur i procedur.

W samoocenie zarządzających siedmiu wybranych determinant elastyczności (dokonanej w skali 1–5 pkt., gdzie 1 pkt. oznaczał brak wpływu, a 5 pkt. – bardzo duży wpływ na kształtowanie elastyczności) podstawowe znaczenie mają kwestie dopasowania cech produktu bądź usługi do potrzeb rynku (4,4 pkt.) oraz istniejące kwalifikacje pracowników (4,1 pkt.). Stosunkowo najsłabiej rzutują na elastyczność przedsiębiorstw sformułowane cele organizacji (2,6 pkt.). Wpływ zasobów finansowych na elastyczność przedsiębiorstw został oceniony jako dość wysoki (średnia ocena wyniosła 3,5 pkt.) (tabela 8). Współczynnik alfa L. Cronbacha dla zaproponowanego układu determinantów elastyczności przedsiębiorstw wynosi 0,766, co wskazuje na prawidłową rzetelność skali.

Tabela 8. Determinanty elastyczności przedsiębiorstw

Determinanty elastyczności	Średnia ocena*
Dopasowanie produktu/usługi do potrzeb rynku	4,4
Kwalifikacje pracowników	4,1
Zasoby informacyjne	3,7
Zasoby finansowe	3,5
Zasoby rzeczowe	3,0
Dopasowanie technologii	3,0
Cele organizacji	2,6

* Ocena w pkt.; dane dla 101 przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ znaczenia zasobów finansowych dla elastyczności przedsiębiorstw został poddany analizie ogólnej z podziałem na źródła finansowania zewnętrznego, tj. na finansowanie wyłącznie komercyjne, wyłącznie publiczne, oraz w sposób mieszany (komercyjny i publiczny). Tego rodzaju podział umożliwił pełniejszą analizę wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność firm (zob. tabela 9).

Tabela 9. Ocena wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność według źródeł finansowania

Źródła finansowania	Średnia ocen [*]	Odchylenie standardowe
Ogółem	2,86	0,063
Finansowanie wyłącznie komercyjne	2,78	0,085
Finansowanie wyłącznie publiczne	3,00	0,149
Finansowanie mieszane	3,00	0,103

Dane: dla 101 przedsiębiorstw; ^{*} – średnia w skali 1–4 pkt., gdzie 1 pkt oznacza brak wpływu, a 4 pkt. wysoki wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocena wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność firm mierzona swobodą (aktywnością) w podejmowaniu zmian jest w badanej populacji wysoka i wynosi 2,86 pkt. w skali 1–4 pkt., gdzie 1 pkt oznacza brak wpływu na elastyczność, a 4 pkt. wskazują na wysoki wpływ na elastyczność. Niewielkie różnice wystąpiły w układzie poszczególnych źródeł finansowania zewnętrznego. Najwyższa ocena respondentów miała miejsce w przypadku finansowania ze źródeł wyłącznie publicznych i mieszanych, a najniższa w odniesieniu do finansowania wyłącznie ze źródeł komercyjnych.

Dostrzegając duży wpływ poszczególnych determinant elastyczności, szerzej zanalizowano kierunek wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw (mierzony samoceną zarządzających w skali 1–5 pkt., gdzie: 1–2 pkt. oznaczają bardzo negatywny bądź w dużej części negatywny wpływ na elastyczność, a 3 pkt. brak wpływu, z kolei 4–5 pkt. wskazują na pozytywny bądź bardzo pozytywny wpływ na elastyczność). Na podstawie analizowanego wskaźnika przedsiębiorstwa zostały podzielone na trzy grupy: przedsiębiorstwa, w których elastyczność zmniejszyła się (negatywny wpływ), zaobserwowano brak zmian (brak wpływu), wystąpiła poprawa elastyczności (pozytywny wpływ). Przeważa grupa przedsiębiorstw o pozytywnym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność funkcjonowania (45,5%) oraz grupa, gdzie odnotowano brak wpływu na elastyczność działania (33,7%). Z kolei wpływ negatywny finansowania zewnętrznego na elastyczność odnotowało 20,8% ogółu przedsiębiorstw.

Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw jest zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania (tabela 10).

Tabela 10. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw według wyróżnionych źródeł finansowania (w %)

Źródła finansowania	Wpływ na elastyczność		
	Negatywny	Bez zmian	Pozytywny
Komercyjne	26,6	37,5	35,9
Publiczne	11,8	35,3	52,9
Mieszane	11,8	20,0	70,0
Razem	20,8	33,7	45,5

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywny wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw najbardziej dostrzegalny jest w przypadku finansowania mieszanego (70%) oraz wyłącznie finansowania publicznego (52,9%). Negatywny wpływ w największym stopniu odnotowano w przypadku finansowania wyłącznie komercyjnego (26,6%), a w odniesieniu do finansowania publicznego i mieszanego był on o ponad dwa razy mniejszy (11,8%). Brak zmian w elastyczności okazał się zbliżony dla finansowania komercyjnego i publicznego – odpowiednio 37,5% oraz 35,3% przedsiębiorstw, znacząco niższy był zaś w przypadku finansowania mieszanego i wynosił 20%.

Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw według wybranych charakterystyk przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)

Charakterystyki	Wpływ na elastyczność		
	Negatywny	Bez zmian	Pozytywny
1	2	3	4
<i>Skala przedsiębiorstw</i>			
1–9 osób	20,4	30,7	48,9
10–49 osób	23,1	53,8	23,1
<i>Wiek przedsiębiorstw</i>			
Do 3 lat	23,3	46,7	30,0
4–10 lat	25,0	19,4	55,6
Powyżej 10 lat	14,3	37,1	48,6
<i>Charakter branży*</i>			
Stabilna	14,3	46,4	39,3
Niestabilna	23,3	28,8	47,9

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4
<i>Poziom wiedzy biznesowej zarządzających**</i>			
Niski	22,9	37,5	39,6
Wysoki	18,9	30,2	50,9
<i>Wiek zarządzającego</i>			
30 lat i mniej	5,3	42,1	52,6
31–49 lat	27,6	24,1	48,3
50 lat i więcej	16,7	50,0	33,3
<i>Planowanie</i>			
Formalne lub nieformalne	19,3	31,3	49,4
Brak planowania	27,8	44,4	27,8
<i>Orientacja rozwojowa</i>			
Ekspansja i rozwój	15,3	32,2	52,5
Zorientowanie na przetrwanie	35,3	47,1	17,6
<i>Orientacja przedsiębiorcza***</i>			
Nastawienie na okazje	3,41	3,95	3,83
Skłonność do ryzyka	2,97	3,25	2,90
Nastawienie na innowacyjność	3,48	3,30	3,60

Dane dla 101 przedsiębiorstw; * branża stabilna (brak zmian lub nieznaczny poziom zmian), branża niestabilna (umiarkowany lub wysoki poziom zmian); ** samoocena zarządzających mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.); *** ocena mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.).

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej korzystne warunki dla pozytywnego wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw wystąpiły w podmiotach o mniejszej skali (mikroprzedsiębiorstwach), funkcjonujących na rynku ponad trzy lata i posiadających plan działalności. Nie bez znaczenia pozostaje również wysoki poziom wiedzy biznesowej zarządzających, którzy najaktywniej są zorientowani w wieku 40–49 lat oraz do 30. roku życia. Orientacja rozwojowa przedsiębiorstw, a w szczególności ekspansja i rozwój, oraz orientacja na okazje to także czynniki kształtujące pozytywny wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność organizacji. Tego rodzaju podmioty wskazują na wyższą atrakcyjność finansowania zewnętrznego – przede wszystkim z udziałem środków publicznych – dla realizacji własnych zamierzeń rozwojowych, a także na potrzebę poprawy elastyczności, co wiąże się z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania.

4.4. Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację celów przedsiębiorstw

Znaczenie finansowania zewnętrznego dla osiągnięcia wyznaczonych celów rozwojowych przedsiębiorstw (uzyskania planowanych wyników) zostało ocenione w większym stopniu pozytywnie. W opinii 51,5% przedsiębiorców finansowanie zewnętrzne polepsza uzyskanie planowanych wyników. Jednak wśród dość dużej grupy zarządzających (28,7%) ten wpływ został oceniony jako negatywny z uwagi na liczne trudności związane ze skomplikowanymi procedurami pozyskania i rozliczania środków finansowych oraz z brakiem możliwości zmiany ukierunkowania projektu. Dla 19,8% zarządzających finansowanie zewnętrzne ma neutralne znaczenie osiągnięcia wyznaczonych celów rozwojowych przedsiębiorstw (tabela 12).

Tabela 12. Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację celów przedsiębiorstw według wyróżnionych źródeł finansowania (w %)

Źródła finansowania	Wpływ na realizację celów		
	Negatywny	Bez zmian	Pozytywny
Komercyjne	37,5	20,3	42,2
Publiczne	5,9	23,5	70,6
Mieszane	20,0	15,0	65,0
Razem	28,7	19,8	51,5

Dane dla 101 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ finansowania zewnętrznego na osiągnięcie zamierzonych celów rozwojowych przedsiębiorstw okazuje się zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania. Pozytywny wpływ najbardziej zauważalny jest w przypadku finansowania wyłącznie publicznego (70,6%). W odniesieniu do finansowania wyłącznie komercyjnego opinie o wpływie pozytywnym i negatywnym są zbliżone – odpowiednio 42,2% i 37,5%. Biorąc pod uwagę finansowanie mieszane, w badanej grupie zaobserwowano poprawę w 65%, a pogorszenie w 20%. Najsłabiej negatywne oddziaływanie finansowania zewnętrznego na planowane wyniki odnotowano przy korzystaniu z publicznych źródeł finansowania (5,9%).

Wpływ finansowania zewnętrznego na cztery wyróżnione kategorie przedsiębiorstw według wybranych charakterystyk przedstawia tabela 16. Z kolei wpływ finansowania zewnętrznego na uzyskanie planowanych wyników przedsiębiorstw pod względem wybranych charakterystyk ukazano w tabeli 13.

Tabela 13. Wpływ finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji celów przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)

Charakterystyki	Wpływ na planowane wyniki		
	Negatywny	Bez zmian	Pozytywny
<i>Skala przedsiębiorstw</i>			
1–9 osób	26,1	19,3	54,4
10–49 osób	46,2	23,1	30,8
<i>Wiek przedsiębiorstw</i>			
Do 3 lat	33,3	30,0	36,7
4–10 lat	22,2	16,7	61,1
Powyżej 10 lat	31,4	14,3	54,3
<i>Charakter branży*</i>			
Stabilna	28,6	32,1	39,3
Niestabilna	28,8	15,1	56,2
<i>Poziom wiedzy biznesowej zarządzających**</i>			
Niski	33,3	22,9	43,8
Wysoki	24,5	17,0	58,5
<i>Wiek zarządzającego</i>			
30 lat i mniej	26,3	10,5	63,2
31–49 lat	29,3	24,1	46,6
50 lat i więcej	29,2	16,7	54,2
<i>Planowanie</i>			
Formalne lub nieformalne	31,3	15,7	53,0
Brak planowania	16,7	38,9	44,4
<i>Orientacja rozwojowa</i>			
Ekspansja i rozwój	28,8	22,0	49,2
Zorientowanie na przetrwanie	28,7	19,8	51,5
<i>Orientacja przedsiębiorcza***</i>			
Nastawienie na okazje	3,41	2,97	3,48
Skłonność do ryzyka	3,95	3,25	3,30
Nastawienie na innowacyjność	3,83	2,99	3,60

Dane dla 101 przedsiębiorstw; * branża stabilna (brak zmian lub nieznaczny poziom zmian), branża niestabilna (umiarkowany lub wysoki poziom zmian); ** samoocena zarządzających mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.); *** ocena mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.).

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Wpływ finansowania zewnętrznego na relację elastyczność–realizacja celów przedsiębiorstw

Ocenę wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw oraz na możliwość realizacji celów przedstawiono w trzech płaszczyznach:

- negatywny wpływ,
- bez zmian,
- pozytywny wpływ (tabela 14).

Tabela 14. Wpływ finansowania zewnętrznego na relację: elastyczność–możliwość realizacji celów przedsiębiorstw (w %)

Wpływ na elastyczność	Wpływ na możliwość realizacji celów		
	Negatywny	Bez zmian	Pozytywny
Negatywny	13,9	4,0	3,0
Bez zmian	6,9	10,9	15,8
Pozytywny	7,9	5,0	32,7

Dane dla 101 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku negatywnego wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przeważa także negatywny wpływ na możliwość realizacji celów, a w sytuacji braku bądź pozytywnego wpływu finansowania na elastyczność dominuje pozytywny wpływ na możliwość realizacji celów.

Tabela 15 prezentuje wynik uproszczenia ocen. W obu przypadkach (wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw i na możliwość realizacji celów) wpływ określano jako negatywny, gdy odpowiedź obejmowała oceny negatywne bądź bez zmian, a jako pozytywny, gdy odpowiedź obejmowała oceny pozytywne.

Tabela 15. Wpływ finansowania zewnętrznego na relację: elastyczność–możliwość realizacji celów (w %)

Wpływ na elastyczność	Wpływ na możliwość realizacji celów	
	Negatywny	Pozytywny
Negatywny	Kat. I; 35,6	Kat. III; 18,8
Pozytywny	Kat. II; 12,9	Kat. IV; 32,7

Dane dla 101 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Uproszczenie ocen wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw i na możliwość realizacji celów umożliwiło utworzenie czterech kategorii firm:

- I. o negatywnym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność (pogorszenie elastyczności lub bez zmian) i negatywnym w zakresie możliwości realizacji celów,
- II. o pozytywnym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność i negatywnym w zakresie możliwości realizacji celów,
- III. o negatywnym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność i pozytywnym w zakresie możliwości realizacji celów,
- IV. o pozytywnym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność i pozytywnym w zakresie możliwości realizacji celów.

Na podstawie powyższego zestawienia można zaobserwować, że najwyższe wartości skupiają się dla kategorii krańcowych, gdzie pogorszenie (kat. I) lub poprawa (kat. IV) dotyczy obu zmiennych, zarówno elastyczności, jak i możliwości realizacji celów, ulegających zmianom w tym samym kierunku. Finansowanie zewnętrzne ma duży wpływ na równoczesną zmianę elastyczności i na możliwości realizacji celów przedsiębiorstw.

Wpływ finansowania zewnętrznego na cztery wyróżnione kategorie przedsiębiorstw według wybranych charakterystyk przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Wpływ finansowania zewnętrznego na cztery wyróżnione kategorie przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)

Charakterystyki	Kategorie przedsiębiorstw			
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
<i>Źródła finansowania</i>				
Publiczne	23,5	5,9	23,5	47,1
Komercyjne	42,2	15,6	21,9	20,3
Mieszane	25,0	10,0	5,0	60,0
<i>Skala przedsiębiorstw</i>				
1–9 osób	31,8	13,6	19,3	35,2
10–49 osób	61,5	7,7	15,4	15,4
<i>Wiek przedsiębiorstw</i>				
Do 3 lat	23,6	10,5	21,1	42,1
4–10 lat	37,9	15,5	13,8	32,8
Powyżej 10 lat	37,5	8,3	29,2	25,0

1	2	3	4	5
<i>Charakter branży*</i>				
Stabilna	42,9	17,9	17,9	21,4
Niestabilna	32,9	11,0	19,2	37,0
<i>Poziom wiedzy biznesowej zarządzających**</i>				
Niski	41,7	14,6	18,8	25,0
Wysoki	30,2	11,3	18,9	39,6
<i>Wiek zarządzającego</i>				
30 lat i mniej	26,3	10,5	21,1	42,1
31–49 lat	37,9	15,5	13,8	32,8
50 lat i więcej	37,5	8,3	29,2	25,0
<i>Planowanie</i>				
Formalne lub nieformalne	32,5	14,5	18,1	34,9
Brak planowania	50,0	5,6	22,2	22,2
<i>Orientacja rozwojowa</i>				
Ekspansja i rozwój	35,6	15,3	11,9	37,3
Zorientowanie na przetrwanie	47,1	5,9	35,3	11,8
<i>Orientacja przedsiębiorcza***</i>				
Nastawienie na okazje	3,56	3,85	3,42	3,73
Skłonność do ryzyka	3,00	3,31	4,06	2,99
Nastawienie na innowacyjność	3,42	3,38	3,73	3,60
Razem	35,60	12,90	18,80	32,70

Dane dla 101 przedsiębiorstw; * branża stabilna (brak zmian lub nieznaczny poziom zmian), branża niestabilna (umiarkowany lub wysoki poziom zmian); ** samoocena zarządzających mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.); *** ocena mierzona w skali 1–5 pkt., gdzie poziom niski (1–3 pkt.), wysoki (4–5 pkt.).

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach z uwagi na źródło finansowania przedsiębiorstwa można zauważyć, że dla osiągnięcia wysokiego wpływu finansowania zewnętrznego na poprawę poziomu elastyczności oraz możliwości realizacji celów przedsiębiorstw najkorzystniejsze jest finansowanie mieszane oraz publiczne. Negatywnie zaś wpływa finansowanie wyłącznie komercyjne. W odniesieniu do skali przedsiębiorstw poprawę (kat. IV) wskazuje się u mikroprzedsiębiorstw, z kolei pogorszenie (kat. I) występuje w przypadku firm małych. Odnosząc się do wieku przedsiębiorstw, zauważalna jest pozytywna tendencja wystąpienia zjawiska w przypadku podmiotów młodych do trzech lat.

Analizując zmienną dotyczącą charakteru branży, w branżach stabilnych zauważalne jest pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów, a tam, gdzie branża jest niestabilna i wymaga się wysokiej czujności przedsiębiorców, dostrzeżga się poprawę elastyczności i możliwości realizacji celów pod wpływem finansowania zewnętrznego. Istotną rolę odgrywa również poziom wiedzy biznesowej zarządzającego. Jej brak silnie wpływa na pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów. Analogicznie wysoki poziom wiedzy biznesowej przyczynia się do poprawy analizowanych czynników.

W odniesieniu do wieku zarządzającego poprawę elastyczności i możliwości realizacji celów można zaobserwować u młodych przedsiębiorców do 30 lat; im starsi zarządzający, tym bardziej powyższa tendencja się zmienia. Przedsiębiorstwa, które korzystają z planowania, również wskazują na poprawę analizowanych czynników, ale – co istotne – przede wszystkim te, które nie planują, charakteryzuje wysoki poziom pogorszenia elastyczności i możliwości realizacji celów.

Analogicznie, w przypadku orientacji rozwojowej przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój wykazują poprawę analizowanych charakterystyk, a te nastawione na przetrwanie – odwrotnie – pogorszenie. Orientacja przedsiębiorcza ma wpływ zróżnicowany, zbliżony dla obu kategorii krańcowych. Ważną kwestią jest fakt, że najwyższe wartości zbadane dla czterech kategorii, gromadzą się w polach kategorii krańcowych.

4.6. Analiza zależności statystycznych

W celu weryfikacji hipotez badawczych H_1 oraz H_4 dokonano estymacji parametrów wielomianowego, uporządkowanego modelu probitowego. Na początku oszacowano parametry modelu uwzględniającego wszystkie zmienne objaśniające. Uzyskane wyniki wszystkich zmiennych prezentuje tabela 17.

Tabela 17. Estymacja parametrów modelu uwzględniającego wszystkie zmienne

Zmienna	Współczynnik	Odchylenie standardowe	Istotność
1	2	3	4
Wiek firmy (4–10 lat)	1,224934	0,426847	0,0041
Wiek firmy (powyżej 10 lat)	1,124777	0,496530	0,0235
Skala firmy	–1,064706	0,382345	0,0054
Orientacja na ekspansję	0,474608	0,388326	0,2216
Orientacja na okazje	0,475252	0,414539	0,2516

1	2	3	4
Reakcja na zmiany	-0,499810	0,218357	0,0221
System planowania (formalny)	-0,829614	0,446834	0,0634
System planowania (nieformalny)	-0,352332	0,333424	0,2906
Wiek właściciela (31–39)	0,079244	0,408598	0,8462
Wiek właściciela (40–49)	-0,068717	0,455523	0,8801
Wiek właściciela (50–59)	0,155357	0,517394	0,7640
Wiek właściciela (powyżej 60)	0,011383	0,682794	0,9867
Doświadczenie właściciela (4–10)	-0,450018	0,494528	0,3628
Doświadczenie właściciela (powyżej 10)	-0,562196	0,572931	0,3265
Finansowanie zewnętrzne komercyjne	-0,714144	0,360107	0,0474
Finansowanie zewnętrzne mieszane	0,077151	0,426346	0,8564
Cechy branży	0,046228	0,153636	0,7635
Wiedza biznesowa właściciela	-0,068084	0,160718	0,6718

Źródło: opracowanie własne.

W celu identyfikacji istotnych zmiennych zastosowana została strategia „od ogółu do szczegółu”. Wyniki finalnej specyfikacji prezentuje tabela 18. Wpływ finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji założonych celów przedsiębiorstwa kształtował się w zależności od następujących zmiennych: wiek firmy 4–10 lat, wiek firmy powyżej 10 lat, skala firmy, elastyczność firmy, system planowania (występuje w firmie), finansowanie zewnętrzne wyłącznie ze źródeł komercyjnych.

Tabela 18. Finalna specyfikacja równania wyjaśniającego możliwość realizacji celów

Zmienna	Współczynnik	Odchylenie standardowe	Istotność
Wiek firmy (4–10 lat)	0,776987	0,289757	0,0073
Wiek firmy (powyżej 10 lat)	0,635466	0,287823	0,0273
Skala firmy	-0,986276	0,346702	0,0044
Elastyczność	0,458156	0,189683	0,0157
System planowania	-0,474298	0,295642	0,1086
Finansowanie zewnętrzne komercyjne	-0,790045	0,251671	0,0017

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Firmy korzystające z finansowania zewnętrznego ze źródeł wyłącznie komercyjnych istotnie negatywnie oceniają jego wpływ na możliwość realizacji celów w porównaniu do firm korzystających z finansowania wyłącznie ze środków publicznych i mieszanych. Świadczy o tym istotnie ujemne oszacowanie parametru przy zmiennej „finansowanie zewnętrzne komercyjne” oraz brak istotności parametru przy zmiennej „finansowanie zewnętrzne mieszane”. Rezultaty wskazujące na istotne różnice między możliwością realizacji celów firm uzyskujących finansowanie zewnętrzne z różnych źródeł są zgodne z hipotezą H_1 . Wybór źródła finansowania ma istotny wpływ na ocenę możliwości realizacji celów. W ocenie firm finansowanie wyłącznie ze źródeł komercyjnych słabiej wpływa na możliwość realizacji celów w porównaniu z finansowaniem ze źródeł wyłącznie publicznych lub mieszanych.
2. Istotnie dodatnie oszacowanie parametru przy zmiennej „elastyczność” wskazuje na prawdziwość hipotezy H_4 o moderującym wpływie elastyczności działania na relację między finansowaniem zewnętrznym a możliwością realizacji założonych celów firm. Okazuje się jednak, że wraz ze wzrostem elastyczności działania wspomniana zależność wzmacnia się. Obserwowana jest dla trzech wymienionych źródeł finansowania.
3. Dodatkowo część zmiennych kontrolnych okazała się istotna statystycznie. W szczególności istnieje zależność między wiekiem firmy a oceną możliwości realizacji celów pod wpływem finansowania zewnętrznego. Przedsiębiorstwa funkcjonujące 4–10 lat formują najkorzystniejsze oceny. Najmniej korzystne oceny wskazują najmłodsze firmy.
4. Ponadto firmy posiadające sformalizowany system planowania najmniej korzystnie oceniają analizowaną zależność.

W celu weryfikacji hipotezy H_2 dokonano estymacji parametrów uporządkowanego modelu probitowego (zob. tabela 19).

Tabela 19. Finalne wyniki estymacji dla równania wyjaśniającego elastyczność

Zmienna	Współczynnik	Odchylenie standardowe	Istotność
Finansowanie zewnętrzne komercyjne	-0,764256	0,245848	0,0019
Wiek firmy (4–10 lat)	1,288108	0,400413	0,0013
Wiek firmy (powyżej 10 lat)	2,028591	0,463169	0,0000
Doświadczenie właściciela (4–10 lat)	-0,960769	0,431150	0,0259
Doświadczenie właściciela (powyżej 10 lat)	-1,660232	0,486230	0,0006
System planowania	-0,743964	0,288098	0,0098
Orientacja rozwojowa – ekspansja	0,737246	0,235705	0,0018

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. W przypadku firm uzyskujących finansowanie zewnętrzne ze środków komercyjnych ocena wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność jest najniższa w porównaniu do pozostałych źródeł.
2. Wraz z wiekiem przedsiębiorstwa jego ocena dotycząca wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność zwiększa się. Z kolei omawiana ocena obniża się wraz z doświadczeniem osoby zarządzającej.
3. Firmy zorientowane na ekspansję i rozwój korzystniej oceniają wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność. Odwrotna zależność występuje w przypadku podmiotów, które posiadają system planowania.

W celu sprawdzenia prawdziwości hipotezy H_3 oszacowano parametry wielomianowego uporządkowanego modelu probitowego ilustrującego wpływ elastyczności na możliwość realizacji założonych celów, z uwzględnieniem finansowania zewnętrznego (zob. tabela 20).

Tabela 20. Oszacowania parametrów modelu ilustrującego wpływ elastyczności na możliwość realizacji założonych celów

Zmienna	Współczynnik	Odchylenie standardowe	Istotność
Elastyczność	0,527807	0,115604	0,0000

Źródło: opracowanie własne.

Dodatni oraz istotny wpływ zmiennej „elastyczność” wskazuje na to, że istnieje pozytywna relacja między elastycznością a możliwościami realizacji założonych celów z uwzględnieniem finansowania zewnętrznego.

Rozdział 5

Wpływ finansowania publicznego na elastyczność mikroprzedsiębiorstw – studia przypadków

5.1. Metodyka badań przeprowadzonych w formie studiów przypadku

Kolejne badanie empiryczne przeprowadzono w celu poszerzenia i pogłębienia zakresu informacji z praktyki gospodarczej na temat wpływu publicznego finansowania zewnętrznego na elastyczność mikroprzedsiębiorstw. Zastosowana w badaniu empirycznym metoda studium przypadków (*case study*) zaliczana jest do grupy metod jakościowych. Jest to dokładny opis rzeczywistego podmiotu, zjawiska lub procesu w celu poznania przyczyn, rezultatów, uwarunkowań występowania danego zjawiska, sytuacji, wydarzeń, procesów lub funkcjonowania danego podmiotu w określonych warunkach. Wykorzystanie tej metody wydaje się właściwe dla podejścia idiograficznego w badaniach naukowych. Charakteryzuje się ona bowiem dokładnym objaśnieniem i analizą jednostkowych, niepowtarzających się zdarzeń.

Celem badania było poznanie i ocena wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność działania oraz na możliwość realizacji celów wybranych mikroprzedsiębiorstw. Wykorzystano tutaj trzy metody badawcze:

- wywiad, w ramach którego zastosowano technikę wywiadu kwestionariuszowego, gdzie narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu,
- metodę badania dokumentów z zastosowaniem analizy formalnej – analiza dokumentów projektowych, a także analiza treści, w tym przypadku stron internetowych badanych przedsiębiorstw,
- obserwację uczestniczącą z uwagi na długookresowe śledzenie zachowań wytypowanych firm.

Do badań wytypowano w sposób celowy cztery mikroprzedsiębiorstwa z województwa łódzkiego, które korzystały z finansowania zewnętrznego ze środków publicznych i powstały ze wsparciem dofinansowania na otwarcie działalności gospodarczej.

Jeśli chodzi o wpływ na elastyczność działania, to przyjęto dwa skutki, tj. pogorszenie elastyczności oraz poprawę elastyczności działania, podobnie w odniesieniu do możliwości realizacji celów firm, tj. ich pogorszenie lub poprawę. W rezultacie tworzy to czteropolową matrycę. Na tej podstawie do badań wytypowano cztery przypadki firm (zob. rysunek 10).

Wpływ na możliwość realizacji celów	Poprawa	Typ II <i>Pogorszenie elastyczności i poprawa możliwości realizacji celów</i>	Typ IV <i>Poprawa elastyczności i możliwości realizacji celów</i>
	Pogorszenie	<i>Pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów</i> Typ I	<i>Poprawa elastyczności i pogorszenie możliwości realizacji celów</i> Typ III
		Pogorszenie	Poprawa
Wpływ na elastyczność			

Rysunek 10. Czteropolowa matryca zależności wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność i możliwość realizacji celów

Źródło: opracowanie własne.

Badanie empiryczne przeprowadzono w 2019 r. Narzędziem badawczym wykorzystanym w metodzie studium przypadku był autorski kwestionariusz przygotowany dla wytypowanych uczestników badania. Dotyczył on następujących obszarów (zob. załącznik 2):

- charakterystyka i doświadczenie właściciela firmy,
- profil firmy, charakterystyka, specyfika branży,
- ocena uwarunkowań przedsiębiorczości w firmie,
- ocena uwarunkowań elastyczności w firmie,
- motywy pozyskania publicznych źródeł finansowania zewnętrznego,
- specyfika zrealizowanych z dotacji inwestycji,
- diagnoza funkcjonowania firmy w okresie objętym wsparciem,
- wpływ finansowania publicznego na funkcjonowanie firm.

Charakterystyka zarządzających

Charakterystykę zarządzających firmami biorącymi udział w badaniach przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach*

Charakterystyka \ Respondenci	Właściciel firmy Alfa	Właściciel firmy Beta	Właściciel firmy Delta	Właściciel firmy Gamma
Płeć właściciela firmy	M	M	M	K
Wiek właściciela	31	34	30	31
Doświadczenie biznesowe**	5	8	5	5
Wiedza biznesowa***	3	5	4	4

* nazwy firm zostały utajnione; ** w latach; *** samoocena poziomu wiedzy dokonana w skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznacza niski poziom wiedzy, a 5 – wysoki poziom wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych respondentów przeważali mężczyźni; ich wiek kształtuje się w zakresie 30–35 lat. Doświadczenie biznesowe trzech z czterech badanych przypadków obejmowało 5 lat, a w czwartym przypadku 8 lat. Poziom wiedzy biznesowej zarządzających może być określany jako średni oraz wysoki, przyjmując wartości z zakresów 3–5 pkt. w skali 1–5 pkt.

5.2. Prezentacja badanych firm

Przypadek 1

Firma Alfa to podmiot świadczący usługi w zakresie cyfrowej, wielośladowej rejestracji dźwięku, w szczególności materiału muzycznego. Przedsiębiorstwo stanowiło odpowiedź na zapotrzebowanie przede wszystkim młodych zespołów, które grając swoje pierwsze opracowane utwory, chciały posiadać zarejestrowany materiał koncertowy do różnego rodzaju płyt demo czy materiałów promocyjnych. Przedsiębiorstwo powstało we wrześniu 2013 r., po uczestnictwie założyciela firmy w projekcie „Młodzi w biznesie” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Realizowany był przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego. Mobilne studio nagrań to pomysł absolwenta Politechniki Łódzkiej. Zaobserwowana przez niego nisza rynkowa, spostrzeżenia znajomych, szczególnie ze środowiska muzycznego, a także zdobyte

doświadczenie, m.in. w lokalnym radiu, ukierunkowały założyciela firmy w stronę mobilnego studia nagrań. Firma nie zatrudnia pracowników.

Branża techniczno-muzyczna na lokalnym rynku jest mocno rozwinięta. Z jednej strony ze względu na dużą ilość różnego typu eventów ciągle występuje przestrzeń dla nowych firm, z drugiej strony firma musi świadczyć usługi profesjonalnie i kompleksowo, aby zarobić na swoje utrzymanie. Mobilne studio nagrań, a także realizacja nagłośnieniowa koncertów, eventów, przedstawień artystycznych wymagają szerokiej otwartości przedsiębiorców, wypracowania sobie stałych kontaktów i renomy na rynku. Zmiany technologiczne na rynku sprzętu nagłośnieniowego, zwiększenie dostępności tego typu sprzętu, nawet w obrębie nowo tworzących się zespołów, sprawiają, że zdobycie swojej przestrzeni na rynku rejestracji dźwięku stało się dość trudne. Silną konkurencją są tu dobrej jakości rejestratory dźwięku dostępne w przystępnych cenach, a także konkurencyjne ceny nagrywania materiału muzycznego w stacjonarnych studiach narań. Dotarcie do kluczowych klientów daje duże możliwości rozwoju i jednocześnie przekłada się na spore dochody z działalności.

W ramach realizowanej działalności pozyskane były środki na otwarcie firmy w wysokości 20 tys. zł. Środki te w 95% pokryły inwestycje związane z uruchomieniem przedsiębiorstwa. Właściciel nie inwestował w firmę dodatkowych własnych oszczędności. W pierwszym okresie funkcjonowania organizacji nie były realizowane żadne dodatkowe inwestycje, w tym celu nie zaciągano zewnętrznych zobowiązań finansowych w postaci kredytów, pożyczek czy leasingu.

Połączenie wiedzy technicznej z wiedzą z zakresu zarządzania przyczyniło się do realizacji działań w obszarze własnej działalności. Ukończenie studiów, konieczność wyborów dotyczących dalszej ścieżki zawodowej oraz dostrzeżenie okazji w postaci bezzwrotnej dotacji, a także brak własnych środków, a dokładniej możliwość skorzystania ze wsparcia finansowego zamiast ryzykowania własnego kapitału spowodowały, że właściciel firmy zdecydował się na udział w projekcie i postarał się o otrzymanie dofinansowania. Ciekawy pomysł, dobrze opracowany plan działania zaowocowały pozytywną oceną wniosku.

Właściciel firmy zapewnia, że „gdyby nie dotacja, to nie zdecydowałby się na założenie własnej działalności”. Już pierwsze miesiące nie były łatwe, kiedy w oczekiwaniu na otrzymanie dofinansowania odbywały się szkolenia, spotkania itp., co jednocześnie nie dawało możliwości pracy z firmą, bo jej jeszcze fizycznie nie było; ponadto nie stwarzało to możliwości alternatywnego zatrudnienia. Ten okres trzeba było przeczekać. Właściciel dostrzegł „dwojaką rolę czasu, jako pewnego ograniczenia. Z jednej strony długi okres oczekiwania na fundusze, z drugiej strony czas spędzony na szkoleniach i następnie na rozliczaniu dotacji. Te elementy wymagały dużo cierpliwości i opanowania”. Przedsiębiorca skarżył się również na „dość duży poziom biurokratyzowania projektu, konieczność wielokrotnego stawiania się w biurze projektu i podpisywania kolejnych dokumentów nie była komfortowa szczególnie w pierwszych miesiącach funkcjonowania firmy”. Trzecim

ograniczeniem dostrzeżonym przez właściciela było „połączenie konieczności sprecyzowania planów inwestycyjnych na kilka miesięcy przed ich wydaniem. Branża, sprzęt i ceny tak szybko się zmieniają, że realizacja wcześniej zaplanowanych inwestycji nie umożliwiała w 100% pełnego i odpowiedniego wykorzystania dotacji. Jeśli chodzi o kontrole i sprawdzenie firmy przed zakończeniem okresu rozliczeniowego dotacji, to firma nie miała z tym problemu”.

Realizowany projekt był dla właściciela firmy bardzo ważny. Połączenie wiedzy technicznej i zarządczej pozwoliło sprawdzić się w działalności biznesowej. Doświadczenia są istotnym elementem rozwoju zawodowego. W tym przypadku planowana działalność nie została jednak w pełni zrealizowana. Mimo chęci i zaangażowania bardzo trudno było o skuteczność w zakresie zaplanowanych przez firmę obszarów – na tej płaszczyźnie cel nie został osiągnięty. Widząc zbyt niski zakres realizowanych usług, koszty równe dochodom, właściciel zaczął aplikować o pracę etatową w korporacji. Pomyślnie odnalazł się na rynku pracy i obecnie awansuje i odnosi sukcesy. Brak perspektyw skłonił go do zawieszenia firmy po tym, jak minął okres trwałości projektu.

Przypadek 2

Firma Beta zajmuje się kompleksową budową oraz modernizacją węzłów ciepłych. Zapewnia specjalnie dopasowane rozwiązania oraz całą automatykę niezbędną do optymalnego dostarczania oraz kontroli dostarczanego ciepła. Przedsiębiorstwo powstało w sierpniu 2010 r. po uczestnictwie założyciela w projekcie uczelnianym pt. *Nowa innowacyjna firma – Twoja droga do sukcesu*, realizowanym przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (PTE). Był on współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i miał na celu rozwój przedsiębiorczości i samozatrudnienia wśród grup znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Skutkowało wzrostem potencjału łódzkich przedsiębiorstw opartych na innowacyjnych pomysłach i rozwiązaniach. Grupą docelową projektu były osoby fizyczne nieaktywne zawodowo, zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej, pełnoletnie, poniżej 25. roku życia, kształcące się lub absolwenci albo zamieszkujące tereny wiejskie, zameldowane na terenie województwa łódzkiego. Wsparcie dla beneficjentów obejmowało szkolenie, doradztwo grupowe i indywidualne, jednorazowe wsparcie finansowe w wysokości do 40 tys. zł na osobę, podstawowe finansowe wsparcie pomostowe w wysokości 1100 zł miesięcznie przez okres sześciu miesięcy oraz wsparcie pomostowe w postaci usług doradczych o charakterze specjalistycznym (PTE, Projekty Unijne, 2015).

Firma została utworzona jako pomocnicza dla innego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku. W wyniku wysokiego zapotrzebowania rynkowego na usługi

modernizacyjne węzłów ciepłych właściciel, korzystając ze swojego bogatego doświadczenia branżowego i rynkowego, zdecydował się na udział w projekcie i próbę pozyskania środków na utworzenie własnej działalności. Pomyślnie pozyskał dotację na własną inwestycję w urządzenia i maszyny oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań z zakresu automatyki, konsekwentnie rozwijając firmę.

Podmiot świadczy usługi w obszarze B2B, współpracuje ze spółdzielniami, deweloperami przy realizacji nowych inwestycji mieszkaniowych oraz realizuje i modernizuje węzły dla przedsiębiorstw czy sklepów wielkopowierzchniowych.

Beta to firma jednoosobowa niezatrudniająca pracowników. Pozyskane zlecenia są realizowane przez partnerów biznesowych wykwalifikowanych i specjalizujących się w zakresie prac z danego obszaru. Takie rozwiązanie jest dla podmiotu tańsze i łatwiejsze ze względu na brak konieczności zarządzania pracownikami, ich urlopami itp., a z drugiej strony, w przypadku mniejszej ilości realizacji, chociażby ze względu na sezonowość, brakiem ponoszenia zbędnych kosztów. Usługi księgowe przedsiębiorstwa są także outsourcowane.

W ramach projektu zostały pozyskane środki na rozpoczęcie działalności w wysokości 40 tys. zł, co stanowiło ok. 70% kwoty zainwestowanej w firmę w momencie jej uruchomienia. W późniejszym okresie przedsiębiorstwo korzystało i korzysta obecnie tylko z kredytu kupieckiego w zakresie bieżącej działalności operacyjnej. Nie korzystało z innych form zewnętrznego finansowania typu kredyt, leasing.

Projekt realizowany przez PTE stanowił dużą szansę szczególnie dla młodych potencjalnych przedsiębiorców. Możliwość wzięcia w nim udziału osób uczących się w systemie studiów dziennych nie była częstym wyznacznikiem projektów dotacyjnych. Doświadczenia właściciela firmy Beta w zakresie realizacji projektu są bardzo obszerne. Mimo dużych profitów w zakresie finansowym udział ten wiązał się z pewnymi niedogodnościami, które mocno usztywniały pracę młodego stażem przedsiębiorcy. Przede wszystkim wymieniane są tu takie aspekty jak: długi czas od złożenia dokumentów, przejście przez poszczególne etapy konkursu, obowiązkowe szkolenia, oczekiwanie na wyniki, długi czas od rozpoczęcia projektu do otrzymania finansowania, bardzo duży stopień biurokracji, konieczność szczegółowego uzasadniania danych wydatków.

Projekt zakładał jak najszybsze wdrożenie innowacyjnego pomysłu w celu przejścia do działań podstawowych i kluczowych. Właściciel zwraca jednak uwagę na: „bardzo wysoki poziom sformalizowania i duży stopień zbiurokratyzowania projektu. Po uzyskaniu finansowania wielokrotnie musiał dostarczać kolejne dokumenty, formularze do biura, co zajmowało bardzo dużo czasu, zaznacza, że te wizyty zdarzały się w niektórych tygodniach kilkakrotnie”.

Po ukończonym projekcie pozostało kilka segregatorów dokumentacji. Fakt ten w mocnym stopniu ograniczał przedsiębiorcę; zamiast skupić się na działaniach strategicznych przedsiębiorstwa, dowoził on tylko kolejne dokumenty do biura projektu. Miało to bardzo duży wpływ na elastyczność firmy w tym okresie, ale również na czas i związane z tym koszty. Właściciel dostrzegł również fakt,

że „w bardzo szczegółowy sposób musiał argumentować poszczególne wydatki w przedsiębiorstwie, co wydawało się dość absurdalne”. Jako przykład podana została tu wiertarka. Bardzo obszerny opis, po co firmie wiertarka, wydaje się co najmniej niezrozumiały. „Czas, wysoka biurokracja to zasadnicze kwestie i problemy, z którymi zetknął się właściciel. Aspekty były na tyle kluczowe, że w znaczący sposób utrudniały bieżącą pracę w firmie, jej rozwój, pozyskiwanie nowych klientów, a dodatkowo budziły frustrację”.

Wykorzystanie zdobytych wcześniej doświadczeń, połączenie wiedzy nabytej podczas studiów ekonomicznych, a także socjologicznych, przyczyniły się do stworzenia bardzo dobrego konceptu, jakim jest obecnie firma. W momencie, gdy kredyt dla młodego przedsiębiorcy był bardzo trudno dostępny, a oprocentowanie wysokie, bezzwrotna dotacja stała się atrakcyjną formą biznesowego startu. Dobry pomysł, znajomość branży i odwaga w realizacji zamierzonych celów przyczyniły się do powstania przedsiębiorstwa o wysokich celach przyszłościowych. Czy firma powstała by bez dotacji? Właściciel odpowiada bardzo zdecydowanie: „Na pewno nie”.

Firma w intensywny sposób rozwijała się przez pierwsze trzy lata, zdobywając kolejne kontakty, budując swoją markę w regionie. Obecnie ok. 70% realizacji to działania wykonywane dla stałych klientów. Okazuje jako sposób na zarobienie pieniędzy są dla właściciela kluczowe w każdym obszarze. W celu maksymalizacji ich wykorzystania stale monitoruje ceny, nowe inwestycje, dobiera odpowiednich podwykonawców. Monitorowanie cen wiąże się z bardzo dobrą znajomością rynku, szerokim gronem kontaktów branżowych, nieprzywiązywaniem się do stałych dostawców. Nastawiając się na wysoką jakość realizacji, firma dba o odpowiedni charakter zakresu usług. Szeroki stopień nowych inwestycji w obszarze województwa łódzkiego to kolejny punkt, który przedsiębiorca monitoruje i analizuje w celu pozyskania kolejnych realizacji. Ze względu na stałych klientów firma w wysokim stopniu kontroluje i odpowiednio dobiera podwykonawców do realizowanych usług. Ten typ funkcjonowania podmiotu wiąże się z dużym ryzykiem, z tego względu podwykonawcy są pod stałą kontrolą, a dodatkowo firma zabezpiecza się odpowiednią polisą ubezpieczeniową.

Obecne wyniki przedsiębiorstwa są dla właściciela zadowalające – firma pięciokrotnie zwiększyła swoje obroty w porównaniu do okresu początkowego. Właściciel nie wyklucza inwestycji związanych z pozyskaniem finansowania zewnętrznego ze źródeł komercyjnych (np. kredyt). Nie jest natomiast zainteresowany pozyskiwaniem kolejnych dotacji.

Przypadek 3

Firma Delta to podmiot świadczący usługi nagłośnieniowe, oświetleniowe, multimedialne w zakresie realizacji koncertów, konferencji, eventów, pokazów mody. Podmiot świadczy usługi dla firm, ale także dla osób indywidualnych. Przedsiębiorstwo

powstało we wrześniu 2013 r. po pomyślnym uczestnictwie założyciela w projekcie „Młodzi w biznesie” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Był on realizowany przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego (ŁARR).

Przedsiębiorstwo zostało utworzone jako zwieńczenie wieloletnich działań w zakresie realizacji dźwięku i obsługi wydarzeń artystycznych. Właściciel po ukończeniu studiów menedżerskich i wielokrotnym staraniu się o dotacje z różnego typu projektów w różnych instytucjach natrafił na projekt, w którym jego pomysł mógł być realizowany. Dobrze przemyślany biznesplan, jasno określone cele, znajomość rynku, konkurencji, a także stała współpraca z wcześniej pozyskanymi klientami sprawiły, że formalne rozpoczęcie działalności gospodarczej przełożyło się na uporządkowanie konceptu firmowego i pełną możliwość działania w zakresie świadczonych usług. Pomysł na własną firmę pojawił się wiele lat przed jej otwarciem. Kolejne lata były formą przygotowania się do zarządzania przedsiębiorstwem – studia z zakresu zarządzania oraz szkolenie z dziedziny akustyki i obsługi urządzeń elektroakustycznych. Studia i wiedza z zakresu przedsiębiorczości, zarządzania i marketingu miały uchronić przed popełnieniem prostych błędów niedoświadczonego przedsiębiorcy, a szkolenia służyły zamianie pasji – miłości do muzyki – w profesjonalną wiedzę umożliwiającą świadczenie wysokiej jakości usług.

Branża nagłośnieniowo-oświetleniowa charakteryzuje się wyraźną specyfiką: wysoka kapitałochłonność z uwagi na wysokie wymagania jakościowe oraz najnowsze technologiczne jako warunek utrzymania się na rynku, wielość firm funkcjonujących na lokalnym rynku, a także wielość wydarzeń, do których niezbędne okazuje się zaplecze sprzętowe. Firmy działające w branży znają się dość dobrze i choć realnie są dla siebie konkurencją, to częściej ze sobą współpracują, łącząc siły, pożyczając zasoby sprzętowe w celu utrzymania ciągłości obsługi danego klienta. Te czynniki sprawiają, że oprócz rywalizacji każda firma znajduje na rynku swoją przestrzeń, a współpraca wszystkim się opłaca.

Firma Delta zlokalizowana jest w Łodzi, znaczną większość realizacji wykonuje w województwie łódzkim. Podstawowa działalność przedsiębiorstwa skierowana jest na nagłośnieniowo-oświetleniową obsługę małych i średnich wydarzeń artystycznych do ok. 1500 osób. Ponadto zakres świadczonych usług obejmuje obsługę i wynajem multimediiów, oprawę muzyczną uroczystości, a także wynajem sprzętu. Firma jest przedsiębiorstwem jednoosobowym, a w razie konieczności współpracuje z freelancerami posiadającymi własne firmy, wiedzę, ale niedysponującymi zasobami sprzętowymi. W dużym stopniu ułatwia to pracę, zmniejsza koszty utrzymania pracowników i sprzyja elastyczności organizacji.

W ramach projektu „Młodzi w biznesie” właściciel pozyskał środki na start w wysokości 20 tys. zł. Z uwagi na wcześniejsze działania i sukcesywne inwestycje stanowiły one ok. 20% kwoty zainwestowanej w przedsiębiorstwo w momencie jego zarejestrowania. Należy jednak zauważyć, że inwestycja zrealizowana dzięki dofinansowaniu była kluczowa i w bardzo dużym stopniu wpłynęła na konkurencyjność

firmy na rynku. Wraz z rozwojem firmy w kolejnych latach właściciel wielokrotnie inwestował w rozwój działalności, korzystając z własnych środków, a także z finansowania zewnętrznego w postaci krótkich kredytów bankowych.

Pozyskanie dotacji było momentem kluczowym dla firmy: „trudno mówić o czasie spędzonym na przygotowaniu wszelkiej dokumentacji, staranie się o dotację trwało blisko cztery lata, przez ten okres biznesplan był ciągle aktualizowany, ulepszany, a mój poziom wiedzy biznesowej zwiększał się”.

Duże zainteresowanie dotacjami na otwarcie własnej firmy powodowało, że założyciel w momencie zgłaszania swojego projektu wielokrotnie spotykał się z odmową, mimo bardzo dobrze przygotowanych dokumentów. Powody były różne: nieodpowiednia branża, duże ryzyko przedsięwzięcia, nieodpowiednia preferencyjna grupa docelowa projektu, a także mała ilość projektów dla studentów studiów dziennych. „Można stwierdzić, że w tym przypadku jeszcze przed udziałem w projekcie wystąpiły z jego powodu wyraźne usztywnienia”. Jednakże, mimo tych przeciwności, ze względu na duże inwestycje własne oraz dużą kapitałochłonność branży dotacja dla właściciela firmy stała się bardzo istotnym źródłem pozyskania bezzwrotnego kapitału. Udział w samym projekcie wiązał się z koniecznością poświęcenia znacznej ilości czasu, ponadto dość szczegółowy opis planowanej inwestycji oraz formalności projektowe sprawiły, że przedsiębiorca bardziej musiał skupiać się na działaniach związanych z formalną stroną projektu niż na budowaniu i rozwoju firmy. Ograniczało to swobodę jego działania. Już samo staranie się o dotację było dla właściciela czasochłonne. Po pozytywnym zakwalifikowaniu się do projektu udział w spotkaniach, szkoleniach, okres od zakwalifikowania do otrzymania środków były znacząco za długie. W tym czasie firma mogłaby już funkcjonować i zdobywać klientów. Zdaniem właściciela: „kwestie formalne, składanie dokumentacji, pism, uzasadnień, były również w dużej mierze przesadzone i zmuszały do częstych wizyt w biurze projektu w celu podpisania dokumentu, który musi być w teczce. Oczywiście, uczestnicząc w projekcie, trzeba się liczyć z pełną dokumentacją, jednakże częste wizyty w biurze stawały się uciążliwe”.

Ostatnim bardzo trudnym czynnikiem ważącym na efektywnym wydatkowaniu dofinansowania była „konieczność precyzyjnego opisu planowanych zakupów”. W przypadku firmy Delta zakupy z dotacji obejmowały dwa urządzenia w kwocie 20 tys. zł. Istotniejszym problemem okazał się jednak okres od planu inwestycji do finalnego zakupu. Przez kilka miesięcy zmieniają się technologie, modele, ceny. W tym przypadku precyzyjny opis przyszłej inwestycji zamykał drogę do zmiany decyzji. Mimo tych niedogodności inwestycje udało się pomyślnie sfinalizować, a projekt został ukończony bez zastrzeżeń. Jego kontrola była rzeczowa i szybka, nie stwierdziła żadnych uchybień.

Wykorzystanie wiedzy biznesowej płynącej z doświadczeń pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym, zdobyta w trakcie studiów wiedza specjalistyczna z dziedziny zarządzania, szkolenia i kursy z zakresu elektroakustyki przyczyniły się do realizacji ścisłego planu działań, którego efektem jest stabilnie funkcjonujące obecnie

przedsiębiorstwo. Systematyczne, sukcesywne inwestycje, dotacja, ściśle postawione cele krótko- i długookresowe przyczyniają się do budowania i rozwoju podmiotu. Specyfika branży sprawia, że nie można się zatrzymać. Właściciel ciągle musi inwestować w nowe technologie, innowacyjne rozwiązania i najwyższej jakości sprzęt. Istotne jest także podejście biznesowe do prowadzenia firmy, odpowiedni kontakt z klientem oraz profesjonalnie świadczone usługi. W przypadku małej firmy kluczowe dla utrzymania płynności są stałe zlecenia. Gwarantują one pokrycie miesięcznych kosztów działalności: ZUS, reklama, magazyn, paliwo, telefon itp. i zapewniają stabilność, dzięki której możliwe jest twórcze myślenie w zakresie rozwoju organizacji.

Czynnikiem sprzyjającym nowym realizacjom jest współpraca z firmami branżowymi, uzupełnianie się w zakresie obsługi klientów biznesowych, wymiana doświadczeniami, a także wspieranie się w zakresie specjalistycznej obsługi sprzętu. Firma Delta w przeciągu ponad 5 lat funkcjonowania na rynku znacznie poszerzyła swoje usługi o nowe obszary, m.in. wynajem i obsługa multimediiów, konstrukcji scenicznych, plenerowe dekoracje światła oraz mobilne studio nagrań. Właściciel ciągle monitoruje pojawiające się na rynku okazje, poszukuje najlepszych opcji zakupu potrzebnego sprzętu, a także śledzi dostępne środki na rozwój przedsiębiorstwa – zarówno dotacje, pożyczki, jak i kredyty.

Aktualne wyniki firmy Delta są na poziomie zadowalającym – wzrosły ok. trzykrotnie w porównaniu z pierwszymi dwoma latami działania przedsiębiorstwa. Mimo to właściciel widzi jeszcze dużo możliwości rozwojowych: kolejne inwestycje sprzętowe, wejście na nowe rynki i ekspansja lokalizacyjna, poszerzenie kanałów reklamy. Plany są bardzo konkretne, a rozmowy z potencjalnymi kontrahentami są ciągle podejmowane. Kluczowa jest najwyższa jakość świadczonych usług, która doceniana jest przez obecnych klientów.

Przypadek 4

Firma Gamma to wypożyczalnia sprzętu rehabilitacyjnego, medycznego, sprzedaż kosmetyków oraz artykułów medycznych. Przedsiębiorstwo zostało utworzone w sierpniu 2013 r. jako nowy pomysł absolwentki Uniwersytetu Łódzkiego, która w wyniku potrzeb związanych z sytuacją rodzinną dostrzegła problem dostępności sprzętu rehabilitacyjnego w Łodzi i okolicy. Zaobserwowana nisza rynkowa stała się pomysłem na biznes, który miał służyć społeczności lokalnej, a jednocześnie być środkiem realizacji ścieżki zawodowej.

Branża wypożyczalni sprzętu rehabilitacyjnego jest specyficzna. W obrębie województwa łódzkiego działa kilka, kilkanaście tego typu wypożyczalni komercyjnych i społecznych. Po przeprowadzonym badaniu rynku i analizie konkurencji okazało się, że występują problemy z dostępnością sprzętu. Te argumenty przyczyniły się do realizacji projektu, jakim jest obecnie firma, która świadczy usługi na najwyższym

poziomie oraz posiada bardzo szeroką gamę sprzętu. Wychodzi naprzeciw zapotrzebowaniu obecnych i nowych klientów, stale rozwijając zasoby magazynowe.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w Łodzi, ale swoje usługi świadczy w całym województwie. Podstawowa działalność firmy skierowana jest na wynajem sprzętu rehabilitacyjnego. Dodatkowo firma oferuje transport i instalację sprzętu u klienta. Zatrudnia trzech pracowników na stanowiskach kierowca magazynier oraz pracownik biurowy do obsługi klientów.

W ramach projektu „Młodzi w biznesie” pozyskane zostały środki na uruchomienie działalności gospodarczej w wysokości 20 tys. zł, co stanowiło ok. 50% kwoty zainwestowanej w firmę w momencie jej uruchomienia. Wraz z rozwojem działalności w podmiot zostały zainwestowane pozostałe oszczędności właścicielki, a następnie w 2014 r. skorzystano z pożyczki w ramach projektu Jeremie – 100 tys. zł i po kilku miesiącach w 2015 r. ponownie w ramach inicjatywy Jeremie zainwestowano w firmę kolejne 100 tys. zł.

Pomysł na biznes, przygotowanie dokumentacji, aplikacja do projektu, a finalnie akceptacja pomysłu i oczekiwanie na środki umożliwiające rozpoczęcie działalności to momenty bardzo kluczowe i ważne dla startu oraz funkcjonowania organizacji. Właścicielka w dużej mierze skłania się ku stwierdzeniu: „dotacja w żaden sposób nie usztywniła jej biznesowego startu oraz funkcjonowania na rynku, jednakże po wnikliwej analizie dostrzega takie aspekty jak: czas, szkolenia teoretyczne oraz warunki proceduralne”. Rozwijając te elementy, można wnioskować, że są one ważne z punktu widzenia prowadzenia działalności.

Jeśli chodzi o czas, to jak zaznacza właścicielka: „okres od momentu złożenia wniosku do otrzymania środków finansowych był zbyt długi”. Firmę mogłaby otworzyć kilka miesięcy wcześniej, co w konsekwencji przełożyłoby się na szybki start przedsiębiorstwa z uwagi na sezonowość świadczonych usług – kluczowy okres wakacyjny. Właścicielka skarżyła się na „bardzo trudny pierwszy okres funkcjonowania firmy”. Mimo reklamy, różnego rodzaju działań promocyjnych, po trzech miesiącach prowadzenia firmy, nastąpiła chęć rezygnacji z projektu i zamknięcia przedsiębiorstwa, jednakże z uwagi na dofinansowanie i konieczność utrzymania firmy przez 12 miesięcy decyzja ta nie została podjęta. Kolejne inwestycje przyczyniały się do ogólnego wzrostu firmy, poszerzenia ilości wynajmowanego sprzętu oraz zwiększenia asortymentu o sprzedaż kosmetyków oraz artykułów związanych z wynajmowanym sprzętem: materace, prześcierała, płyny.

Kolejnym elementem, który był realizowany przy okazji dotacji, i nie tyle usztywnił, co nie miał wpływu na uelastycznienie przedsiębiorstwa, były „przeprowadzone szkolenia teoretyczne”. Ich charakter nie przełożył się na lepsze, bardziej konstruktywne myślenie w obszarze zarządzania organizacją. Właścicielka firmy sądzi, że żadne szkolenie nie zastąpi kilku miesięcy pracy z własną firmą. Dopiero te doświadczenia umożliwiają zrozumienie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku w obszarze innych organizacji, zachowania konkurencji, budowania relacji

z klientami oraz radzenia sobie z wynikającymi problemami, niezależnymi od zarządzających, np. nieterminowymi dostawami sprzętu.

Ostatnią grupą usztywnień, które zostały dostrzeżone, są „warunki proceduralne”. Tu można zauważyć takie elementy jak: „konieczność dodatkowych zaświadczeń od sprzedawców sprzedających używane produkty, zawierających informacje, że towar nie był wcześniej finansowany z dotacji; konieczność rozliczania wydatków dotacyjnych i związana z tym dokumentacja oraz kontrola projektu, która w przypadku badanej firmy była bardzo specyficzna, gdyż w momencie jej przeprowadzenia, wszelkie zakupione z dotacji sprzęty, były u wynajmujących klientów”. Jednakże właścicielka firmy zaznacza, że w jej przypadku „nie było w tym względzie żadnych problemów i wszelkie działania formalne przebiegały pomyślnie”.

Wykorzystanie wiedzy zdobytej w zakresie studiów z dziedziny zarządzania przyczyniło się do otwartego myślenia w obszarze własnej działalności. Pojawiające się okazje w postaci dotacji oraz przesłanki, takie jak: brak własnych funduszy, dostęp do kapitału, brak konieczności ryzykowania własnego kapitału, bezpieczeństwo oraz chęć nauki praktycznego zarządzania przyczyniły się do udziału w projekcie. Dobry pomysł, znalezienie luki na rynku spowodowały, że plany szybko zaczęły być realizowane. Okres ubiegania się o dotację, choć był zbyt długi, to umożliwiał dokładne przemyślenie wszelkich aspektów działalności, a także przeanalizowanie różnych planów z innymi młodymi uczestnikami projektu.

Właścicielka zaznacza, że „gdyby nie dotacja najprawdopodobniej nie utworzyłaby przedsiębiorstwa, a obecnie pracowałaby w biurze”. W rezultacie działania inicjowane przez właścicielkę są zasadnicze dla funkcjonowania i rozwoju jej organizacji. Wykazuje ona duży poziom zaangażowania w obszarze ciągłego wznacniania własnej działalności. Koniec projektu był początkiem kolejnych działań i inwestycji: własne oszczędności, pożyczki w ramach projektu Jeremie, w efekcie których zwiększany był asortyment wypożyczalni o kolejne sprzęty rehabilitacyjne, ale także o produkty komplementarne do tych wypożyczanych (np. kosmetyki niezbędne do odpowiedniej pielęgnacji chorych). Ponadto przedsiębiorcze zachowania właścicielki objawiały się w ciągłym reklamowaniu działań firmy, publikowaniu wpisów branżowych i dbaniu o wizerunek przedsiębiorstwa w sieci. Firma duży nakład kieruje również na monitorowanie okazji. Obserwacja portali aukcyjnych stwarza możliwość doposażenia magazynu o kolejne urządzenia. Poprzez zakupy w okazyjnych cenach zmniejszane są koszty inwestycyjne, a dzięki temu występuje szybszy zwrot z inwestycji. Monitorowanie sieci, swoich konkurentów to dla firmy także okazja. Nietrafnie podejmowane przez konkurencję decyzje budują przestrzeń do przejścia kolejnych klientów i zwiększenia udziału w rynku.

Okazją dla firmy były również pożyczki z programu Jeremie. Ich niskie oprocentowanie skłaniało do kolejnych inwestycji i mimo dostępności innych źródeł finansowania zewnętrznego, z których firma mogłaby skorzystać, te ze względu na ww. aspekt okazały się zdecydowanie najbardziej opłacalne. Zrealizowane inwestycje były działaniami kluczowymi dla przedsiębiorstwa.

Obecne wyniki firmy wydają się bardzo zadowalające. Inwestycje są ciągle realizowane, a przychody stały się znacząco wyższe niż w okresie pierwszych dwóch lat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firma wdraża drugi projekt biznesowy – dekoracje ślubne. Dywersyfikacja inwestycji ma zmniejszyć ryzyko inwestycyjne, a jednocześnie uchylić od wypalenia zawodowego i zamknięcia się w obszarze jednej branży. W planach są kolejne dotacje, najchętniej bezzwrotne. W tym celu właścicielka monitoruje dostępne projekty, aby jak najefektywniej korzystać z możliwości pojawiających się na rynku.

5.3. Podsumowanie studiów przypadków

Celem przeprowadzonej analizy przypadków była ocena wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność działania oraz na możliwość realizacji celów wybranych firm. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z właścicielami przedsiębiorstw można stwierdzić, że w różnorodny sposób reagowały one na sytuację związaną z korzystaniem z finansowania zewnętrznego ze środków publicznych.

Możliwe jest wyznaczenie czterech typów – stanów, które prezentowały analizowane przedsiębiorstwa:

Typ I. Pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów – sytuacja, w której czynniki związane z pozyskaniem dotacji nie przyniosły pozytywnych skutków. W okresie finansowania firma nie działała elastycznie, a jej cele nie były odpowiednio realizowane. W dużej mierze zależne jest to od samego właściciela i jego przedsiębiorczych działań.

Typ II. Pogorszenie elastyczności i poprawa możliwości realizacji celów – czynniki związane z pozyskaniem dotacji negatywnie oddziaływały na elastyczność przedsiębiorstwa. Wysokie doświadczenie, umiejętności i przedsiębiorczość właściciela umożliwiły osiągnięcie oczekiwanych wyników, rezultatów poprzez realizację założonych celów.

Typ III. Poprawa elastyczności i pogorszenie możliwości realizacji celów – czynniki związane z pozyskaniem dotacji umożliwiały firmie elastyczne funkcjonowanie i przygotowywanie sobie podłoża pod dalsze działania. Mimo wszystko konieczność poświęcenia dużej ilości czasu na zaangażowanie się w projekt przekładała się na pogorszenie możliwości realizacji celów firmy.

Typ IV. Poprawa elastyczności i możliwości realizacji celów – sytuacja najbardziej pożądana, w której przedsiębiorca, mimo uczestnictwa w projekcie o dofinansowanie, działa elastycznie, poprzez co umiejętności przedsiębiorcze pozwalające wykorzystać przestrzeń do działania przekładają się na możliwość realizacji założonych celów.

Wpływ na możliwość realizacji celów	Poprawa	Typ II <i>Firma Beta</i>	Typ IV <i>Firma Delta</i>
	Pogorszenie	<i>Firma Alfa</i> Typ I	<i>Firma Gamma</i> Typ III
		Pogorszenie	Poprawa
		Wpływ na elastyczność	

Rysunek 11. Czteropolowa matryca zależności według badanych firm

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane w powyższy sposób firmy wpisują się w sformułowane pola matrycy prezentującej wpływ finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność oraz możliwość realizacji celów przedsiębiorstw (zob. rysunek 11). W tych indywidualnych przypadkach można podjąć następujące wnioskowanie.

Typ I (firma Alfa). Właściciel wyposażony w wiedzę techniczną, elektroakustyczną. Posiada umiejętności do wykonywania planowanych biznesowo działań. Dofinansowanie na rozpoczęcie działalności staje się okazją do pozyskania środków na założenie firmy – 95% wartości firmy to kapitał z dotacji. Brak doświadczenia w biznesie, wejście w trudną część branży, brak działań rozwojowych i motywacji do rozszerzenia pola działania, duża ilość czasu poświęconego na udział w projekcie spowodowały, że niepojawiające się oczekiwane rezultaty skłoniły właściciela do poszukiwania alternatywy w celu utrzymania płynności finansowej. Brak silnej przedsiębiorczości właściciela, która by zaczęła oddziaływać na elastyczność organizacji, przyczynił się do zawieszenia działalności.

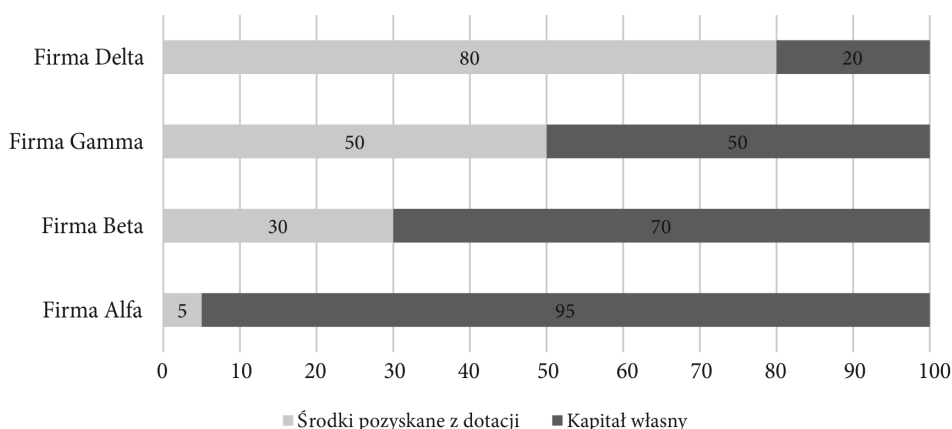
Typ II (firma Beta). Właściciel posiada spory zakres wiedzy zarówno technicznej związanej z branżą, w której ma działać, jak i z zarządzaniem oraz socjologią. Plan otworzenia działalności związany był z dużym popytem na tego rodzaju usługi. Wysokie zapotrzebowanie, znajomość branży, znajomość konkurencji, wysokie nastawienie na innowacje oraz działalność prorozwojową dawały właścicielowi silną pozycję na polu przedsiębiorczości. Jednakże w wyniku udziału w projekcie, oprócz oczekiwanego kapitału, który był wartością kluczową, organizacja napotkała utrudnienia w obszarze wysokiego sformalizowania projektu, długiego czasu oczekiwania na środki, bardzo dużej ilości wypełnianych dokumentów. Mocno usztywniało to pracę nowo powstałej organizacji. W okresie projektowym elastyczność firmy była wysoce ograniczona, usztywnienia miały miejsce w wielu obszarach. Mimo to przedsiębiorczość właściciela umożliwiła prężne rozwinięcie

organizacji i skonfrontowanie się z ograniczeniami. Wyniki firmy od początku były zadowalające, a cele realizowane zgodnie z założeniami.

Typ III (firma Delta). Właściciel wyposażony w wiedzę z zakresu prowadzonej działalności oraz w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości. Charakteryzuje go duża znajomość branży, rynku oraz świadomość związana z uczestnictwem w projektach. Zamierzone działania i strategia rozwojowa mimo usztywnień w zakresie czasu poświęconego na uczestnictwo w projekcie i wysokie sformalizowanie daje właścicielowi możliwość przygotowania pola do dalszego działania. Kluczowa inwestycja zrealizowana w ramach dotacji powoduje zwiększenie konkurencyjności organizacji. Mimo niskiego wyniku finansowego osiągniętego w pierwszym roku działalności wypracowana pozycja umożliwia strategiczny rozwój. Usztywnienia, szczególnie ograniczenia czasowe, relatywnie niska kwota pozyskanego kapitału oraz wysoka biurokratyzacja wyraźnie odbiły się na przedsiębiorczych działaniach zarządzającego.

Typ IV (firma Gamma). Ciekawy koncept, odnalezienie niszy rynkowej, brak doświadczenia w branży, ale pewne podstawy z dziedziny zarządzania, a także wysoki zapał i dążenie do celu spowodowały, że właścicielka firmy punkt po punkcie realizowała zaplanowane działania. Długi czas oczekiwania na dotację, ominięcie sezonu wyższego zapotrzebowania na usługi realizowane przez firmę, teoretyczne szkolenia to utrudnienia, których właścicielka nie określa jednak jako usztywnienia powodujące dla niej stratę i ograniczające jej działania. Wysoka ambicja i przedsiębiorcze podejście przyczynia się do elastycznej pozycji firmy i systematycznej realizacji celów i założeń podmiotu.

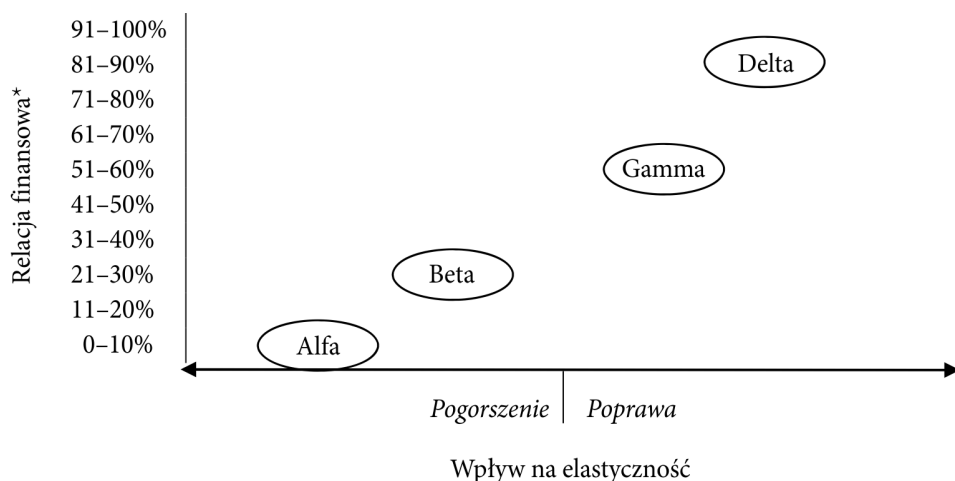
Istotnym aspektem różnicującym omawiane przypadki jest wysokość kapitału pozyskanego z dotacji w stosunku do całej inwestycji. Różnice przedstawia wykres 6.



Wykres 6. Stosunek kapitału własnego do pozyskanego finansowania zewnętrznego z dotacji w momencie utworzenia przedsiębiorstwa (rosnąco)

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy wykres obrazuje, że w momencie utworzenia przedsiębiorstwa Delta miała największy udział pozyskanego kapitału z dotacji w stosunku do ogółu finansowania (80%), najmniejszy zaś udział miała Alfa (5%). Dla firm Beta i Gamma ten udział był pośredni (odpowiednio 20% i 50%). Relacja powyższa ma związek z wpływem finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność przedsiębiorstw (zob. rysunek 12). Z zamieszczonego rysunku wynika, że wzrost udziału kapitału pozyskanego z dotacji w stosunku do finansowania firm nie musi ograniczać elastyczności mikrofirm.



* Udział pozyskanego kapitału z dotacji w stosunku do ogółu finansowania.

Rysunek 12. Relacja kapitału własnego do pozyskanego z dotacji na elastyczność firm

Źródło: opracowanie własne.

Z drugiej strony, wśród badanych firm, te, które oprócz środków zewnętrznych na otwarcie działalności, inwestowały własny kapitał, były bardziej skuteczne w realizacji swoich celów, w tym finansowych, już w pierwszym roku funkcjonowania działalności. Wskazywać na to może sytuacja firm Beta i Delta.

Problemy związane z wykorzystaniem dotacji, które wskazywały przedsiębiorstwa, skupiały się wokół tych samych obszarów jak w badaniach ankietowych. Jako podstawowe były wymieniane:

- długi okres oczekiwania na środki z dotacji,
- wysoki stopień biurokratyzacji,
- konieczność szczegółowego określenia elementów inwestycji długo przed wydatkowaniem środków,
- częste wizyty w biurze projektu związane z koniecznością podpisywania wielu dokumentów,
- skupienie wokół projektu sprawiało, że przedsiębiorcy byli mniej otwarci na pojawiające się na rynku okazje.

Powyższe czynniki wpływają na funkcjonowanie organizacji. W zależności od specyfiki przypadku w konsekwencji rzutują na elastyczność organizacji oraz na możliwość realizacji celów. Mimo to przedsiębiorcy chętnie biorą udział w projektach finansowych ze źródeł publicznych. Zasadniczym argumentem staje się tu bezzwrotność dotacji, a także umiejętność uczenia się funkcjonowania w obszarze projektów. Jej charakter wyznacza możliwości dobrego startu dla młodych przedsiębiorców. Osoby, które są świadome usztywnień związanych z udziałem w projekcie, mają możliwość szybkiego reagowania na ograniczenia i próbują sobie z nimi radzić. Na przestrzeni lat można zauważyć, że poziom biurokratyzacji i ilości dokumentów w projektach nieznacznie się zmniejszył.

Wprawdzie finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych ograniczało ich elastyczność w badanych firmach, jednakże podmioty Delta i Gamma lepiej sobie z tym radziły niż pozostałe, chociaż posiadały stosunkowo wysoki udział finansowania zewnętrznego w ogólnym finansowaniu działalności w porównaniu do przedsiębiorstw, w których ograniczenie elastyczności zostało ocenione jako większe, a jednocześnie udział finansowania zewnętrznego w ogólnym finansowaniu działalności był mniejszy.

Z kolei wpływ finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na możliwość realizacji celów przedsiębiorstwa był zróżnicowany. W przypadku firm Beta i Gamma okazał się wyższy od oczekiwanego, a w przypadku Delta i Alfa był niższy od przewidywanego, jednakże należy tu zauważyć, że w odniesieniu do firmy Delta wpływ ten dotyczy tylko pierwszego roku funkcjonowania, kolejne lata przyniosły wzrost, na który w silnym stopniu rzutowała kluczowa inwestycja zrealizowana ze środków dotacji.

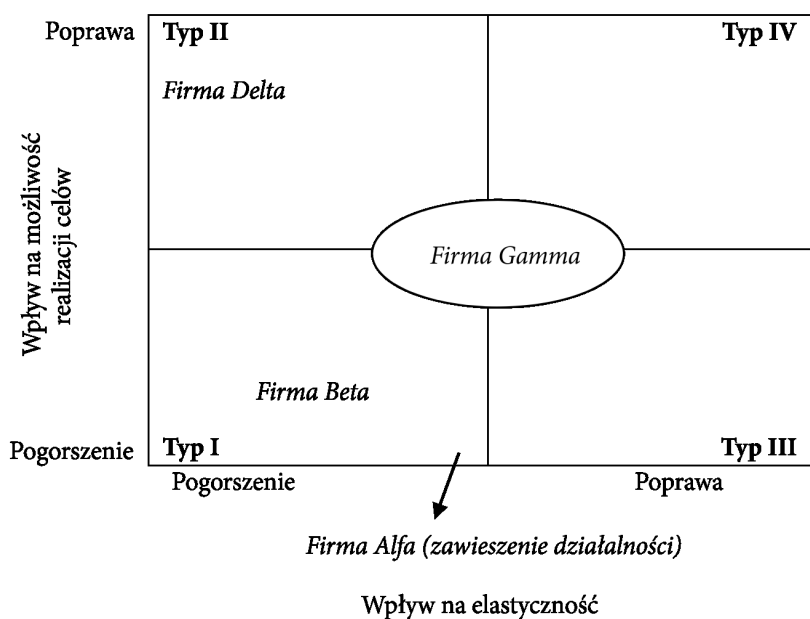
5.4. Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro i małych przedsiębiorstw

Na przełomie 2019 i 2020 r. odnotowano na świecie pierwsze potwierdzone przypadki zakażenia koronawirusem (SARS-COV-2). Rozprzestrzenianie się COVID-19 może mieć negatywny wpływ na mikro i małe firmy (Ligouri, Pittz, 2020, s. 106–110). Stawia to wyzwanie dla ich funkcjonowania, a z drugiej strony może być szansą dla tych przedsiębiorców, którzy są zwinni, działają szybko i elastycznie, potrafią zwiększyć wysiłki na rzecz innowacyjnego sposobu myślenia.

W marcu 2020 r. przypadki zakażenia koronawirusem (SARS-COV-2) pojawiły się również w Polsce. Choroba wywołana przez koronawirusa przyniosła negatywne i długotrwałe w skutkach rezultaty zdrowotne, społeczne i gospodarcze. Pandemia silnie oddziałuje również na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Bazując na badaniach w formie studiów przypadku przeprowadzonych w 2019 r. wśród czterech mikrofirm z województwa łódzkiego, wytypowanych w sposób celowy, zbadano, jak powyższe podmioty poradziły sobie w dobie kryzysu wywołanego koronawirusem. Badanie empiryczne przeprowadzono w kwietniu 2021 r. Narzędziem badawczym wykorzystanym w metodzie studium przypadku był autorski kwestionariusz przygotowany dla wytypowanych uczestników badania (zob. załącznik 3). Celem badań było ustalenie, jak warunki gospodarcze, branżowe i prawne związane z pandemią COVID-19 wpłynęły na sytuację firm (prowadzenie działalności, wyniki gospodarcze, konkurencyjność firm, ich perspektywy rozwojowe), na elastyczność firm w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków unijnych oraz czy wsparcie publiczne wpłynęło na sytuację firm (wyniki gospodarcze, konkurencyjność firm, ich perspektywy rozwojowe) i ich elastyczność (Stawasz, 2021, s. 18).

Odnosząc wyniki analizy badanych mikrofirm w sytuacji kryzysu wywołanego koronawirusem do badania przeprowadzonego w 2019 r., można przedstawić uprzednią czteropolową matrycę (zob. rysunek 13).



Rysunek 13. Czteropolowa matryca zależności według firm – badanie z 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stawasz, 2021, s. 20.

Typ I (firma Beta). Firma kontynuuje swoje działanie, jednak odniosła straty wynikające z przestoju i z niemożliwości prowadzenia ciągłej działalności. Obecnie funkcjonuje w częściowo ograniczonym stopniu, ale realizuje założone cele. Można podkreślić, że finansowanie zewnętrzne w większym stopniu pogorszyło

możliwość realizacji celów, niż ją poprawiło, i podobnie było z wpływem środków zewnętrznych na elastyczność firmy. Czas poniesiony na formalności związane z pozyskaniem i rozliczeniem pozyskanych środków publicznych z „tarczy antykryzysowej” był niewspółmierny do ich wielkości.

Typ II (firma Delta). Firma z uwagi na branżę, w której działa, nie mogła funkcjonować w sposób ciągły. Środki publiczne z „tarczy antykryzysowej” pozwoliły na pokrycie kosztów bieżących działalności, ale nie miały wpływu na rekompensatę utraconych korzyści. Wyłącznie działania własne właściciela, a nie wsparcie zewnętrzne, pozwoliły na szybkie inwestycje i wprowadzenie do oferty usług online, które pozwoliły przetrwać najtrudniejszy okres. Duże problemy z formalnościami związanymi z dotacjami przyczyniły się do pogorszenia elastyczności firmy, nad czym właściciel ciągle pracuje.

Typ łączony (firma Gamma). Firma skorzystała z dostępnych w danym czasie środków publicznych z „tarczy antykryzysowej”, ale jednak nie można stwierdzić, że środki te pozytywnie wpłynęły na możliwość realizacji celów firmy czy też poprawiły jej elastyczność. Firma musiała ograniczyć swoje działania i to było dla niej najtrudniejsze. Dopiero co otwarty nowy gabinet został od razu zamknięty, mimo że poniesiono wszelkie inwestycje. Właścicielka jednak twierdzi, że pozyskane środki też w żaden sposób nie wpłynęły negatywnie na firmę. Z tego względu firmę w macierzy czteropolowej potraktowano neutralnie. Firma Alfa została nieuwjęta w analizie porównawczej z uwagi na zawieszenie działalności.

Pandemia koronawirusa w sposób silnie negatywny wpłynęła na warunki działalności analizowanych mikrofirm. Tendencje wzrostowe zostały wyraźnie zahamowane, a zakres działalności – ograniczony. Firma Delta nie mogła w całości funkcjonować w obszarze swojej podstawowej działalności, dlatego też przeniosła swoje działania do sieci. Działania dwóch pozostałych firm zostały mocno ograniczone, co nawet jedną z nich – firmę Beta – skłoniło do chwilowego zawieszenia funkcjonowania. Kolejna firma, Alfa, zawiesiła swoją działalność.

Wyniki finansowe i rynkowe firm były dużo niższe w przedziale 2020–2021 niż w latach ubiegłych. Zahamowane zostały ich perspektywy rozwojowe, a o konkurencyjności firm w tym momencie nawet nikt z respondentów nie wspominał, gdyż ich sytuacja przypomina walkę o przetrwanie na rynku.

Elastyczność firm została w tym trudnym okresie poddana dużej próbie. Samo finansowanie zewnętrzne, zarówno unijne, jak i publiczne, z uwagi na duże niejasności prawne, związane z pozyskaniem i rozliczeniem środków, negatywnie wpływało na elastyczność firm. Jednakże należy stwierdzić, że jeśli firmy przetrwały rok kryzysu gospodarczego związanego z pandemią, to ich właściciele musieli wykazać się wysokim stopniem elastyczności w wielu wymiarach funkcjonowania firmy, co świadczy o ich przedsiębiorczości i umiejętnościach menedżerskich.

Z powyższych badań można również wywnioskować, że wsparcie publiczne nie wpłynęło pozytywnie na wynik gospodarczy firm, ich wzrost i rozwój czy też konkurencyjność. Stanowiło ono „koło ratunkowe”, którego firmy „chwytaly się”

z braku innych możliwości bieżącego funkcjonowania w normalnym wymiarze. Środki te nie były dotacjami, które to firmy mogły wykorzystać na budowanie marki, rozwój, nowe inwestycje. Pokrywały z nich wyłącznie koszty bieżące, które muszą ponosić niezależnie od tego, czy pracują, czy nie. Firmy również jednoznacznie stwierdzają, że nie potrzebują dodatkowych środków, najważniejszy natomiast jest dla nich powrót do pełnej możliwości świadczenia usług (Stawasz, 2021, s. 21–22).

Zakończenie

Problematyka podjęta w książce może być ważnym aspektem dla środowiska mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w polskiej gospodarce. Kapitał finansowy dla małych podmiotów gospodarczych jest kwestią ważną, a wybór odpowiedniej strategii skorzystania z niego może być czynnikiem decydującym o możliwości realizacji celów przedsiębiorstwa. Co więcej, w literaturze przedmiotu często mówi się o istocie elastyczności małych przedsiębiorstw, ale brakuje opracowań dotyczących elastyczności tych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego, ze szczególnym uwzględnieniem finansowania publicznego, co stało się powodem podjęcia tematu książki.

Przeprowadzone studia i badania empiryczne wskazują na istotny wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność oraz możliwość realizacji założonych celów, różnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania. Wpływ ten może mieć charakter pozytywny lub negatywny. Da się tutaj sformułować następujące wnioski szczegółowe.

Elastyczność to jeden z kluczowych atutów mikro i małych firm, oznacza bowiem możliwość lepszego wykorzystania zasobów wiedzy zarządzających i ich pracowników, otwartość na zmiany i umiejętność monitoringu w celu dostrzeżenia nawet najsłabszych, ale istotnych impulsów z samej firmy i/lub jej otoczenia. Czas reakcji i czas podejmowanych decyzji jest kluczowym czynnikiem wykorzystania szansy lub zagrożenia w porównaniu do podmiotów większej skali. Umożliwia zarządzającym realizację innowacyjnych i przedsiębiorczych pomysłów. Obszary kształtujące elastyczność są różnicowane i dotyczą wielu zakresów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można: cele rozwoju organizacji, zasoby informacyjne, w tym wszelkiego rodzaju wiedzę będącą w posiadaniu firmy, szybkość zdobywania informacji, kwalifikacje pracowników oraz możliwość ich wykorzystania, zasoby finansowe, które w połączeniu z przedsiębiorczym zarządzaniem, bezpośrednio umożliwiają zaopatrzenie organizacji w potrzebne zasoby rzeczowe, a także zapewniają swobodę w dopasowaniu technologii wykorzystywanych do realizacji kluczowych działań firmy.

Finansowanie zewnętrzne odgrywa istotną rolę dla funkcjonowania i rozwoju mikro i małych firm. Zarządzający mają możliwość skorzystania z różnych źródeł finansowania, zarówno komercyjnych, publicznych, jak i mieszanych. Wpływ

finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji celów przedsiębiorstw określono w badaniach jako pozytywny, a w szczególności na rozwój firm korzystnie wpływa finansowanie ze środków publicznych bądź zastosowanie finansowania mieszanego (komercyjnego i publicznego). Fakt ten pozytywnie weryfikuje hipotezę H_1 , mówiącą o wpływie finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji założonych celów przedsiębiorstw, zróżnicowanych w układzie poszczególnych źródeł finansowania.

Zauważalne są istotne zalety finansowania ze środków publicznych, takie jak: bezzwrotność kapitału i dostęp do niego, zwiększenie obrotów czy dobra alternatywa dla innego finansowania zewnętrznego. Przekładają się one na szereg korzyści wynikających z uzyskanego wsparcia publicznego. Za najważniejsze wskazano: poprawę jakości produkcji/świadczonej usług, wzrost konkurencyjności, wzrost innowacyjności, a także rozszerzenie skali działalności firmy, poprawę jej wyników ekonomicznych oraz poprawę zarządzania firmą. Z kolei za najistotniejsze wady finansowania zewnętrznego ze środków publicznych badani przedsiębiorcy uznają: skomplikowane procedury pozyskania kapitału, niepewność jego otrzymania, długi czas rozpatrywania wniosków, konieczność długiego podporządkowywania funkcjonowania firmy pod sformalizowane procedury oraz dezorganizację firmy poprzez skupienie się na pozyskiwanym finansowaniu.

Pozytywny wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw najbardziej dostrzegalny jest w przypadku finansowania mieszanego oraz finansowania publicznego. Z kolei negatywny wpływ w największym stopniu odnotowano w przypadku finansowania wyłącznie komercyjnego, a w przypadku finansowania publicznego i mieszanego był on znacznie słabszy. Brak zmian w elastyczności okazał się zbliżony dla finansowania komercyjnego i publicznego, a znacząco niższy w przypadku finansowania mieszanego. Powyższa zależność pozytywnie weryfikuje hipotezę H_2 , mówiącą o wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw, zróżnicowanym w układzie poszczególnych źródeł finansowania.

Odnosząc się do wieku przedsiębiorstw, zauważalna jest pozytywna tendencja do wystąpienia wpływu finansowania zewnętrznego na osiągnięcie poprawy elastyczności oraz możliwości realizacji celów wśród mikroprzedsiębiorstw, z kolei pogorszenie występuje w przypadku firm małych. W kwestii wieku podmiotów poprawa elastyczności oraz możliwości realizacji celów przedsiębiorstw ma miejsce w sytuacji firm młodych – do trzech lat. Analizując zmienną dotyczącą charakteru branży, w branżach stabilnych zauważalne jest pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów, a tam, gdzie branża jest niestabilna i wymaga się wysokiej czujności przedsiębiorców, dostrzega się poprawę elastyczności i możliwości realizacji celów. Istotną rolę odgrywa również poziom wiedzy biznesowej zarządzającego. Jej brak silnie wpływa na pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów, a analogicznie wysoki poziom wiedzy biznesowej przyczynia się do poprawy analizowanych czynników. W odniesieniu do wieku zarządzającego poprawę elastyczności i możliwości realizacji celów można bardziej zaobserwować

w grupie młodych przedsiębiorców do 30 lat; z kolei im starsi zarządzający, tym tendencja ta się odwraca. Przedsiębiorstwa, które korzystają z planowania, również wskazują na poprawę analizowanych czynników, ale – co istotne – przede wszystkim te firmy, które nie posiadają systemu planowania, charakteryzuje pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów. Analogicznie, w przypadku orientacji rozwojowej przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój wykazują poprawę badanych zmiennych, a te zorientowane na przetrwanie – ich pogorszenie. Przedstawione zależności pozytywnie weryfikują hipotezę H_5 , mówiącą, że zależności między finansowaniem zewnętrznym, elastycznością i możliwością realizacji założonych celów przedsiębiorstw są modyfikowane przez cechy przedsiębiorstw oraz cechy zarządzających.

Pogłębiona analiza statystyczna wykorzystująca model probitowy wskazuje na istotnie dodatnie oszacowanie parametru przy zmiennej „elastyczność”. Fakt ten świadczy o prawdziwości hipotezy H_4 , mówiącej o moderującym wpływie elastyczności działania na relację między finansowaniem zewnętrznym a możliwością realizacji założonych celów firm. Wraz z poszerzeniem elastyczności działania badana zależność wzmacnia się. Obserwowana jest dla trzech wymienionych źródeł finansowania. Nie potwierdzono zaś statystycznej istotności wpływu zmiennych takich jak: orientacja na ekspansję, orientacja na okazje, reakcja na zmiany, wiek właściciela, cechy branży, wiedza biznesowa właściciela. Dodatni oraz istotny wpływ zmiennej „elastyczność” wskazuje na to, że istnieje pozytywna relacja między elastycznością a możliwościami realizacji założonych celów, z uwzględnieniem finansowania zewnętrznego, co potwierdza prawdziwość hipotezy H_3 .

W opinii respondentów mikro i małych firm zarządzających, pozyskując środki publiczne, muszą zmierzyć się z wieloma trudnościami występującymi w procesie ubiegania się o nie. Ich zadaniem jest odpowiednie pokierowanie planowanymi działaniami tak, aby zintensyfikować korzyści i zminimalizować aspekty niekorzystne. W efekcie działań przedsiębiorczych uzyskuje się możliwość wykorzystania elastyczności do osiągnięcia zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Na powyższe działania ma wpływ wiele zmiennych zarówno związanych z osobą zarządzającego, jak i cechami danego przedsiębiorstwa. Fakt ten pozytywnie weryfikuje hipotezę badawczą H_4 oraz hipotezę badawczą H_5 .

Analiza studiów przypadków mikrofirm, które korzystały z finansowania publicznego, ukazuje układ zależności pomiędzy elastycznością, finansowaniem zewnętrznym oraz możliwością realizacji założonych celów. W dużej mierze na podstawie badanych przypadków możliwe jest wnioskowanie, że cechy zarządzającego, wyznaczone cele oraz cechy firmy mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania podmiotu gospodarczego i kierunku jego rozwoju. Cechy przedsiębiorcy i firmy warunkują podejście do finansowania zewnętrznego oraz elastyczności i przyczyniają się do realizacji założonych celów poprzez zaangażowanie i determinację samego właściciela. Fakt ten pozytywnie weryfikuje hipotezę badawczą H_4 , mówiącą o moderującym wpływie elastyczności działania na relację między finansowaniem

zewnętrznym a możliwością realizacji założonych celów firm, oraz hipotezę badawczą H_5 , świadczącą o występowaniu zależności pomiędzy: elastycznością, finansowaniem zewnętrznym, możliwością realizacji założonych celów przedsiębiorstw, które to zależności modyfikowane są przez cechy firm oraz cechy zarządzających.

W badanych przypadkach przedsiębiorcy wskazywali na uzależnienie utworzenia działalności od otrzymania finansowania zewnętrznego ze środków publicznych. Z uwagi na ten fakt można mówić o istotnej roli tego rodzaju wsparcia finansowego. W następnym etapie należy podkreślić, że sposób realizacji projektów wpływał na elastyczność funkcjonowania firmy w początkowej fazie funkcjonowania działalności (m.in. poprzez długi czas oceny wniosków, przekazywania środków finansowych, wysoki poziom biurokratyzowania projektów), co przekładało się na pogorszenie rezultatów związanych z realizacją założonych celów. Wskazuje się równocześnie na występowanie wielu korzyści i wad rzutujących na możliwość elastycznego działania oraz dostosowania się do występujących sytuacji. Od przedsiębiorcy, jego wiedzy i doświadczenia zależy rezultat końcowy i powodzenie lub porażka prowadzonego przedsiębiorstwa w związku z założonymi rezultatami.

Istotnym problemem w pozyskaniu finansowania publicznego jest brak doświadczenia zarządzających w obszarze ubiegania się o środki oraz ich rozliczanie. Powyższa kwestia została podniesiona przez samych przedsiębiorców (analiza przypadków), a ponadto wynikała z przeprowadzonych badań ankietowych. Przedsiębiorcy obawiają się korzystania z finansowania zewnętrznego ze środków publicznych, jednak zdobyte doświadczenie zmienia ich nastawienie i pokazuje, że zarządzający uczą się korzystania z tego typu rozwiązań finansowych.

Na funkcjonowanie mikro i małych firm w Polsce w latach 2020–2021 wpływ wywarła pandemia koronawirusa. Oddziaływało to także na relację finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych–elastyczność firm. Z badań przypadków wynika, że elastyczność firm została w tym trudnym okresie poddana dużej próbie. Samo finansowanie zewnętrzne – zarówno unijne, jak i publiczne – z uwagi na duże niejasności prawne, związane z pozyskaniem i rozliczeniem środków, negatywnie wpływało na elastyczność firm. Jednakże należy stwierdzić, że jeśli firmy przetrwały rok kryzysu gospodarczego związanego z pandemią, to ich właściciele musieli wykazać się wysokim stopniem elastyczności i przedsiębiorczości w wielu wymiarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wsparcie publiczne nie wpłynęło pozytywnie na wynik gospodarczy firm, ich wzrost i rozwój czy też konkurencyjność. Było jednak pomocne dla bieżącego funkcjonowania podmiotów.

Przeprowadzone studia oraz wyniki badań empirycznych skłaniają do sformułowania rekomendacji dla nauki z zakresu zarządzania mikro i małymi firmami oraz dla praktyki gospodarczej, która może być czynnikiem wzmacniającym wiedzę własną oraz świadomość gospodarczą zarządzających działających w coraz bardziej zmiennym otoczeniu.

Poszerzanie wiedzy biznesowej korzystnie wpływa na prowadzenie działalności gospodarczej. Przedsiębiorca posiadający zasób wiadomości na temat finansowania

zewnętrznego, znający jego różne rodzaje, nie tylko te najbardziej popularne, w sposób świadomy może podejmować decyzje o wyborze finansowania dostosowanego do potrzeb danego działania. Znaąc korzyści oraz wady różnych typów finansowania, ich dostępność zależną od fazy rozwoju przedsiębiorstwa, jest w stanie wyciągać wnioski w kontekście własnej działalności i podejmować świadome decyzje, co prawdopodobnie korzystnie wpłynie na opłacalność danych inwestycji.

Rozważanie wykorzystania finansowania publicznego powinno być poprzedzone dokładną analizą danego projektu oraz jego regulaminu, uświadomieniem, jakie ograniczenia płyną z tytułu skorzystania z takich działań, oceną, w jakim stopniu działania firmy mogą ulec poprawie bądź usztywnieniu, oraz przygotowaniem rozwiązań, aby wykorzystać szanse lub niwelować usztywnienia.

Zarządzający uczą się pozyskiwania i funkcjonowania w obszarze środków publicznych. Korzystając z jednego projektu, zdobywają doświadczenie, które wpływa pozytywnie na możliwość pozyskiwania dalszych środków.

Finansowanie zewnętrzne jest czynnikiem bardzo istotnym w obszarze pozyskiwania środków rozwojowych dla działalności. Świadomość wpływu finansowania zewnętrznego, a szczególnie wpływu publicznego finansowania na elastyczność firmy, może w znacznym stopniu ułatwić funkcjonowanie przedsiębiorstwa w trakcie realizacji projektu. Ważny element stanowi świadomość zarządzającego, czym dla jego firmy jest elastyczność, jakie czynniki są dla danego przedsiębiorstwa najważniejsze i kluczowe dla jego poprawnego i płynnego funkcjonowania. Wiedza, jak finansowanie zewnętrzne może poprawić bądź ograniczyć elastyczność, zasadniczo może wpływać na realizację celów firmy.

Szukając właściwego dla danego działania źródła finansowania, warto porównać różnego rodzaju instrumenty finansowe i zrobić rachunek zysków i strat dla danych rodzajów finansowania. Pozwoli to wybrać najlepsze rozwiązania lub przynajmniej wyeliminować te najmniej korzystne.

Zagadnienia związane z elastycznością i finansowaniem zewnętrznym nie mają postaci ogólnej i uniwersalnej, na korzyści i niekorzyści często wpływa wiele czynników zarówno związanych z firmą, jak i z samym zarządzającym, więc podczas różnego rodzaju analiz zarządzający muszą przede wszystkim odnieść się do własnych doświadczeń i dogłębnej analizy firmy oraz jej celów. Zarządzający powinni być świadomi, w jak istotnym stopniu na zarządzanie całą firmą wpływają ich cechy, podejście oraz osobiste cele.

Zanalizowany w książce zakres tematyczny, wyniki badań, przeprowadzone analizy oraz szerokie spojrzenie na temat elastyczności mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego ze środków publicznych otwierają możliwość i skłaniają do przeprowadzenia kolejnych działań naukowych. Dotyczy to szerszej analizy wpływu środków publicznych na elastyczność firm, zwłaszcza o wysokiej innowacyjności. Interesująca naukowo może być różnica w rezultatach badań i podejściu zarządzających do sięgania po środki publiczne. Porównanie badań, a także analiza w kolejnej perspektywie czasowej mogą

przyczynić się do zredagowania nowych wniosków i wypełnienia niezbadanych w sposób wyczerpujący obszarów w tym zakresie tematycznym.

W książce dołożono wszelkich starań, by zdefiniowany w niej zakres treści był przeprowadzony zgodnie z zasadami metodologicznymi, zapewniając pełną obiektywność, rzetelność i syntetyczną trafność wnioskowania. Jednakże z uwagi na wielowymiarowy problem badawczy i wysoką złożoność zagadnienia, jakim jest tytułowa elastyczność przedsiębiorstw, należy dostrzec ograniczenia związane z możliwością wystąpienia niedoskonałości w przeprowadzonych badaniach ankietowych i analizowanych przypadkach firm. Sprawiają one, że brakuje możliwości wyznaczenia wszystkich czynników wpływających na zależności między elastycznością, finansowaniem zewnętrznym i możliwością realizacji celów przedsiębiorstw. Z tego względu, mimo wielokrotnego i wielowymiarowego podejścia do tematu (badania ankietowe oraz studium przypadku), autorzy dopuszczają możliwość istnienia innych czynników niż te ujęte w modelu badawczym opracowania.

Literatura

- Adomako S., Ahsan M., (2022), *Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability and resource flexibility*, „Journal of Business Research”, vol. 144, s. 122–135.
- Adomako S., Danso A., (2014), *Financial literacy and firm performance: The moderating role of financial capital availability and resource flexibility*, „International Journal of Management & Organizational Studies”, vol. 3, no. 4, s. 1–15.
- 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.
- Anderson A.R., Ullach F., (2014), *The condition of smallness: How what it means to be small deters firms from getting bigger*, „Management Decision”, vol. 52, no. 2, s. 326–349.
- Baños-Caballero S., García-Teruel P.J., Martínez-Solano P., (2016), *Financing of working capital requirement, financial flexibility and SME performance*, „Journal of Business Economics and Management”, vol. 17, no. 6, s. 1189–1204, <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1081272>
- 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.
- Berends H., Jelinek M., Reymen I., Stultiens R., (2014), *Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation*, „The Journal of Product Innovation Management”, no. 4, s. 616–635, <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Biały W., Hąbek P., (2017), *Rozwój potencjału B + R przedsiębiorstw z wykorzystaniem środków UE, sposobem na wsparcie inteligentnych specjalizacji*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, t. 6, nr 8, s. 9–26.
- Bielski I., (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz.
- Biskupski Z., (2014), *Leasing w praktyce*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka Sp. z o.o., Warszawa.
- 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, <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>

- Bratnicki M., (2009), *Prolegomena do przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Próba teoretycznego ustawienia konfiguracji*, [w:] J. Pyka (red.), *Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice.
- Brozovic D., (2018), *Strategic flexibility: A review of the literature*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 20, s. 3–31, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chaston I., (2010), *Entrepreneurial Management Small Firms*, SAGE, London.
- Concepts and definitions for identifying R&D, Frascati Manual, Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, OECD 2015.
- Covin J.G., Slevin D.P., (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 15, no. 1, s. 10–20.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., (2014), *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków.
- Czerwińska-Kayzer D., Bienasz A., (2009), *Factoring – instrument finansowy wspierający bieżącą działalność przedsiębiorstwa*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, vol. 1, no. 11, s. 15–25.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B., (2007), *Strategic Management*, McGraw-Hill, Boston.
- Dessien W., Santos T., (2006), *Adaptive organizations*, „Journal of Political Economy”, vol. 114, no. 5, s. 957–995.
- Dominiak P., (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dreyer B., Grønhaug K., (2004), *Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage*, „Journal of Business Research”, no. 57, s. 484–494, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00315-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00315-6)
- Drucker P., (1992), *Innowacyjność i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Dyduch W., (2006), *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ebben J.J., Johnson A.C., (2005), *Efficiency, flexibility or both? Evidence linking strategy to performance in small firms*, „Strategic Management Journal”, no. 26, s. 1249–1259, <https://doi.org/10.1002/smj.503>
- Engelhardt Ch.S., Simmons P.R., (2002), *Organizational flexibility for a changing world*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 23, no. 3, s. 113–121.
- Garnsey E., Stam E., Heffernan P., (2006), *New firms growth: Exploring processes and path*, „Industry and Innovation”, vol. 13, no. 1, s. 1–20.

- Gebauer J., Lee F., (2007), *Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies – Aligning Theory with Evidence from a Case Study*, http://business.illinois.edu/working_papers/papers/07-0113.pdf [dostęp: 10.11.2018].
- Głodek P., Wiśniewska M., (2016), *Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Golden W., Powell P., (2000), *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, „Omega. The International Journal of Management”, vol. 28, no. 4, s. 373–381.
- Gray C., Mabey Ch., (2005), *Management development key differences between small and large businesses in Europe*, „International Small Business Journal”, vol. 23, no. 5, s. 467–485.
- Gudkova S., (2008), *Rozwój małych firm*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Gupta V., Gupta A., (2015), *The concept of entrepreneurial orientation*, „Foundations and Trends in Entrepreneurship”, vol. 11, no. 2, s. 56–60.
- Holatova D., Brezinova M., (2013), *Basic characteristics of small and medium-sized enterprises in terms of their goals*, „International Journal of Business and Social Science”, vol. 4, no. 15, s. 98–103.
- Janik W., Paździor A., (2011), *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Januszkiewicz K., Czapla T., (2016), *Rozwój kompetencji przedsiębiorczych*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jaoun A., Lasch F., (2015), *A new typology of micro-firm owner-managers*, „International Small Business Journal”, vol. 33, no. 4, s. 397–421.
- Jasiński A.H., (2021), *Współczesna scena innowacji. Wyzwania dla przedsiębiorców i menedżerów*, poltext, Warszawa.
- Karpacz J., (2010), *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków.
- Kortmann S., Gelhard C., Zimmermann C., Piller F.T., (2014), *Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities*, „Journal of Operations Management”, no. 32, s. 7–8.
- Korunka Ch., Frank H., Lueger M., Mugler J., (2003), *The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – A configurational approach*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 28, s. 23–42.
- Koste L.L., Malhotra M.K., (1999), *A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, vol. 18, [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00010-8), s. 75–93.

- Koste L.L., Malhotra M.K., Sharam S., (2004), *Measuring dimensions of manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, vol. 22, no. 2, s. 171–196.
- Krupski R., (2008a), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krupski R., (2008b), *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wrocław.
- Krupski R., (2011), *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych.
- Kulczycki M., (2016), *Polityka banków w zakresie wsparcia finansowego konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uczelnia Vistula”, nr 6, s. 47–51.
- Lachiewicz S., (2021), *Rola i cechy działalności firm z sektora MŚP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołaj, *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu, Warszawa.
- Lemańska-Majdzik A., (2008), *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, [w:] G. Maniak (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej (materiały konferencyjne)*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Lemańska-Majdzik A., (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Ligouri E.W., Pittz T.G., (2020), *Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19*, „Journal of the International Council for Small Business”, vol. 1, no. 2, <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1779538>
- Lisowska R., Stawasz E., (2020), *Human resource development in micro and small enterprises as a result of the use of business advisory services*, „Human Research Management. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 132, no. 1, s. 35–48.
- Lin Y., Orvis B., (2016), *Principles of management efficiency and organizational inefficiency*, „Kybernetes”, vol. 45, no. 8, s. 1308–1322, <https://doi.org/10.1108/K-03-2016-0035>.
- Łuczka T., (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Łuczka T., (2015), *Wiek przedsiębiorstwa jako mikroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 116, s. 86–97.
- Matejun M., (2011), *Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun, *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

- Matejun M., (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Zeszyty Naukowe nr 1194, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Matejun M., (2021), *Znaczenie okazji w zarządzaniu firmami sektora MŚP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołáš, *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Matwiejczuk R., (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 32–35.
- Mazzarol T., (2011), *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*, 2nd edition, Tilde University Press, Prahan Victoria.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., (2011), *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Thomson, South-Western.
- Niedzielski P., (2013), *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, PTE, Szczecin.
- Okreglicka M., (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Orton J.D., Weick K.E., (1999), *Loosely coupled systems: A reconceptualization*, „Academy of Management Review”, vol. 2, no. 15, s. 203–223.
- Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M., (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności częściowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 59–84.
- Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, SOOiPP, Warszawa 2018.
- Pecujlija M., Jaksic K., Drobnjak S., Cocis I., Kesetovic Z., Seslija D., (2017), *Serbian companies reactivity and flexibility and their crisis management efficiency and effectiveness*, „Journal of Eastern European Studies Management”, vol. 22, no. 2, s. 257–270, <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-2-257>
- Penc-Pietrzak I., (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Piasecki B., (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pietras P., Głodek P., (2011), *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, PARP, Warszawa.
- Próchniak J., (2010), *Ocena działalności systemu funduszy poręczeń kredytowych w Polsce*, „Oeconomia Copernicana”, nr 1, s. 121–135.
- Reynolds P.D., Bygrave W.D., Autio E., Cox L., Hay M., (2002), *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*, Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Rękas M., (2009), *Fundusze unijne szansą na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez mikroprzedsiębiorców*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34, s. 411–419.
- Ropęga J., (2016), *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Rosa A., (2008), *Venture capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, nr 12, s. 133–143.
- Rosłoń J., (2011), *Mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce – wybrane aspekty funkcjonowania i rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 696, s. 139–147.
- Rouse M., Daellenbach U., (2002), *More thinking on research methods for the resources based perspective*, „Strategic Management Journal”, no. 23, s. 963–967.
- Rudny W., (2007), *Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych*, „Studia Ekonomiczne”, nr 37, s. 57–70.
- Shane S., Venkataraman S., (2001), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”, vol. 25, no. 1, s. 217–226.
- Skalik J., (2016), *Strategic orientation in change management and using it when designing a company's development*, „Management”, vol. 20, no. 1, s. 197–210.
- Skat-Rordam P., (2001), *Zmiany decyzji strategicznych, wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Smolarek M., (2008), *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec.
- Sopelana A., Kunc M., Hernaez O.R., (2014), *Towards a dynamic model of organisational flexibility*, „Systemic Practice Action Research”, vol. 27, no. 2, s. 165–183, <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9274-4>
- Spithoven A., Vanhaverbeke W., Roijakkers N., (2013), *Open innovation practices in SMEs and large enterprises*, „Small Business Economics”, no. 41, s. 537–562, <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9453-9>
- Stabryła A., (2005), *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, GWSH, Katowice.
- Staniec I., Malicki P., (2011), *Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Stanisławski R., (2017), *Open innovation a rozwój innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Stawasz E., (2021), *Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce – studia przypadków*, [w:] P. Walentynowicz, A. Sałek-Imińska (red.), *Zarządzanie i rynek pracy w warunkach pandemii COVID-19*, Akademia Pomorska w Słupsku, Wydawnictwo „Bernardinum”, Pęplin.
- Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P., (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stawasz E., Miszczak T., (2018), *The impact of external financing on the flexibility and performance outcomes of micro and small enterprises*, „Business and

- Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demand", vol. 17, s. 277–292.
- Storey D.J., (1990), *Firm performance and size*, [w:] A.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *The Economics of Small Firms. A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht–Boston–London.
- Stos D., (2006), *Charakterystyka przedsiębiorców oraz strategii firm*, [w:] J. Bilski, E. Stawasz, *Bariery w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sushil A., (2001), *Enterprise flexibility*, „Global Journal of Flexible Systems Management”, vol. 2, no. 4, s. 53–58.
- Sushil E.A., Stohr J.N.D. (red.), (2014), *The Flexible Enterprise*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8>
- Szafrńska A., Szyran-Resiak A., (2011), *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., (2016), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska, PARP*, Warszawa.
- Teece D.J., (2014), *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, „The Academy of Management Perspectives”, vol. 28, no. 4, s. 328–352.
- Van der Weerd N., Verwaal E., Volberda H.W., (2006), *Firm size, organizational flexibility, and performance: Do small firms have a competitive advantage over larger firms? (summary)*, „Frontiers of Entrepreneurship Research”, vol. 15, no. 26, s. 1.
- Volberda H.W., (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York, <https://books.google.pl/books?id=zGgKtghlHScC&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f=false> [dostęp: 7.10.2016].
- Volberda H.W., Verwaal E., van der Weerd N., (2006), *Ownership structure, organisational flexibility and store performance in retail chains*, „International Journal of Business Environment”, vol. 1, no. 3, s. 268–279, <https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010924>
- Vos E., Jia-Yuh Yeh A., Carter S., Tagg S., (2007), *The happy story of small business financing*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 9, no. 31, s. 2648–2672, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.09.011>
- Wadhwa S., Rao K.S., (2003), *Flexibility and agility for enterprise synchronization: Knowledge and innovation management towards flexagility*, „Studies in Informatics and Control”, vol. 12, no. 2, s. 111–128.
- Walczak D., Voss G., (2013), *New possibilities of supporting Polish SMEs within the Jeremie initiative managed by BGK*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 4, no. 9, s. 759–765.

- Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., (2013), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wawrzynek Ł., (2009), *Elastyczność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34, s. 468–475.
- Winnicka-Popczyk A., (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 686, s. 575–588.
- Wojtkowiak G., (2015), *Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, s. 321–331.
- Wójcik-Karpacz A., (2016), *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 14, no. 2(1), s. 483–496.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Źródła internetowe

- Dotacja na rozpoczęcie działalności gospodarczej, PFRON, <https://www.pfron.org.pl/osoby-niepelnosprawne/dofinansowanie-dzialalnosci-gospodarczej/dotacja-na-rozpoczecie-dzialalnosci-gospodarczej/> [dostęp: 19.04.2018].
- Fundusze Europejskie na innowacje, Ministerstwo Rozwoju, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/19692/ulotka_na_innowacje_firm.pdf [dostęp: 10.04.2018].
- Fundusze Europejskie na założenie firmy, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/fundusze-europejskie-na-zalozenie-firmy/> [dostęp: 7.04.2018].
- Nowa definicja MSP, Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, Komisja Europejska, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf> [dostęp: 24.02.2018].
- Powiatowy Urząd Pracy, <https://www.urzadpracy.pl/pl/bezrobotni-i-poszukujacy-finansowe-formy-wsparcia-jednorazowe-srodky-na-14842,Jednorazowe-srodky-na-podjecie-dzialalnosci-gospodarczej.html> [dostęp: 19.04.2018].
- PTE, Projekty Unijne, <http://www.ptelodz.pl/projekty-unijne/> [dostęp: 15.04.2015].
- Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, <https://psik.org.pl/pl/> [dostęp: 20.12.2021].
- Wsparcie dla mikro, małych lub średnich przedsiębiorców, Portal Funduszy Europejskich, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/skorzystaj-wsparcie-dla-mikro-malych-lub-srednich-przedsiębiorcow/> [dostęp: 10.04.2018].

Spis rysunków

Rysunek 1.	Ewolucja paradygmatu zarządzania organizacjami	12
Rysunek 2.	Wymiary elastyczności w ujęciu hierarchicznym	16
Rysunek 3.	Cztery wymiary identyfikacji elastyczności	17
Rysunek 4.	Zależność wymiarów elastyczności organizacji w odniesieniu do miar	18
Rysunek 5.	Model zarządzania elastycznego	22
Rysunek 6.	Hierarchiczna systematyka zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa	26
Rysunek 7.	Proces przedsiębiorczy	28
Rysunek 8.	Proponowany model badawczy	76
Rysunek 9.	Podział źródeł finansowania zewnętrznego	80
Rysunek 10.	Czteropolowa matryca zależności wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność i możliwość realizacji celów	100
Rysunek 11.	Czteropolowa matryca zależności według badanych firm	112
Rysunek 12.	Relacja kapitału własnego do pozyskanego z dotacji na elastyczność firm	114
Rysunek 13.	Czteropolowa matryca zależności według firm – badanie z 2021 r.	116

Spis tabel

Tabela 1.	Definicje wymiarów elastyczności przedsiębiorstw	14
Tabela 2.	Aktywność przedsiębiorstwa w różnych obszarach otoczenia organizacji	46
Tabela 3.	Klasyfikacja zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw	53
Tabela 4.	Porównanie programów w perspektywach finansowych Unii Europejskiej na lata 2004–2006, 2007–2013, 2014–2020	61
Tabela 5.	Fundusze z Projektu Jeremie 2	66
Tabela 6.	Dostępność źródeł finansowania dla małych przedsiębiorstw	67
Tabela 7.	Wykaz determinant wpływających na korzystanie z finansowania zewnętrznego	70
Tabela 8.	Determinanty elastyczności przedsiębiorstw	85
Tabela 9.	Ocena wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność według źródeł finansowania	86
Tabela 10.	Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw według wyróżnionych źródeł finansowania (w %)	87
Tabela 11.	Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)	87
Tabela 12.	Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację celów przedsiębiorstw według wyróżnionych źródeł finansowania (w %)	89
Tabela 13.	Wpływ finansowania zewnętrznego na możliwość realizacji celów przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)	90
Tabela 14.	Wpływ finansowania zewnętrznego na relację: elastyczność–możliwość realizacji celów przedsiębiorstw (w %)	91
Tabela 15.	Wpływ finansowania zewnętrznego na relację: elastyczność–możliwość realizacji celów (w %)	91
Tabela 16.	Wpływ finansowania zewnętrznego na cztery wyróżnione kategorie przedsiębiorstw – wybrane charakterystyki (w %)	92
Tabela 17.	Estymacja parametrów modelu uwzględniającego wszystkie zmienne	94
Tabela 18.	Finalna specyfikacja równania wyjaśniającego możliwość realizacji celów	95
Tabela 19.	Finalne wyniki estymacji dla równania wyjaśniającego elastyczność	96
Tabela 20.	Oszacowania parametrów modelu ilustrującego wpływ elastyczności na możliwość realizacji założonych celów	97
Tabela 21.	Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach	101

Spis wykresów

Wykres 1. Wykorzystanie poszczególnych źródeł finansowania zewnętrznego przedsiębiorstw	80
Wykres 2. Najistotniejsze korzyści bezpośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych	81
Wykres 3. Najistotniejsze korzyści pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych	82
Wykres 4. Najistotniejsze wady bezpośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych	83
Wykres 5. Najistotniejsze wady pośrednie, związane z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych	84
Wykres 6. Stosunek kapitału własnego do pozyskanego finansowania zewnętrznego z dotacji w momencie utworzenia przedsiębiorstwa (rosnąco)	113

Załączniki

Załącznik 1

Kwestionariusz ankiety: „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych”

1. Jaka jest forma prawna przedsiębiorstwa:
 - a) osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą,
 - b) spółka cywilna,
 - c) osoba prawna,
 - d) inna (jaka?).....
2. Od ilu lat firma funkcjonuje:
 - a) 0–3,
 - b) 4–10,
 - c) powyżej 10.
3. Ile osób (w przeliczeniu na pełne etaty włącznie z właścicielem) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwie:
 - a) 1–9,
 - b) 10–49,
 - c) 50–249,
 - d) powyżej 249.
4. Jaka jest główna dziedzina prowadzonej działalności:
 - a) produkcyjna,
 - b) handlowa,
 - c) usługowa.
5. Proszę podać, w jakiej branży działa przedsiębiorstwo.....

6. Na jakim rynku firma funkcjonuje (proszę oszacować w %):
- | | |
|---------------------------|--------|
| lokalny (gmina, powiat), |% |
| regionalny (województwo), |% |
| krajowy, |% |
| międzynarodowy. |% |
7. Jaki jest wiek właściciela firmy:
- 30 lat i mniej,
 - 31–39,
 - 40–49,
 - 50–59,
 - 60 lat i więcej.
8. Jakie jest doświadczenie zawodowe właściciela w prowadzeniu firmy:
- 0–3,
 - 4–10,
 - powyżej 10.
9. Jaka jest ocena własna wiedzy biznesowej właściciela przedsiębiorstwa (proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie „1” oznacza niski poziom wiedzy biznesowej, a „5” bardzo wysoki poziom wiedzy biznesowej)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Czy firma posiada system planowania (cele przedsiębiorstwa, kierunki działania organizacji, środki niezbędne do ich realizacji):
- tak – jasny i sformalizowany,
 - tak – ogólny zarys,
 - nie – firma nie posiada systemu planowania.
11. Jaka jest orientacja rozwojowa przedsiębiorstwa:
- firma zorientowana na ekspansję i rozwój,
 - orientacja na okazje,
 - zorientowanie na przetrwanie.

12. Jaki jest Pana/Pani stosunek do następujących czynników (proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie „1” oznacza niskie zorientowanie na daną cechę w organizacji, a „5” bardzo wysokie)?

Okazje	1	2	3	4	5
Ryzyko	1	2	3	4	5
Innowacyjność	1	2	3	4	5

13. Czy w ramach działalności korzystał/a Pan/Pani z następujących zewnętrznych źródeł finansowania?

Źródło finansowania	Korzystano raz	Korzystano więcej niż raz	Nie korzystano
Dotacja ze środków Unii Europejskiej na rozpoczęcie działalności			
Dotacja ze środków Unii Europejskiej na innowacje, badania i rozwój działalności			
Kredyt bankowy			
Leasing			
Fundusz pożyczkowy (m.in. inicjatywa Jeremie)			
Fundusz poręczeń kredytowych			
Fundusz venture capital			
Środki z Urzędu Pracy oraz PEFRON			
Faktoring/forfaiting			

14. Jaka jest Pana/Pani ocena atrakcyjności finansowania zewnętrznego pod względem realizowanych przez przedsiębiorstwo inwestycji? Proszę odnieść się do wszystkich źródeł finansowania. Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie „1” oznacza nieatrakcyjne, a „5” bardzo atrakcyjne.

Dotacja unijna na rozpoczęcie działalności	1	2	3	4	5
Dotacja unijna na innowacje, badania i rozwój działalności	1	2	3	4	5
Kredyt bankowy	1	2	3	4	5
Leasing	1	2	3	4	5
Fundusz pożyczkowy (m.in. inicjatywa Jeremie)	1	2	3	4	5
Fundusz poręczeń kredytowych	1	2	3	4	5
Fundusz venture capital	1	2	3	4	5
Środki z Urzędu Pracy oraz PEFRON	1	2	3	4	5
Faktoring/forfaiting	1	2	3	4	5

15. Jak ocenia Pan/Pani dostępność/możliwość pozyskania poniższych źródeł dla potrzeb Pana/Pani działalności? Proszę odnieść się do wszystkich źródeł finansowania.

Źródło finansowania	Łatwo dostępne	Dostępne	Trudno Dostępne	Niedostępne	Trudno powiedzieć
Dotacja unijna na rozpoczęcie działalności					
Dotacja unijna na innowacje, badania i rozwój działalności					
Kredyt bankowy					
Leasing					
Fundusz pożyczkowy (m.in. inicjatywa Jeremie)					
Fundusz poręczeń kredytowych					
Fundusz venture capital					
Środki z Urzędu Pracy oraz PEFRON					
Faktoring/forfaiting					

16. Jakimi cechami odznacza się branża, w której funkcjonuje Państwa przedsiębiorstwo?

- a) wysoka stabilność (brak ryzyka i niepewności),
- b) nieznaczny poziom zmian (małe ryzyko i niepewność),
- c) umiarkowany poziom zmian (umiarkowane ryzyko i niepewność),
- d) wysoki poziom zmian (duże ryzyko i niepewność).

17. Jak poniższe cechy wpływają na elastyczność (swobodę działania) Pana/Pani działalności? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie „1” oznacza brak wpływu, a „5” bardzo duży wpływ.

Cele organizacji	1	2	3	4	5
Kwalifikacje pracowników	1	2	3	4	5
Dopasowanie produktu/usługi do potrzeb rynku	1	2	3	4	5
Dopasowanie technologii	1	2	3	4	5
Zasoby rzeczowe	1	2	3	4	5
Zasoby informacyjne	1	2	3	4	5
Zasoby finansowe	1	2	3	4	5

18. Proszę zaznaczyć odpowiedź, która jest najbliższa realizowanej przez Państwa strategii w odniesieniu do zmian pojawiających się w otoczeniu:

- wychodzę z inicjatywą prowadzącą do zmian,
- szybko reaguję na zmiany pojawiające się w otoczeniu organizacji,
- na zmiany reaguję w ostateczności, próbując minimalizować skutki i wpływ ich niepożądanych konsekwencji,
- nie reaguję na zmiany.

19. Proszę zaznaczyć odpowiedź, która jest najbliższa realizowanej przez Państwa strategii w odniesieniu do wykorzystania zasobów firmy, w stosunku do zmian występujących w firmie oraz w jej otoczeniu:

- reagując na powstałe zmiany, przede wszystkim korzystam z zasobów wewnętrznych organizacji, wykorzystując maksymalnie ich potencjał,
- reagując na powstałe zmiany, głównie wykorzystuję dostępne zasoby zewnętrzne, wchodzące w skład otoczenia organizacji,
- firma jest przygotowana na zmiany i ma wyznaczone różnego rodzaju scenariusze gotowe do wdrożenia, przede wszystkim wykorzystując zasoby wewnętrzne organizacji, a gdy jest to niemożliwe, korzysta z zasobów zewnętrznych,
- firma jest przygotowana na zmiany, ma wyznaczone różnego rodzaju rozwiązania gotowe do wdrożenia, przede wszystkim wykorzystując zasoby zewnętrzne przedsiębiorstwa, a gdy jest to niemożliwe, korzysta z zasobów wewnętrznych.

20. Proszę zaznaczyć odpowiedź, która jest najbliższa realizowanej przez Państwa strategii w odniesieniu do podejmowanych w firmie decyzji:

- ważne dla przedsiębiorstwa decyzje podejmuje tylko i wyłącznie właściciel,
- pracownik podejmuje kluczowe decyzje, istotne dla rozwoju organizacji, które wchodzą w zakres jego kompetencji,
- właściciel podejmuje kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa, nie wyłączając z procesu decyzyjnego pracowników.

21. Spośród wymienionych korzyści bezpośrednich, związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych (dotacja, pożyczka), proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza czynnik najbardziej znaczący. Wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii.

Bezzwrotność kapitału lub bardzo niskie oprocentowanie pożyczki	
Finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć	
Dostęp do kapitału	
Możliwość finansowania przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku	
Możliwość pokrycia wielu rodzajów kosztów: osobowych, technicznych, inwestycyjnych	
Możliwość pozyskania dużej ilości kapitału	

22. Spośród wymienionych korzyści pośrednich, związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych (dotacja, pożyczka) proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza czynnik najbardziej znaczący. Wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii.

Wsparcie doradcze	
Poprawa kompetencji	
Dobra alternatywa w stosunku do innego finansowania zewnętrznego	
Wdrożenie innowacji	
Stworzenie nowych produktów/procesów/usług	
Zwiększenie obrotów	
Wejście na nowe rynki	
Wzrost udziału w rynku	
Większy dostęp do informacji	
Większy dostęp do infrastruktury (badawczej, logistycznej)	

23. Spośród wymienionych wad bezpośrednich, związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych (dotacja, pożyczka), proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza

czynnik najbardziej znaczący. Wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii.

Stwierdzenie	Wybór
Skomplikowane procedury pozyskania kapitału	
Długi czas potrzebny na zrealizowanie formalności	
Długi czas rozpatrzenia złożonego wniosku	
Niepewność otrzymania kapitału	
Mała elastyczność wydatkowania środków pieniężnych	
Stosowanie się do ścisłych reguł prowadzenia księgowości i sprawozdawczości	
Uciążliwe formalności w trakcie realizacji projektu oraz jego pełne rozliczenie	
Skupienie się na realizacji projektu, a nie na bieżącym funkcjonowaniu firmy	

24. Spośród wymienionych wad pośrednich, związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania z udziałem środków publicznych (dotacja, pożyczka), proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza czynnik najbardziej znaczący. Wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii.

Stwierdzenie	Wybór
Wąski rozwój firmy tylko w kierunku realizowanego projektu	
Dezorganizacja firmy poprzez skupienie się na pozyskiwanym finansowaniu	
Małe doświadczenie w pozyskiwaniu finansowania	
Długi okres podporządkowania się pod sformalizowane procedury	
Nieumiejętne wykorzystanie finansowania	
Zmiana trendów rynkowych	
Brak możliwości zmiany ukierunkowania projektu	
Odpowiedzialność finansowa	

25. Mając na uwadze zalety i wady finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych (dotacje, pożyczki), proszę ocenić, jaki wpływ ma lub miałyby takie finansowanie na realizację założonych celów przedsiębiorstwa: 1 – negatywny wpływ, cele nie byłyby realizowane w założony sposób, 2 – tylko część celów byłaby realizowana, 3 – cele musiałyby zostać zmienione, 4 – większość celów byłaby realizowana zgodnie z planem, 5 – wszystkie cele byłyby realizowane zgodnie z planem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Mając na uwadze zalety i wady finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych (dotacje, pożyczki), proszę ocenić, jaki wpływ ma lub miałyby takie finansowanie na sztywność organizacji, jej działań, struktur i założeń: 1 – organizacja poprzez realizację projektu usztywniłaby się w silnym stopniu, 2 – organizacja usztywniłaby się w znacznym stopniu, 3 – organizacja funkcjonowałaby na niezmiennym poziomie, 4 – przedsiębiorstwo poprzez realizację nowych działań byłoby bardziej elastyczne, 5 – organizacja w zdecydowanym stopniu uzyskałaby większą elastyczność funkcjonowania.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Z których źródeł finansowania zewnętrznego skorzystałby/skorzystałaby Pan/Pani w przyszłości?

Źródło finansowania	Tak	Nie	Nie mam zdania
Dotacja ze środków Unii Europejskiej na innowacje, badania i rozwój działalności			
Kredyt bankowy			
Leasing			
Fundusz pożyczkowy (m.in. inicjatywa Jeremie)			
Fundusz poręczeń kredytowych			
Fundusz venture capital			
Środki z Urzędu Pracy oraz PEFRON			
Faktoring/forfaiting			

28. Mając na uwadze procedury i formalności, ponowne pozyskanie przez Pana/Panią środków finansowania zewnętrznego wiązałoby się z (proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza czynnik najbardziej znaczący, wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii):

Mniejszym nakładem czasu poświęconym na formalności w odniesieniu do przygotowania dokumentacji	
Lepszym przygotowaniem dokumentacji	
Mniejszym nakładem czasu poświęconym na formalności w odniesieniu do rozliczania finansowania w okresie jego wykorzystania	
Szybszym zrozumieniem procedur związanych z realizacją zadań	
Sprawniejszym dostępem do informacji niezbędnych przy realizacji działań	
Ponowne pozyskanie środków finansowania zewnętrznego nic by nie zmieniło	

29. Mając na uwadze osiągnięcia i przyszłe efekty, ponowne pozyskanie przez Pana/Panią środków finansowania zewnętrznego wiązałoby się z (proszę wskazać najważniejsze w kolejności od 1 do 3, gdzie „1” oznacza czynnik najbardziej znaczący, wyboru proszę dokonać na bazie doświadczeń związanych z pozyskaniem środków lub własnych opinii):

Efektywniejszym wykorzystaniem środków finansowych	
Elastyczniejszym prowadzeniem przedsiębiorstwa w okresie finansowania	
Swobodą działania w obszarze realizowanego projektu	
Lepszą organizacją pracy firmy	
Szybszym dostępem do informacji	
Szybszym dostępem do infrastruktury (badawczej/logistycznej)	

Załącznik 2

Kwestionariusz wywiadu pogłębianego dla studium przypadku: „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych” (wybrane pytania)

1. Opis firmy, czym firma się zajmuje, profil.
2. Czym dla firmy jest elastyczność:
 - a) czy firma indywidualnie podchodzi do klienta?
 - b) czy dostosowuje się do zmian powstałych na rynku?
 - c) jakie działania rozwojowe podejmuje?
3. Czym dla firmy jest przedsiębiorczość:
 - a) jak wygląda zarządzanie firmą?
 - b) kto pełni jakie funkcje?
 - c) czy kadra się dokształca – dziedzinowo oraz z zakresu zarządzania firmą?
4. Jaka była motywacja sięgnięcia po środki zewnętrzne:
 - a) własny pomysł?
 - b) z przymusu?
 - c) jakie zrodziło to konsekwencje dla elastyczności – czy poszerzyło pole dla przedsiębiorczości, czy skurczyło?
5. Na jakie działania przeznaczone były środki finansowe:
 - a) omówienie działań, inwestycji?
 - b) czy inwestycja była dla firmy kluczowa, czy była działaniem dodatkowym, pobocznym, niezależnym?
6. Jakie źródło finansowania zostało wybrane:
 - a) dlaczego?
 - b) procedury, na jakie ograniczenia się zgodzono?
 - c) czy były rozważane jakieś alternatywy?
7. Czy występowały jakieś uciążliwości, niedogodności związane z pozyskaniem i wykorzystaniem finansowania:
 - a) jakie?
 - b) jakie konsekwencje dla firmy one miały?

8. Jak przedsiębiorstwo funkcjonowało w okresie pozyskania kapitału:
 - a) lepiej
 - b) gorzej
 - c) bez zmian
9. Jakie korzyści dało firmie finansowanie:
 - a) jak korzyści przełożyły się na możliwość realizacji celów przedsiębiorstwa?
 - b) jak korzyści przełożyły się na pozycję konkurencyjną firmy?
 - c) czy poprzez takie działania pojawiły się nowe okazje w otoczeniu i czy zostały one wykorzystane? Jeśli nie, to dlaczego?
10. Jakie niekorzyści zostały zauważone:
 - a) jak niekorzyści przełożyły się na wynik firmy?
 - b) jak niekorzyści przełożyły się na realizację możliwych do realizacji celów?
 - c) czy firma poradziła sobie z uciążliwościami?
11. Czy pozyskane środki sprawiły, że firma mogła funkcjonować szybciej i lepiej dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań klientów?
12. Czy ze względu na konieczność dopełnienia wszelkich formalności zmienił się poziom realizacji działań przez właściciela firmy?
13. Czy ponownie ubiegałby się Pan o finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych:
 - a) dlaczego tak?
 - b) dlaczego nie?

Załącznik 3

Kwestionariusz wywiadu pogłębianego dla studium przypadku: „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych w sytuacji pandemii COVID-19”

A. Sytuacja gospodarcza i rynkowa firm w 2020 r. (w porównaniu do 2019 r.)

1. Możliwości wykonywania podstawowej działalności gospodarczej w następstwie wystąpienia epidemii COVID-19 (większa, ograniczona, bez zmian):
 - a) jeśli zawieszono (kiedy i dlaczego?)
 - b) jeśli zrezygnowano (kiedy i dlaczego?)

2. Czy w przypadku zawieszenia lub rezygnacji właściciel planuje ponowne podjęcie działalności gospodarczej (tak, nie)
3. Profil działalności:
 - a) bez zmian
 - b) rozszerzenie działalności (nowi klienci, rynki, produkty)
 - c) zmniejszenie działalności
 - d) wprowadzono innowacje (tak, nie)
4. Skala działalności (obroty, zatrudnienie) (wzrost, spadek, bez zmian).
5. Funkcjonowanie firm:
 - a) zapasy w przedsiębiorstwie (wzrost, spadek, bez zmian)
 - b) dotychczasowe łańcuchy dostaw (wzrost, spadek, bez zmian)
 - c) umowy o współpracy z dotychczasowymi partnerami finansowymi, kontrahentami i znaczącymi klientami (nowe rozwiązanie, bez zmian)
 - d) płynność finansowa – zdolność do regulacji zobowiązań finansowych (poprawa, pogorszenie, bez zmian)
6. Wyniki gospodarcze – zysk (poprawa, pogorszenie, bez zmian).
7. Konkurencyjność firm – pozycja rynkowa (poprawa, pogorszenie, bez zmian).
8. Perspektywy firm (jak prognozuje się rok 2021?) (lepiej, gorzej, bez zmian).

B. Elastyczność firm w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków unijnych (w 2020 r.)

1. Czy firma sięgała po środki zewnętrzne, w tym unijne, i w jakim celu?
 - a) na realizację nowego pomysłu
 - b) na realizację dotychczasowych działań
 - c) z przymusu, na potrzeby bieżące
2. Jakie zrodziło to konsekwencje dla elastyczności firm (czy poszerzyło pole dla przedsiębiorczości, czy skurczyło, bez zmian)?
3. Czy występowały jakieś uciążliwości, niedogodności związane z pozyskaniem i wykorzystaniem finansowania zewnętrznego:
 - a) jakie?
 - b) jakie miały one konsekwencje dla firmy (usztyniły działania, nie miały wpływu)?

4. Czy firma ponownie ubiegałaby się o finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych:
 - a) dlaczego tak?
 - b) dlaczego nie?

C. Wsparcie publiczne

1. Czy firma występowała o wsparcie publiczne, np. tarcze (tak, nie) i czy uzyskała wsparcie publiczne (tak, nie)?
2. Jakie korzyści dało firmie wsparcie publiczne:
 - a) przełożyło się na możliwość realizacji celów przedsiębiorstwa (tak, nie)
 - b) przełożyło się na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy (tak, nie)
 - c) czy poprzez takie działania pojawiły się nowe okazje w otoczeniu i czy zostały one wykorzystane? Jeśli nie to dlaczego?
3. Jakie niekorzyści zostały zauważone.....
 - a) przełożyły się negatywnie na wynik firmy? (tak, nie)
 - b) przełożyły się negatywnie na realizację możliwych do realizacji celów? (tak, nie)
 - c) czy firma poradziła sobie z tymi uciążliwościami? (tak, nie)
4. Czy pozyskane środki sprawiły, że firma mogła funkcjonować szybciej i lepiej dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań klientów? (tak, nie)
5. Czy ze względu na konieczność dopełnienia wszelkich formalności zmienił się poziom realizacji działań przez właściciela firmy? (tak, nie)
6. Czy ponownie ubiegałby się Pan o finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych:
 - a) dlaczego tak?
 - b) dlaczego nie?

