

POLITECHNIKA LUBELSKA



*Wiesława Caputa*

*Wiesław Janik*

*Artur Paździor*

# Przedsiębiorczość i biznes

MONOGRAFIE

Lublin 2019

# Przedsiębiorczość i biznes

# Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
ul. Nadbystrzycka 38  
20-618 Lublin

Wiesława Caputa  
Wiesław Janik  
Artur Paździor

# Przedsiębiorczość i biznes



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
Lublin 2019

Recenzent:

dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska, prof. Politechniki Częstochowskiej

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2019

ISBN: 978-83-7947-387-8

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
[www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa](http://www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa)  
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin  
tel. (81) 538-46-59

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak  
[www.agencjatorp.pl](http://www.agencjatorp.pl)

---

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

Nakład: 50 egz.

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>1. Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju gospodarczego.....</b>	<b>9</b>
1.1. Istota przedsiębiorczości.....	9
1.2. Przedsiębiorczość organizacji gospodarczych .....	14
1.3. Formy prawne przedsiębiorstw.....	17
1.4. Rola państwa w rozwoju przedsiębiorczości.....	19
<b>2. Rozwój przedsiębiorczości regionalnej .....</b>	<b>23</b>
2.1. Pojęcie rozwoju regionalnego .....	23
2.2. Wybrane koncepcje rozwoju regionalnego .....	27
2.3. Czynniki rozwoju regionalnego.....	37
2.4. Bariery rozwoju lokalnej przedsiębiorczości.....	44
2.5. Podstawowe aspekty i wskaźniki pomiaru przedsiębiorczości.....	45
<b>3. Zakładanie i finansowanie przedsiębiorstw.....</b>	<b>49</b>
3.1. Zakładanie i prowadzenie biznesu .....	49
3.2. Cele przedsiębiorstw .....	52
3.3. Sposoby zarządzania przedsiębiorstwem .....	55
3.4. Metody finansowania działalności przedsiębiorstw.....	56
3.5. Obce źródła finansowania przedsiębiorstw.....	61
3.6. Czynniki kształtujące strukturę kapitału.....	64
<b>4. Biznesplan jako podstawa rozwoju przedsiębiorczości.....</b>	<b>67</b>
4.1. Istota biznesplanu .....	67
4.2. Uwarunkowania rynkowe działalności gospodarczej .....	70
4.3. Badania rynkowe .....	73
4.4. Planowanie potencjału gospodarczego i sprzedaży .....	75
4.5. Planowanie kosztów eksploatacyjnych przedsięwzięcia i zapotrzebowania na kapitał obrotowy .....	78
4.6. Planowanie wyniku finansowego i przepływów pieniężnych .....	82

<b>5. Efektywność przedsiębiorczości regionu lubelskiego.....</b>	<b>83</b>
5.1. Struktura majątkowo-kapitałowa przedsiębiorstw województwa lubelskiego	83
5.2. Rentowność i płynność finansowa przedsiębiorstw Lubelszczyzny .....	87
5.3. Inwestycje przedsiębiorstw w wybranych województwach.....	91
<b>Zakończenie.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEKS. Struktura biznesplanu .....</b>	<b>96</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>97</b>

## Wstęp

Zakładanie, prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej wymaga nie tylko dobrego pomysłu, lecz również dokładnego rozpoznania uwarunkowań rynkowych i prawnych i ekonomicznych. Ich poznanie niejednokrotnie może spowodować konieczność weryfikacji pierwotnego pomysłu. Niepowodzenia wielu przedsięwzięć gospodarczych wynika z faktu nadmiernego optymizmu przedsiębiorców lub też braku identyfikacji potencjalnych zagrożeń związanych z warunkami występującymi w szeroko rozumianym otoczeniu.

Ryzyko niepowodzenia w znacznym stopniu może być ograniczone poprzez profesjonalne przygotowanie biznesplanu. Jest to dokument będący efektem wieloaspektowej analizy szans i zagrożeń dla przewidywanego biznesu oraz prognozowanej jego opłacalności. Stanowiąc połączenie analizy: marketingowej, prawnej, techniczno-organizacyjnej i finansowej, prezentuje on obraz tego, czego może oczekiwać inwestor realizując projektowane przedsięwzięcie.

Dokument nazywany biznesplanem należy opracowywać dla każdego nowego przedsięwzięcia inwestycyjnego, niezależnie od tego czy dotyczy planowanej działalności gospodarczej przez nowopowstający podmiot czy też przez przedsiębiorstwo funkcjonujące od wielu lat. Przeznaczony jest nie tylko na wewnętrzne potrzeby podmiotu gospodarczego, lecz wykorzystywany jest również w pertraktacjach z bankami i instytucjami finansowymi w przypadku, gdy inwestor ubiega się o kredyt bankowy, pożyczkę, dotację, czy też chce pozyskać niezbędny kapitał poprzez emisję akcji lub udziałów.

Prezentowana monografia składa się z pięciu rozdziałów oraz aneksu. Trzy pierwsze rozdziały poświęcone są istocie przedsiębiorczości i czynnikom kształtującym jej rozwój. Kolejne dwa rozdziały zawierają rozważania o istocie biznesplanu, zasadach oceny opłacalności przedsięwzięć gospodarczych oraz efektach i nakładach inwestycyjnych w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem Lubelszczyzny. Na końcu zamieszczono aneks zawierający strukturę biznesplanu oraz sposób jego przygotowania.

W rozdziale pierwszym omówiono takie zagadnienia jak: przedsiębiorczość osób fizycznych i prawnych, potencjalne formy organizacyjno-prawne podmiotów gospodarczych oraz pobudzanie przedsiębiorczości poprzez państwo. Podkreślono w nim różnicę między przedsiębiorczością i gospodarnością. Szczególną uwagę zwrócono na rolę państwa w rozwoju gospodarczym kraju, zwracając uwagę zarówno na pozytywne jak i negatywne strony tego zaangażowania.

Rozdział drugi poświęcono przedsiębiorczości regionalnej, zwracając szczególną uwagę na rozwój gospodarczy wybranego regionu na tle całego kraju. Zazwyczaj jest tak, że poszczególne regiony państw rozwijają się nierównomiernie. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę określenia różnic między poziomem rozwoju gospodarczego województwa lubelskiego i innych regionów Polski oraz ustalenia przyczyn takiego stanu.



Rozdział trzeci zawiera informacje o celach, zasadach zakładania przedsiębiorstw, źródłach ich finansowania oraz zarządzania nimi. Wiedza o istocie biznesu i jego funkcjonowaniu pozwala na wieloaspektową ocenę planowanych przedsięwzięć gospodarczych i racjonalizację związanego z nim ryzyka.

W rozdziale czwartym przedstawiono istotę biznesplanu oraz proces planowania potencjału gospodarczego przedsięwzięcia i przewidywanych przychodów i kosztów związanych z jego wykorzystaniem. Opracowanie scenariusza przyszłej sytuacji finansowej przedsięwzięcia stanowi podstawę do oceny jego efektywności.

Rozdział piąty dotyczy w szczególności efektywności funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim. Do jej oceny wykorzystano powszechnie stosowane wskaźniki analizy finansowej. Ocenie poddano również poziom nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa regionu. Analizowane wskaźniki porównano z wartościami analogicznych wskaźników przedsiębiorstw z innych województw, zarówno o porównywalnym jak i wyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

Książka adresowana jest zarówno do osób studiujących nauki ekonomiczne, jak również inne kierunki, zainteresowanych uruchomieniem własnej działalności gospodarczej. Może być przydatna dla osób, które już prowadzą własną działalność, zwłaszcza w małych rozmiarach. Zawiera ona informacje nie tylko o rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym, lecz również istotne wskazania odnośnie zasad i metod planowania i oceny efektywności nowych inwestycji.

# 1. Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju gospodarczego

## 1.1. Istota przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest postawą człowieka, która przejawia się w inicjatywie, rzutkości, zaradności i obrotności<sup>1</sup>. Człowiek przedsiębiorczy zgłasza ciągle nowe pomysły. Nie zadowala go istniejąca sytuacja. Ciągłe chce coś zmieniać, doskonalić i poszukuje skutecznych sposobów rozwiązywania powstających problemów. Umie wyznaczać sobie i innym określone cele i związane z nimi konkretne zadania oraz organizować skuteczną ich realizację. Jest osobą o dużej wyobraźni i twórczych uzdolnieniach. Ludzie przedsiębiorczy potrafią po nowatorsku interpretować dotychczasowe sytuacje i dostrzegać konieczność ich zmiany. Charakteryzuje ich zdolność do odczytywania oczekiwań innych uczestników życia społecznego i wychodzenia na przeciw tym oczekiwaniom. Osoby przedsiębiorcze nie znoszą na ogół stagnacji, braku postępu, biurokracji i zawiłych procedur, roztrząsania spraw i przesadnej dyplomacji. Swoją uwagę i energię koncentrują na uzyskaniu zamierzonego wyniku. Potrafią formułować realne cele. Charakteryzuje ich duża konsekwencja w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów. Są przeciwieństwem ludzi z tzw. „słomianym zapałem”, którym na ogół nie brakuje pomysłów, lecz nie wystarcza cierpliwości by je zrealizować. Często zatrzymują się w połowie drogi lub rezygnują z działania przy pierwszych napotkanych trudnościach. Przedsiębiorczość wyraża się zatem w determinacji i energiczności w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów. Rezultatem przedsiębiorczości są zmiany, które składają się na rozwój. Bez przedsiębiorczości nie byłoby postępu cywilizacyjnego.

Przytoczona wyżej charakterystyka przedsiębiorczości dotyczy zachowań i postaw ludzi we wszystkich sferach działalności człowieka. Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest przedsiębiorczość w działalności gospodarczej, dzięki której następują zmiany w sposobach gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi. Konieczność zmian powstaje z jednej strony pod wpływem ewolucji potrzeb człowieka z drugiej zaś w wyniku nowych możliwości.

Przedsiębiorczość w działalności gospodarczej wiąże się z organizacją procesów produkcyjno-usługowych mających na celu zaspokojenie określonych potrzeb ludzkich i przysporzenie przedsiębiorcy określonych korzyści. Sukces w działalności gospodarczej wymaga ciągłego poszukiwania (odkrywania) nowych potrzeb, umiejętnego dostosowywania oferty do oczekiwań obecnych i przyszłych odbiorców oraz takiego doskonalenia procesów, by założone cele osiągnąć przy możliwie najniższym zużyciu posiadanych zasobów. W otoczeniu zachodzą systematyczne zmiany, które wymuszają zmiany w działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość wyraża się nie tylko w postrzeganiu tych zmian i dostosowywaniu się do nich, lecz również niejako je uprzedzając. Dlatego wymagane są: kreatywność, pomysłowość, podejmowanie odważnych decyzji,

---

<sup>1</sup> Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1984, t. 2, s. 968.

które związane są mogą być ze znaczącym ryzykiem, inicjowanie nowych działań, poszukiwanie i wykorzystywanie okazji<sup>2</sup>.

Z powyższego wynika, że ludzie przedsiębiorczy charakteryzują się skłonnością do ryzyka. Wielkość ryzyka jest zróżnicowana w zależności od charakteru i zakresu wprowadzanych zmian oraz ich przygotowania. Nawet najlepiej przygotowana zmiana może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Wiele zmian wymaga odejścia od dotychczasowych schematów działania. Niejednokrotnie trzeba przełamywać bariery psychologiczne, kulturowe, organizacyjne, prawne. Może to wymagać przeciwstawienia się interesom uprzywilejowanych grup. Człowiek przedsiębiorczy musi posiadać niezbędną determinację do wprowadzenia zmian i być gotowym do poniesienia skutków swoich działań.

Skłonność do ryzyka jest szczególnie istotne w działalności gospodarczej, gdzie ryzyko wiąże się z odpowiedzialnością materialną i prawną. Nie oznacza to jednak, że poprzez umiejętne działania i zachowania nie można tego ryzyka ograniczać. Przedsiębiorczość wyraża się bowiem m. in. w tym, że praktyczne wdrożenie jakiegokolwiek zmiany jest poprzedzone odpowiednim rozpoznaniem i przygotowaniem mającym na celu zminimalizowanie ryzyka. Skłonność do ryzyka nie oznacza gotowości do podejmowania ryzyka nadmiernego (nieuzasadnionego). Człowieka nie potrafiącego rozpoznać ryzyka, oszacować szans skuteczności planowanych zmian, ryzykującego nadmiernie, trudno byłoby uznać za przedsiębiorczego. Przedsiębiorczość, której zawsze towarzyszy ryzyko, nie musi być związana z wysokim ryzykiem. P. F. Drucker zauważa, że „przedsiębiorczość jest „ryzykowna”, przede wszystkim dlatego, że nader nieliczni z tak zwanych przedsiębiorców wiedzą, co robią. Brakuje im metodologii. Naruszają podstawowe i dobrze znane reguły”<sup>3</sup>.

Ludzie przedsiębiorczy lubią innowacje. Przedsiębiorczość nierozłącznie związana jest z innowacjami, które są podstawą przedsiębiorczości i stanowią o jej istocie. Innowacje są zmianą celowo wprowadzoną polegającą na zastępowaniu starych rozwiązań nowymi, które umożliwiają poprawę istniejącej sytuacji. Zatem, innowacja nie jest dowolną zmianą, lecz taką która przynosi korzystne rezultaty i przyczynia się do rozwoju. W przypadku działalności gospodarczej będą to zmiany związane z produktami, metodami wytwarzania, organizacją procesów produkcji i procesów pracy, struktur organizacyjnych i metod zarządzania działalnością gospodarczą, jak również zmiany w wielkości i strukturze posiadanych zasobów oraz źródeł finansowania przedsięwzięć gospodarczych. Zatem, innowacje w działalności gospodarczej muszą zapewniać tworzenie nowej lub dodatkowej wartości poprzez lepsze wykorzystanie stojących do dyspozycji zasobów.

---

<sup>2</sup> Por: R. Majkut, *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 59.

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, wyd. Studio Empka, Warszawa 2004, s. 32.

Wyrazem innowacyjności w biznesie są<sup>4</sup>:

- a) nowe produkty i usługi niezbędne do osiągnięcia celów marketingu,
- b) nowe produkty z powodu zmian w technice mogących uczynić przestarzałymi obecnie wytwarzane wyroby,
- c) ulepszenia w produktach potrzebne dla osiągnięcia celów marketingu, jak i dla antycypowania oczekiwanych zmian w technice,
- d) nowe procesy i ulepszenia w starych procesach potrzebne dla realizacji celów rynkowych, np. takie ulepszenia, które umożliwiają osiągnięcie celów w sferze cen,
- e) innowacje i ulepszenia we wszystkich dziedzinach aktywności (księgowości, projektowaniu produktów, organizacji pracy biurowej, stosunkach z załogą), by na dążyć za postępowaniem wiedzy i umiejętności.

Dla osiągnięcia przodującej pozycji na rynku nie wystarczy posiadanie dobrego produktu. Obecnie wytwarzane w wielu gałęziach produkty stają się coraz bardziej do siebie podobne i coraz mniej się różnią pod względem jakości. Wysoki poziom jakości staje się jednym z podstawowych warunków wejścia i utrzymania się na rynku. Realizacja celów działalności gospodarczej w większym stopniu, niż we wcześniejszych etapach rozwoju gospodarczego, zależy natomiast od umiejętności prowadzenia interesów. Chodzi przede wszystkim o umiejętność wczesnego rozpoznawania potrzeb oraz ich pobudzania i na tej podstawie konstruowania strategii rozwoju gospodarczego. Oznacza to konieczność systematycznej obserwacji i analizy otoczenia oraz sytuacji wewnętrznej organizacji gospodarczej i właściwego reagowania na zachodzące zmiany (powstające szanse i zagrożenia). Reakcje muszą być adekwatne do zmieniającej się sytuacji, tak by założone cele mogły być zrealizowane w możliwie najwyższym stopniu. Człowiek przedsiębiorczy jest pionierem dążącym do realizacji swoich pragnień i gotowym do poniesienia związanego z tym ryzyka<sup>5</sup>. Dlatego też za nieodłączną cechę przedsiębiorczości należy uznać krytycyzm, przez który rozumie się „zdolność do właściwej oceny otaczających zjawisk i ludzi, skłonność do wyrażania krytycznych uwag, dostrzegania zarówno wad i błędów jak i zalet”<sup>6</sup>. Tylko człowiek krytyczny wobec otaczającej go rzeczywistości potrafi dostrzec możliwości jej zmiany. Nie traktuje bowiem istniejących rozwiązań jako najlepszych.

Zaprezentowane dotychczas poglądy na przedsiębiorczość nie uwzględniają faktu, że współczesne warunki gospodarowania różnią się znacznie od tych sprzed kilkudziesięciu lat, kiedy to o sukcesie w dużej mierze przesądzała dostępność zasobów materialnych i finansowych oraz umiejętność efektywnego ich wykorzystania. W dwudziestym pierwszym stuleciu głównym zasobem staje się wiedza i związana z nią umiejętność uczenia się. Ułatwiają one nie tylko pokonywanie oporów otoczenia, lecz również ułatwiają generowanie nowych pomysłów i rozwiązań.

<sup>4</sup> Por. P. F., Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 85–86.

<sup>5</sup> Por: T. Przybyciński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, SGH, Warszawa 2005, s. 128.

<sup>6</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1983, s. 1065.

Wiedza i doświadczenie inspirują do poszukiwania nowych sposobów działania, nowych możliwości i rozwiązań. Człowiek bardziej wykształcony jest bardziej kreatywny (twórczy). Łatwiej i szybciej uczy się na własnym doświadczeniu. Lepiej rozumie zachodzące wokół niego zmiany. Łatwiej się do nich dostosowuje i częściej widzi w nich szanse niż zagrożenie. Jest bardziej krytyczny wobec zastanego stanu rzeczy. Jest otwarty na nowe idee. Śledzi na bieżąco rozwój nauki i techniki. Stara się znaleźć nowe, lepsze rozwiązania, wykorzystujące nową wiedzę i nowe doświadczenia. Nie popada szybko w rutynę i bardziej skutecznie potrafi przeciwstawić się nadmiernej biurokracji. Wie, że zasoby materialne (ziemi i kapitału) oraz pracy fizycznej są czynnikami ograniczającymi działalność gospodarczą. Bez nich nie można wytwarzać produktów, świadczyć usług. Jednakże rozwój nauki i powstająca dzięki niemu wiedza rozszerza możliwości efektywnego wykorzystania wymienionych wyżej zasobów. Dzięki wiedzy ich ograniczoność stanowi coraz mniejszą barierę w rozwoju gospodarczym. Wiedza staje się bowiem istotnym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, przyciągającym inne zasoby strategiczne (materialne i ludzkie). Ich umiejętne wykorzystanie pozwala na wzrost efektywności ekonomicznej i zdobycie przodującej pozycji na rynku. Dlatego też człowieka przedsiębiorczego charakteryzuje duża otwartość na nowe wynalazki i nowe, nieschematyczne metody działania. Dzięki dużej wiedzy łatwiej dostrzega szanse na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

Można zatem zgodzić się ze S. Kwiatkowskim, który twierdzi, że<sup>7</sup>:

- 1) Przedsiębiorczość to podejście do zarządzania, które zawsze sprowadza się do dysponowania zasobami. Brak zasobów nie pozwala na rozwój przedsiębiorczości.
- 2) Jako podejście do zarządzania przedsiębiorczość polega na orientacji na identyfikację i operacjonalizację szans bez względu na rozporządzane zasoby materialne.

W działalności gospodarczej przedsiębiorczość wyraża się we właściwym doborze zasobów, odpowiednim ich ustrukturyzowaniu i takim ich rozdysponowaniu, by przyniosły możliwie najwięcej korzyści ich właścicielowi. Tak sformułowane zadanie będzie spełnione wtedy, gdy zasoby zostaną wykorzystane w najlepszy z ogólnie znanych sposobów. Dysponowanie zasobami można ograniczyć do racjonalnego ich stosowania zgodnie z ogólnym stanem wiedzy o zasadach gospodarowania. Od dysponenta nie wymaga się kreatywności. Oczekuje się natomiast gospodarności, czyli oszczędnego zużycia zasobów.

Przedsiębiorczość jest czymś więcej niż tylko gospodarowaniem. Przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym by określone działania nazwać przedsiębiorczymi. Gospodarowanie nie wyczerpuje istoty przedsiębiorczości, chociaż stanowi jeden z ważnych jej elementów. Charakterystykę przedsiębiorczości i gospodarowania zestawiono w tabeli 1.

---

<sup>7</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 89–90.

Tab. 1.1. Cechy przedsiębiorczości i gospodarowania

Przedsiębiorczość	Gospodarowanie
Poszukiwanie nowych zastosowań do posiadanych zasobów	Pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów w najlepszy ze znanych dotychczas sposobów
Wyznaczanie celów działalności uwzględniające nie tylko dostępne zasoby, lecz również możliwości ich wzrostu	Dążenie do realizacji wyznaczonych celów przy możliwie najoszczędniejszym zużyciu zasobów
Identyfikowanie i kreowanie nowych potrzeb	Dostosowywanie poziomu i struktury podaży do rozpoznanych potrzeb rynkowych
Przewidywanie przyszłych kierunków rozwoju potrzeb i technik wytwarzania oraz dostosowywanie do nich potencjału gospodarczego	Rozwijanie lub redukowanie potencjału gospodarczego zgodnie z zachodzącymi zmianami w otoczeniu

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce wiąże się z ciągłym poszukiwaniem i skutecznym wykorzystywaniem szans na tworzenie dodatkowej wartości dla klientów z dostępnych, obecnie i w przyszłości, zasobów. Przedsiębiorczość jest działaniem, którego rezultatem ma być zaspokojenie wykrytej potrzeby. Człowiek przedsiębiorczy potrafi tę potrzebę rozpoznać, uświadomić ją potencjalnym klientom oraz zorganizować proces produkcji i sprzedaży odpowiedniego wyrobu (usługi)<sup>8</sup>. Jednym z najważniejszych obecnie zasobów staje się wiedza. Dzięki niej można nie tylko szybciej i łatwiej identyfikować i wykorzystywać pojawiające się szanse, lecz również je tworzyć. Wiedza stała się nieodłącznym elementem współczesnej przedsiębiorczości. Ułatwia ona pokonywanie barier związanych z ograniczonością zasobów materialnych i ludzkich i umożliwia osiągnięcie wyższej wartości z takich samych zasobów. Współczesna przedsiębiorczość coraz bardziej się intelektualizuje, co jest wynikiem coraz szybkiego rozwoju nauki i techniki.

Przedsiębiorczość to dynamiczny proces stopniowego tworzenia bogactwa. Bogactwo tworzą jednostki, które podejmują zasadnicze ryzyko w wymiarze kapitału, czasu i (lub) kariery po to, by nadać wartość jakiemuś produktowi lub usłudze. Sam produkt lub usługa mogą być nowe i unikalne lub nie, lecz ich wartość musi być dziełem przedsiębiorcy, który potrafi zapewnić i zastosować odpowiednie umiejętności i zasoby. Przedsiębiorczość jest postawą człowieka, która przejawia się w inicjatywie, rzutkości, zaradności i obrotności. Przedsiębiorczość to twórczy niepokój, który nie pozwala zadowolić się stanem istniejącym i prowadzi do zmian, które składają się na rozwój nie tylko podmiotów gospodarczych ale i całych gospodarek. Do funkcji przedsiębiorczości zaliczyć można:

- a) intensywne wykorzystanie zasobów, zwłaszcza wiedzy i kapitału intelektualnego,
- b) szybkość i elastyczność reakcji na sygnały rynku,
- c) kreowanie i testowanie innowacji,

<sup>8</sup> Por. A. Surma, T. Szopiński (red), *Pomysł – pieniądze – przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 21.

d) zacieranie granic pomiędzy organizacjami a otoczeniem.

Można stwierdzić, że bez przedsiębiorczości nie byłoby rozwoju cywilizacyjnego. Dzięki przedsiębiorczości pojawiają się innowacje, których wyrazem w biznesie są:

- a) nowe produkty i usługi (oraz ulepszenia w produktach i usługach), niezbędne do osiągnięcia celów marketingowych,
- b) nowe procesy i ulepszenia w starych procesach potrzebne do realizacji celów rynkowych (np. umożliwiające osiągnięcie celów w sferze cen),
- c) innowacje i ulepszenia we wszystkich dziedzinach aktywności (księgowości, projektowaniu wyrobów, organizacji pracy biurowej, stosunkach z załogą), by nadać za postępem wiedzy i umiejętności.

Istota przedsiębiorczości nie sprowadza się wyłącznie do czynności związanych z prowadzeniem biznesu. Zaradność, kreatywność, pomysłowość, innowacyjność to cechy, które powinny być utożsamiane z niemal każdym obszarem działalności człowieka.

## 1.2. Przedsiębiorczość organizacji gospodarczych

Przedsiębiorczość to również postawa społeczeństw i instytucji (organizacji). Jest ona podstawowym czynnikiem rozwoju gospodarczego, konkurencyjności gospodarek krajowych, regionów i organizacji gospodarczych. Dzięki niej powstają nowe miejsca pracy, rośnie dobrobyt społeczeństw<sup>9</sup>. Istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości pełnią władze publiczne (sejm, rząd i samorządy). Swoimi decyzjami pobudzają lub ograniczają przedsiębiorczość osób fizycznych i prawnych (przedsiębiorstw) i mają wpływ na ich pozycję rynkową. Konkurencyjność przedsiębiorstw zależy nie tylko od nich samych, lecz również od „sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno-gospodarczych na poziomie lokalnym i regionalnym”<sup>10</sup>.

Dzięki przedsiębiorczości przełamywane są bariery biurokratyczne w działalności gospodarczej i administracji państwowej. Rośnie tempo wdrażania nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz skraca się okres wdrażania do praktyki gospodarczej najnowszych osiągnięć naukowych. Gospodarki narodowe i społeczeństwa otwarte na wszelkiego rodzaju innowacje, nie tworzące sztucznych barier dla przedsiębiorczości rozwijają się szybciej. Nie można bowiem uzyskać znaczących efektów gospodarczych bez rozwoju przedsiębiorczości wśród lokalnych społeczności.

Przedsiębiorczość organizacji gospodarczych nazywana przedsiębiorczością korporacyjną dotyczy określonych zespołów ludzkich (menedżerów, inżynierów, specjalistów). Ma charakter zespołowy i różni się od przedsiębiorczości indywidualnej tym, że „przedsiębiorca korporacyjny” nie ryzykuje utratą kapitału własnego w przypadku

<sup>9</sup> Por: I. Lichniak, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, (red), I. Lichniak, SGH, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>10</sup> Por: K. Rokoszewski, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie lokalnych i regionalnych uwarunkowań współpracy oraz partnerstwa lokalnego*, [w:] B. Mikołajczyk (red), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006, s. 72.

gdyby pomysły nie przyniosły oczekiwanych efektów<sup>11</sup>. Innowacja jest szczególnym narzędziem za pomocą którego przedsiębiorcy i menedżerowie mogą zmianę wykorzystać jako okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej<sup>12</sup>.

Według K. Vespera przedsiębiorczość organizacji gospodarczych przejawia się w trzech płaszczyznach: twórczej, zastosowawczej oraz kreatywnej<sup>13</sup>. Płaszczyzna twórcza dotyczy powoływania nowych jednostek organizacyjnych wewnątrz funkcjonujących przedsiębiorstw lub poza nimi. Płaszczyzna zastosowawcza wiąże się ze stosowaniem ofensywnych strategii rozwoju mających na celu utrzymanie lub uzyskanie odpowiedniej pozycji (dominacji) rynkowej. Płaszczyzna kreatywna wyraża się w powstawaniu (tworzeniu) nowych rozwiązań technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych itp. Zatem przedsiębiorczość korporacyjna obejmuje<sup>14</sup>:

- a) budowanie nowych organizacji,
- b) wprowadzanie nowych produktów, innowacji i usprawnień,
- c) zmiany zarządzania (w tym: tworzenie odpowiedniego środowiska wewnętrznego, kontrolę procesów przedsiębiorczych, projektowanie struktur organizacyjnych).

O przedsiębiorczości organizacji (instytucji) świadczą zachowania zatrudnionych tam ludzi, ich inicjatywa i skłonność do wprowadzania zmian. Od dawna prowadzone są dyskusje nad tym w jakich organizacjach (dużych czy małych) łatwiej jest wyzwalać przedsiębiorczość. Trudno mówić o przedsiębiorczości instytucji silnie scentralizowanych, ubezwłasnowolnionych, w których pracownicy pozbawieni są uprawnień decyzyjnych. Tylko ludzie mogą tworzyć i wprowadzać innowacje. Muszą mieć zatem odpowiednie warunki i motywację by myśleć nowocześnie i dążyć do zmian, które burzą dotychczasowy porządek. Dążenie do sukcesu wymaga równoczesnej poprawy jakości działania i sposobu działania. Dlatego konieczne są<sup>15</sup>:

- a) Znajomość obecnej i przyszłej sytuacji w otoczeniu, która ma istotne znaczenie dla wyboru strategii i konkurencji.
- b) Systematyczne wdrażanie innowacji i wzrost jakości oferty rynkowej. Chodzi o usatysfakcjonowanie klientów (utrzymanie dotychczasowych i pozyskiwanie nowych).
- c) Sprawne zarządzanie wiedzą. Wiedza jest źródłem innowacji i rozwoju jakości produktów spełniających oczekiwania klientów.
- d) Kompetentni i zaangażowani pracownicy. Od nich zależy zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się. Jest ona warunkiem szybkiego i skutecznego odpowiadania na wyzwania otoczenia (nowymi produktami, poprawą relacji z klientami itp.).

---

<sup>11</sup> Por: I. Czaja, E. Kozień, *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek, strategie, zarządzanie*, Difin, Warszawa 2016, s. 35.

<sup>12</sup> Por: P. F. Drucker, *Praktyka ..., op. cit.*, s. 30.

<sup>13</sup> Por: I. Czaja, E. Kozień, *Przedsiębiorczość korporacyjna ... op. cit.* s. 36.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 217.



e) Doskonałe kierownictwo, które warunkuje podejmowanie krytyczną ocenę sytuacji rynkowej i finansowej przedsiębiorstwa i podejmowanie adekwatnych, do sytuacji, decyzji.

Większość organizacji, zwłaszcza dużych, ciągle poszukuje nowych rozwiązań, które sprzyjałyby rozwojowi wewnętrznej przedsiębiorczości. Chodzi o to, by pracownicy posiadający dobre pomysły mogli je realizować w ramach organizacji, przysparzając sobie i jej dodatkowych korzyści.

Zmiany w organizacji mające na celu wzrost przedsiębiorczości pracowniczej muszą zawierać takie mechanizmy, dzięki którym uzyskuje się zgodność między celami indywidualnymi pracowników a celami organizacji. Takie zmiany wiążą się na ogół z daleko posuniętą decentralizacją zarządzania oraz przekazaniem niższym szczeblom w strukturze organizacyjnej nie tylko zwiększonych uprawnień decyzyjnych, lecz również adekwatnych do nich zasobów.

Niejednokrotnie niesłusznie uważa się, że przedsiębiorczość to przede wszystkim cecha małych i średnich firm. Wypada się zatem zgodzić z P. F. Druckerem, „że nie wielkość (organizacji - dop. W.J.) stoi na przeszkodzie przedsiębiorczości i innowacji, ale prowadzone operacje, a zwłaszcza operacje skuteczne. Przeszkodę tę łatwiej przezwyciężyć dużej, czy przynajmniej średniej firmie niż małej”<sup>16</sup>. Bliższa obserwacja przedsiębiorstw potwierdza to spostrzeżenie. W wielu małych przedsiębiorstwach spotyka się konserwatywne postawy ich właścicieli lub zarządców. Są oni bierni względem otoczenia, nie reagują lub z trudem reagują na zachodzące w nim zmiany. Często postrzegają je jako zagrożenie, a nie szansę. Są nieufni względem innowacji.

Umiejętność prowadzenia interesów wymaga:

- a) Doboru właściwych ludzi (o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach praktycznych) i obsadzenie przez nich stanowisk, do pełnienia których wymagane są posiadane przez nich kompetencje. Tylko wtedy mogą oni wykorzystać posiadaną wiedzę i umiejętności do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- b) Tworzenia kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu pracowników, motywującej do generowania nowych pomysłów i współpracy oraz do poszerzania ich wiedzy i doskonalenia umiejętności.
- c) Odpowiedniego przywództwa, które nie tylko będzie wyznaczało zadania, lecz swoim autorytetem motywowała do możliwie najlepszego (najefektywniejszego) ich wykonania. Przywództwo i umiejętność prowadzenia interesów to nie to samo. Można mieć umiejętność prowadzenia interesów, lecz nie mieć zdolności przywódczych.

Rozwój organizacji gospodarczych i społeczeństw dokonuje się dzięki ich przedsiębiorczości. Istota przedsiębiorczości jest zbieżna z mechanizmami rynkowymi. Gospodarka rynkowa stwarza korzystne warunki dla jej rozwoju. One wyzwalają konkurencję i wymuszają aktywność przedsiębiorstw. Ciągła walka przedsiębiorstw o utrzymanie pozycji rynkowej zmusza je do systematycznego wprowadzania innowacji i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Muszą one ciągle pokonywać wewnętrzne

<sup>16</sup> P. F. Drucker, *Innowacja...op. cit.*, s. 162.

i zewnętrzne tendencje do rutynizacji i biurokratyzowania struktur i zachowań. Coraz trudniej jest bowiem osiągać postawione przed nimi cele bez wyzwolenia przedsiębiorczości wśród wszystkich pracowników. Zadaniem menedżerów jest wzbudzanie wśród pracowników potrzeby działania na rzecz rozwoju i samorozwoju<sup>17</sup>.

### 1.3. Formy prawne przedsiębiorstw

Indywidualna działalność gospodarcza jest bardzo często występującą formą organizacyjno-prawną. Podstawowym aktem prawnym regulującym podejmowanie, wykonywanie i zakończenie tego typu działalności jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2016, poz. 1829). Indywidualna działalność gospodarcza to forma organizacyjnoprawna, która jest charakterystyczna dla niewielkich przedsiębiorstw. Właściciele takich podmiotów przejmują na siebie całą odpowiedzialność za funkcjonowanie biznesu. Rekompensatą za to podwyższone ryzyko jest zazwyczaj zysk, którym właściciel takiego przedsiębiorstwa może dowolnie dysponować.

Jeżeli podjęta zostanie decyzja o zawiązaniu przedsiębiorstwa zrzeszeniowego, kolejnym krokiem będzie wybór rodzaju spółki. Do często występujących w obrocie gospodarczym spółek należy spółka cywilna. Umowę takiej spółki regulują przepisy kodeksu cywilnego. Kodeks spółek handlowych zobowiązuje jednak wspólników do przekształcenia spółki cywilnej w spółkę jawną w sytuacji, kiedy przychody netto w każdym z dwóch ostatnich lat obrotowych osiągnęły wartość 2 mln euro<sup>18</sup>. W spółce cywilnej nie ma określonego minimalnego wkładu, a każdy ze wspólników odpowiada za zobowiązania spółki majątkiem osobistym. Ponadto, każdy ze wspólników ma prawo reprezentować spółkę oraz zaciągać zobowiązania.

Spółki prawa handlowego podzielić można na dwie grupy: spółki osobowe i spółki kapitałowe. Do grona spółek osobowych zalicza się<sup>19</sup>:

- 1) Spółkę jawną, która jest to jedną z najprostszych form prowadzenia działalności. W spółce tej każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem, każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę. Każdy ze wspólników ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki, za które nie otrzymuje wynagrodzenia. Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, każdy wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach i uczestniczy w stratach w tym samym stosunku, bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wspólnik ma prawo żądać corocznie wypłacenia odsetek w wysokości 5% od swojego udziału kapitałowego, nawet gdy spółka poniosła stratę.
- 2) Spółkę partnerską – spółka ta jest organizacją utworzoną przez wspólników (osoby fizyczne) w celu wykonywania wolnego zawodu. Warto zwrócić uwagę, że spółka partnerska nie może być zawiązana w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego

<sup>17</sup> Por: T. Gospodarek, *Zarządzanie dla racjonalnego menedżera*, Difin, Warszawa 2014, s. 111.

<sup>18</sup> Por. art. 26 pkt. 4 Ustawy z dnia 15 września 2000 r., *Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. 2016 r., poz. 1578) oraz art. 2.1 ust.1 *Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591).

<sup>19</sup> *Ibidem*, art. 4. pkt. 1.

zawodu, tj.: adwokata, aptekarza, architekta, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, maklera papierów wartościowych, doradcy inwestycyjnego, księgowego, lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii, notariusza, pielęgniarki, położnej, radcy prawnego, rzeczownika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego i tłumacza przysięgłego<sup>20</sup>.

- 3) Spółkę komandytową, w której co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej. Prawo reprezentowania spółki na zewnątrz posiada komplementariusz, komandytariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik. Komandytariusz nie ma prawa ani obowiązku prowadzenia spraw spółki, chyba że umowa stanowi inaczej. Uczestnictwo w zyskach jest zazwyczaj proporcjonalne do wysokości wniesionego wkładu.
- 4) Spółka komandytowo-akcyjna<sup>21</sup> – jest to forma spółka, w której wobec wierzycieli za jej zobowiązania co najmniej jeden wspólnik odpowiada w sposób nieograniczony (komplementariusz), a co najmniej jednej jest akcjonariuszem. Cechą charakterystyczną tej formy prawnej jest określona minimalna wielkość kapitału zakładowego w kwocie 50 tys. zł. Akcjonariusz tej spółki nie odpowiada za jej zobowiązania. Spółkę reprezentują komplementariusze. Akcjonariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik. Każdy komplementariusz ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki. W tego typu formie prawnej można ustanowić radę nadzorczą. Konieczność powołania takiego organu powstaje w sytuacji, kiedy liczba akcjonariuszy przekracza dwadzieścia pięć osób. Komplementariusze oraz akcjonariusze uczestniczą w zyskach spółki proporcjonalnie do wniesionych wkładów, chyba że statut spółki stanowi inaczej.

Do spółek kapitałowych zalicza się następujące:

- 1) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – jest to jedna z częściej występujących form prawnych. Może być zawiązana przez jedną albo większą liczbę osób. Kapitał zakładowy w tej spółce powinien wynosić co najmniej 5 tys. zł, natomiast wartość nominalna udziału nie powinna być niższa niż 50 zł. W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością powinien być powołany zarząd, złożony z jednego albo większej liczby członków. W skład zarządu mogą wchodzić osoby zarówno będące jak i nie będące wspólnikami. Każdy członek zarządu ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki oraz może reprezentować ją na zewnątrz. Umowa spółki może ustanowić dodatkowo radę nadzorczą i/lub komisję rewizyjną. Utworzenie któregośkolwiek z tych organów staje się obligatoryjne wówczas, gdy kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 tys. zł, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu.
- 2) Spółka akcyjna – jest organizacją utworzoną przez jednego albo większą liczbę osób. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej, podzielony na akcje o równej wartości nominalnej powinien wynosić co najmniej 100 tys. zł, zaś wartość jednej akcji nie powinna

<sup>20</sup> Por. art. 88 pkt. 4 Ustawy z dnia 15 września 2000 r., *Kodeks Spółek Handlowych* (Dz. U. 2016, poz. 1578).

<sup>21</sup> Por. art. 26 pkt. 4 *Op.cit.*

być niższa niż 1 grosz. Do obligatoryjnych organów spółki akcyjnej zalicza się zarząd oraz radę nadzorczą. Zarząd może się składać z jednego albo większej liczby członków. Jego zadaniem jest prowadzenie spraw oraz reprezentowanie spółki. W spółce akcyjnej ustanawia się również radę nadzorczą, której zadaniem jest stały nadzór nad działalnością spółki. Podział zysku w spółce akcyjnej jest proporcjonalny do liczby posiadanych akcji zwykłych.

Można zatem stwierdzić, że wybór którejkolwiek ze spółek prawa handlowego nie jest wyłącznie decyzją subiektywną. Nierzadko poważną barierą dotyczącą spółek kapitałowych jest ustalona minimalna wartość kapitału podstawowego (w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 5.000 zł, zaś w spółce akcyjnej – 100.000 zł). Należy również zwracać uwagę na inne, pozafinansowe czynniki determinujące wybór spółki. Dla przykładu, spółkę partnerską mogą założyć tylko osoby fizyczne uprawnione do wykonywania wolnych zawodów. Tak więc, jeśli nie posiada się uprawnień do wykonywania wolnego zawodu oraz nie zamierza się wnieść do spółki kapitału o wartości powyżej 5.000 zł, wyboru można dokonać tylko w obrębie spółki jawnej oraz komandytowej.

#### **1.4. Rola państwa w rozwoju przedsiębiorczości**

Gospodarka rynkowa z samej swojej natury jest systemem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorczości. Jednakże we współczesnym świecie państwo w mniejszym lub większym zakresie ingeruje w procesy gospodarcze. Dzieje się tak również w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego. Współczesna rola państwa w gospodarce jest skutkiem keynsofskiej krytyki niesprawności mechanizmu rynkowego i konieczności dokonywania odpowiednich korekt przez państwo przy pomocy polityki pieniężnej, fiskalnej i bezpośredniej działalności w sferze realnej. Obecnie jednak trwa ożywiona dyskusja między zwolennikami ingerencji państwa w gospodarkę a jej przeciwnikami. Zwolennicy wolnego rynku uważają, że nadmierna ingerencja państwa w gospodarkę jest szkodliwa. Przynosi skutki odwrotne od oczekiwanych. Optymalizację rozwoju gospodarczego zapewnia suma indywidualnych decyzji. Jednakże by tak było, państwo musi stworzyć chociażby ramy prawne w ramach których przedsiębiorstwa będą mogły się swobodnie rozwijać, nie będą funkcjonować kosztem środowiska, nie będą prowadzić działalności społecznie szkodliwej, będą mogły prowadzić uczciwą konkurencję, itp. Rzecz idzie zatem nie o wyeliminowanie państwa z gospodarki, lecz ograniczenie jego roli do niezbędnego minimum.

W rozwiniętej gospodarce rynkowej ramy prawne systemu gospodarczego są od dawna jednoznacznie określone i wydają się być czymś naturalnym, czego nie można powiedzieć o krajach wychodzących z gospodarki centralnie sterowanej. Znajdują się one w szczególnej sytuacji. Stary system prawny nie sprzyjał rozwojowi przedsiębiorczości. Od dziesięciu lat jest systematycznie zmieniany i doskonalony. Ponadto, kraje te rozpoczęły budowę systemu gospodarki rynkowej po okresie, w którym przedsiębior-

czość była silnie tłumiona. Społeczeństwa tych krajów charakteryzuje duża bierność. Przyzwyczajone do dominacji państwa w gospodarce wykazują bardzo mało inicjatywy. Prowadzone badania socjologiczne wskazują na bardzo wysoki procent zwolenników dominacji własności państwowej<sup>22</sup>. Z kolei najbardziej aktywni członkowie tych społeczeństw nie mają przede wszystkim niezbędnych kapitałów. Nie można stworzyć kapitalizmu bez kapitału. Dlatego też w procesie przemian państwo powinno aktywnie uczestniczyć poprzez dobrze zorganizowany wzajemnie skoordynowany system pomocy dla osób przedsiębiorczych, chcących podejmować działalność na własne ryzyko i dla przedsiębiorstw już istniejących posiadających rokujące nadzieje programy rozwojowe. Nie ma jednoznacznie określonych standardów takiej polityki. Musi być ona zindywidualizowana i dostosowana do warunków poszczególnych krajów. Powinna być również zmienna w czasie, co oznacza, że w miarę upływu lat państwo powinno zakres tej pomocy stopniowo ograniczać, jak również zmieniać jej charakter, w myśl zasady: jak najmniej państwa w gospodarce.

Na obecnym etapie rozwoju gospodarczego, zwłaszcza w krajach postkomunistycznych rozwój przedsiębiorczości wymaga istotnego wsparcia ze strony polityki rządu i samorządów. Dotyczy to w szczególności rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, które w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej tworzą większość miejsc pracy. Rozwój tych przedsiębiorstw jest bardzo aktywnie wspierany przez kraje Unii Europejskiej. W Polsce rola tej grupy przedsiębiorstw jest mniejsza. Nie były one dotychczas należycie dowartościowane przez politykę ekonomiczną państwa, a nawet pewne elementy tej polityki były mniej korzystne szczególnie dla małych przedsiębiorstw. Tymczasem, rozwój tych przedsiębiorstw jest bardzo wrażliwy na ogólną sytuację gospodarczą kraju (dynamika wzrostu gospodarczego, stabilność waluty krajowej, popyt i podaż na rynku krajowym i rynkach zagranicznych) oraz politykę makroekonomiczną państwa i jej stabilność. W tym ostatnim przypadku najważniejsze znaczenie mają czynniki systemu finansowo-podatkowego, takie jak: stopa podatkowa, stopa amortyzacji środków trwałych, stopa oprocentowania kredytów, kursy walutowe, stawki ubezpieczeń majątkowych i osobowych. Istotne znaczenie dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw może mieć bezpośrednio i pośrednio wsparcie finansowe ze strony państwa i samorządów (np. ulgi w podatku dochodowym z tytułu realizowanych inwestycji, w podarunku od nieruchomości, itp.) oraz zwiększenie dostępności usług bankowych i ubezpieczeniowych.

---

<sup>22</sup> Według socjologów zmiana tych postaw możliwa będzie dopiero w następnym pokoleniu, a w przypadku społeczeństw bardziej odległych od cywilizacji rynku i demokracji (np. państwach azjatyckich, które były republikami byłego Związku Radzieckiego) może trwać dłużej (por: T. Gruszecki, *Problemy transformacji krajów postkomunistycznych – na przykładzie Polski*, [w:] *Od socjalizmu do gospodarki rynkowej*, wyd. Verba, Lublin 2000, s. 72).

Najważniejszymi celami polityki pomocowej państwa dla przedsiębiorstw w najbliższych latach powinny być:

- 1) Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych nie tylko na rynku krajowym, lecz w szczególności na rynkach zagranicznych. Ten cel wynika z ciągle niskiego udziału eksportu w sprzedaży polskich przedsiębiorstw, co się przejawia w rosnącym deficycie w handlu zagranicznym. Oznacza to konieczność zmiany struktury celów pomocowych. Znacznemu zwiększeniu ulec powinna pomoc horyzontalna i regionalna kosztem pomocy sektorowej. Konieczne jest bowiem zwiększenie nakładów inwestycyjnych głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które tworząc miejsca pracy dla ponad 60% zatrudnionych, realizują jedynie około połowy przychodów ze sprzedaży i realizują jedynie ok.22% całego eksportu. Są to przedsiębiorstwa wyraźnie niedoinwestowane, borykające się z bardzo dużymi problemami kapitałowymi.
- 2) Stworzenie lepszych warunków do powstawania i rozwoju nowych przedsiębiorstw, szczególnie tych małych i średnich, które mogą w istotnym stopniu przyczynić się do spadku bezrobocia i aktywizacji regionów o najniższym poziomie rozwoju gospodarczego. Jak wynika z przytoczonych danych udział tej grupy przedsiębiorstw w ogólnym zatrudnieniu w Polsce jest o ok. 8% niższy niż w krajach Unii Europejskiej. Na przykład w Polsce proces założenia małego przedsiębiorstwa jest wysoce zbiurokratyzowany i dość kosztowny. Wymaga spełnienia wielu pracochłonnych formalności (wypełnienia wielu skomplikowanych druków) i wniesienia różnych opłat. O ile np. zarejestrowanie nowego podmiotu gospodarczego wymaga we Francji około jednego dnia, to w Polsce kilku dni. Również proces funkcjonowania przedsiębiorstw związany jest z koniecznością zadośćuczynienia wielu biurokratycznym przepisom (np. nadmiernie rozbudowana sprawozdawczość, formy zeznań podatkowych, itp.). Odrywa to wielu przedsiębiorców osobiście prowadzących swoje formy od spraw merytorycznych, powoduje zwiększenie zatrudnienia lub konieczność korzystania z pomocy form specjalistycznych, co zwiększa koszty prowadzenia działalności gospodarczej i odstrasza wiele przedsiębiorczych osób od podejmowania działalności gospodarczej na własne ryzyko.
- 3) Zwiększenie roli kapitału zagranicznego w rozwoju gospodarczym kraju, a w szczególności regionów najsłabiej rozwiniętych. Chodzi zarówno o wzrost zaangażowania tego kapitału w tworzenie nowych miejsc pracy i wzrost udziału w eksporcie poprzez rozwój nowych przedsiębiorstw, nowe inwestycje, większe zastosowanie nowoczesnych technologii, wzrost nowoczesności produktów, itp. Pożądanym jest wzrost reinwestowania zysków. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że kapitał zagraniczny chętniej partycypował w prywatyzacji przedsiębiorstw o dobrej kondycji ekonomicznej, średnich o większej elastyczności i tych o dobrej pozycji rynkowej. W bardzo małym zakresie był zainteresowany w powstawaniu nowych przedsiębiorstw.

Tym celom muszą być podporządkowane instrumenty i zasady polityki ekonomicznej państwa. Szczególne znaczenie ma tutaj:

- 1) Ograniczenie deficytu budżetowego, które korzystnie wpływa na poziom inflacji i stopy procentowe i tym samym zwiększa opłacalność kredytów jako źródła finansowania inwestycji.
- 2) Wykorzystanie bodźcowych funkcji amortyzacji, której rola w zwiększeniu możliwości inwestycyjnych powinna znacznie wzrosnąć. Dotychczas polityka amortyzacyjna państwa podporządkowana była celom fiskalnym. Ze względu na potrzeby budżetu obowiązują dość niskie stawki amortyzacyjne.
- 3) Ograniczenie barier biurokratycznych poprzez uproszczenie sprawozdawczości, zasad rozliczania z tytułu podatków i składek ubezpieczeniowych, uproszczenie odpraw celnych, itp.
- 4) Uproszczenie procedur i zasad korzystania ze środków pomocowych, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nie dysponują one na ogół wysoką kwalifikowaną kadrą, która mogłaby w sposób bezbłędny wypełnić szereg dokumentów oraz sporządzić obszerne i dogłębne analizy.
- 5) W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw istotne znaczenie ma rozwój systemu doradztwa we wszystkich dziedzinach związanych z prowadzeniem biznesu (prawnej, ekonomicznej, marketingowej, zarządzania, itp.). Zintensyfikować należy działalność inkubatorów przedsiębiorczości. Są one jednostkami organizacyjnymi umożliwiającymi rozwój działalności gospodarczej na własny rachunek osobom mającym pomysły i chcącym zakładać własne przedsiębiorstwa. Osoby te mogą uzyskać niezbędną pomoc prawną, korzystać z usług doradztwa technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego. Inkubatory ułatwiają korzystanie z wolnych powierzchni użytkowych na zasadach dzierżawy, rezultatem czego jest ograniczenie zapotrzebowania na kapitał początkowy. Stworzy to szansę na zakładanie samodzielnych jednostek gospodarczych przez większą liczbę osób. Ważną funkcją inkubatorów przedsiębiorczości jest propagowanie wiedzy wśród młodzieży kończącej szkoły i osób pozostających bez pracy o warunkach tworzenia i rozwoju samodzielnej działalności gospodarczej. Mogą stać się one ważnym czynnikiem pobudzania aktywności gospodarczej lokalnych społeczności. Mogą one ułatwić start i otworzyć drogę do sukcesu wielu potencjalnym przedsiębiorcom. Doświadczenia zagraniczne wskazują na to, że utworzenie sieci inkubatorów przedsiębiorczości stać się może ważnym impulsem rozwoju gospodarczego.

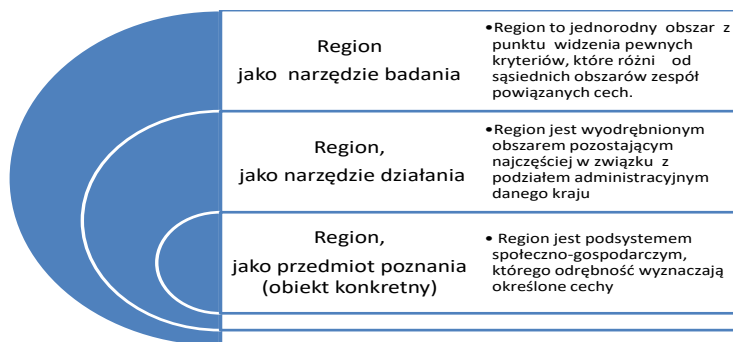
## 2. Rozwój przedsiębiorczości regionalnej

### 2.1. Pojęcie rozwoju regionalnego

Mając na uwadze społeczno-ekonomiczną działalność ludzi, pojęcie rozwoju utożsamia się najczęściej z efektem pozytywnych zmian, wzrostu ilościowego i postępu jakościowego w systemach gospodarczych, społecznych i przyrodniczych<sup>23</sup>. Zmiany te analizować można uwzględniając różne skale przestrzenne, co w efekcie pozwala na wyróżnienie rozwoju regionalnego<sup>24</sup>. Przyjąć zatem można, że rozwój regionalny łączy się z pozytywnymi: ilościowymi, jakościowymi i strukturalnymi zmianami zachodzącymi nie tylko w sferze ekonomicznej, społecznej czy kulturowej, lecz również środowisku danego regionu. Zmiany te są efektem tak, inicjatyw organów zarządzających, jak również współpracy z partnerami i społecznościami danego regionu.

Doprecyzowania wymaga samo pojęcie regionu. Jest to bowiem termin często używany zarówno w języku potocznym, jak również w różnych dyscyplinach naukowych, ale różnie definiowany.

Jedną z interesujących w tym zakresie koncepcji zaprezentował K. Dziewoński, który zwrócił uwagę na fakt, że pojęcie regionu jest używane najczęściej w trzech różnych, ale powiązanych ze sobą znaczeniach, czego efektem jest wyróżnienie wskazanych na rysunku 2.1 kategorii (ujęć) regionu<sup>25</sup>.



Rys. 2.1 Trójwymiarowe definiowane regionu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*. „Przegląd Geograficzny”, 1967, nr 1, s. 34, Z. Chojnicki., T. Czyż, *Region –Regionalizacja-Regionalizm*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, Rok 54, z. 2, 1992 [www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream](http://www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream) (wejście 01.12.2018).

<sup>23</sup> T. Markowski, *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>24</sup> A. Gałązka *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS Nr 1(49) 2017, s. 9, [www.orka.sejm.gov.pl](http://www.orka.sejm.gov.pl) (wejście 20.12.2018).

<sup>25</sup> K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*. *Przegląd Geograficzny*, 39/1967, 1, s. 34.



Jak wynika z powyższego, mówiąc o regionie bierzemy pod uwagę pewien wydzielony obszar w przestrzeni, charakteryzujący się określonymi cechami, które różnią go od swojego otoczenia. W konsekwencji region wyodrębniony, jako narzędzie badania cechuje:

- a) jednorodność co do ustalania kryteriów wyznaczania takiego obszaru, przy czym atrybut ten daje podstawy do wydzielenia regionów jednorodnych oraz węzłowych. Pierwsze, chociaż dopuszczają w określonych granicach występowanie cech różnicujących, mają charakter jednorodny. Natomiast regiony węzłowe, zwane inaczej wektorowymi, to regiony złożone, będące pewnym zbiorem jednostek przestrzennych powiązanych sieci wzajemnych oddziaływań i sprzężeń z głównym ośrodkiem osadniczym, którego granice zakreślają zasięgi tych powiązań,
- b) istotność przyjętych kryteriów z perspektywy rozwiązywanego problemu badawczego,
- c) oraz taki dobór kryteriów, który odnosi się do współwystępowania w przestrzeni pewnego zespołu cech, między którymi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe<sup>26</sup>.

Region jako narzędzie badania może być również definiowane nie poprzez pryzmat jednorodności, lecz klasy obszarów, których wyodrębnienie opiera się na indywidualnej właściwej danej przestrzeni cech, a nawet proponuje się oparcie definiowania regionu na różnych typach klas przestrzennych<sup>27</sup>.

W ujęciu strukturalno-systemowym region jako przedmiot poznania jest podsystemem społeczno-terytorialnym, który cechuje określony:

- a) skład, obejmujący: społeczność zajmującą, użytkującą, kontrolującą dane terytorium, infrastrukturę techniczną i kulturową,
- b) otoczenie, będące zbiorem regionów jako podsystemów tego samego rzędu z którymi jest powiązany wzajemnymi oddziaływaniami. Otoczenie to może mieć charakter wewnętrzny, pozostając w związkach z podziałem regionalnym danego kraju, oraz zewnętrzny, obejmując powiązane z regionem tereny przynależne do innych krajów.
- c) oraz struktura wewnętrzna, zewnętrzna, sektorowa i przestrzenna. Pierwsza z wymienionych obejmuje całokształt relacji społecznych, transformacyjnych i ekologicznych. Druga odnosi się do powiązań międzyregionalnych. Trzecia pozostaje w związku z podsystemami działalności realizującymi wyodrębnione funkcje. Struktura przestrzenna pozwala na wyodrębnienie podsystemów terytorialnych niższego rzędu, takich, jak: subregiony czy regiony lokalne.

Jak wynika z powyższego, region jako obiekt konkretny, jest określonym układem sieci powiązań i własności wyodrębniającym go, o nieostro wyznaczonych granicach, tworzących płynne strefy oddziaływania, cechującym się wysokim stopniem samoorganizacji i poziomem integracji ekonomicznej, społecznej i kulturowej oraz ukształtowaną strukturą węzłową układu osadniczego<sup>28</sup>.

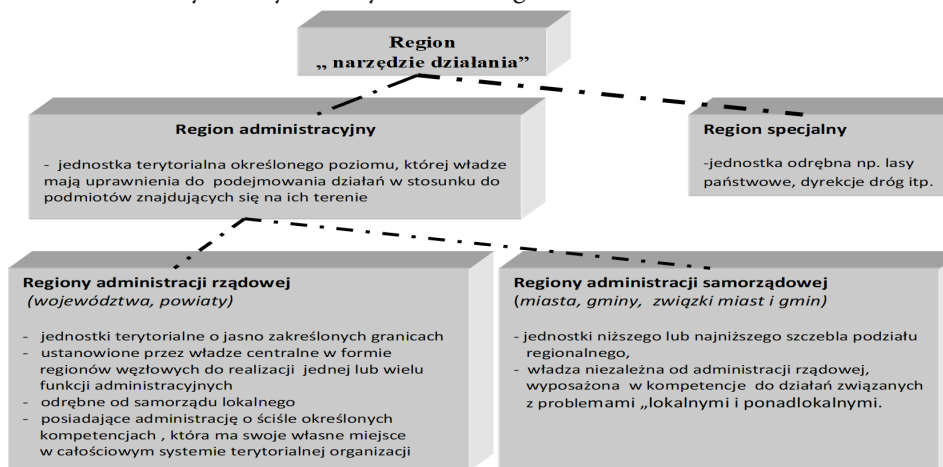
---

<sup>26</sup> Z. Chojnicki, T. Czyż, *Region – Regionalizacja – Regionalizm*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, R. 54, z. 2, 1992, [www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream](http://www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream) (wejście 01.12.2018).

<sup>27</sup> J. J. Parysek, *Modele klasyfikacji w geografii*. Wyd. Naukowe UAM, Seria Geografia 31, Poznań 1982, s.146.

<sup>28</sup> Z. Chojnicki, *Koncepcja terytorialnego systemu społecznego*, „Przegląd Geograficzny” 60, 4/1988, s., 491–510.

Region jako narzędzie działania pozostaje w związku z organizacją terytorialną danego kraju, która powinna zapewniać sprawną realizację działań administracyjnych. W efekcie w organizacji terytorialnej danego państwa wyodrębnić można podział administracji publicznej (ogólnej) i podział specjalny, którego konsekwencją jest wyodrębnienie scharakteryzowanych na rysunku 2.2 regionów.



Rys. 2.2. Charakterystyka i podział regionu jako narzędzia działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opracowanie własne na podstawie: K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*. „Przegląd Geograficzny”, 39/1967, 1, s. 34, Z. Chojnicki, T. Czyż, *Region –Regionalizacja-Regionalizm*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, R. 54, z.2, 1992 [www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream](http://www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream) (wejście 01.12.2018).

Definiując pojęcie regionu warto również zwrócić uwagę na koncepcje wypracowane w ramach tzw. „nowej” geografii regionalnej koncentrującej się na identyfikacji procesu powstawania regionów. W powołanej koncepcji wyróżnić można trzy podejścia do definiowania regionu, podejście:

- a) geograficzno-społeczny, w którym region jest swoistym miejscem, w którym zachodzi ciągle społeczny proces przetwarzania działań indywidualnych i grupowych zorganizowanych w formie instytucji w czasie i przestrzeni<sup>29</sup>,
- b) geograficzno-ekonomiczne, w którym region postrzegany jest jako systemem krążenia kapitału, a sama geografia regionalna koncentruje się na identyfikacji zjawisk i procesów pozostających w związku z tworzeniem się globalnej ekonomii i określeniu reakcji regionów na w skutek globalnego krążenia kapitału<sup>30</sup>,

<sup>29</sup> N. Thrift, *On the determination of social action in space and time*, “Environment and Planning D: Society and Place”, no 1/1983 oraz Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

<sup>30</sup> A. Markusen, *Region and regionalism* [w:] F. Moulaert, P. W. Salinas (eds.), *Regional analysis and the new international division of labor. Application of a political economic approach*, Kluwer and Nijhoff, Boston

c) geograficzno-kulturowe, łączące pojęcie regionu z systemem znaczeń, a więc w istocie specyficznym rodzajem kulturowych związków pomiędzy ludźmi a określonymi terytoriami. W tym ujęciu, region jest „*środkiem symbolicznego wyodrębniania z przestrzeni na podstawie ludzkich wyobrażeń i istnieje jako podstawa identyfikacji społeczno-kulturowej*”<sup>31</sup>.

W świetle dotychczasowych rozważań nietrudno zauważyć, że pojęcie regionu nie musi pokrywać się z granicami administracyjnymi, co więcej może ono wykraczać poza granice danego kraju. Jest to pewien wytwór społeczny lub zbiór relacji społecznych i chociaż pojęcie to wiąże się z określonym obszarem w przestrzeni, to kluczowe znaczenie dla identyfikacji regionu mają procesy kształtujące specyfikę społeczno-gospodarczą i kulturową danego terytorium, które w swojej istocie jest formą organizacji i integracji społecznych. W konsekwencji rozwój regionalny opiera się na założeniu bliskości powiązanej z terytorium, która może być ujmowana jako:

- a) podobieństwo i zdolność porozumienia się tym samym językiem charakterystycznym dla danego środowiska (bliskość poznawcza),
- b) przestrzenny dystans między podmiotami ekonomicznymi generującymi pozytywne efekty zewnętrzne, będące efektem bliskiej lokalizacji w danym systemie produkcyjnym o podobnym charakterze wytwórczym, (bliskość geograficzna),
- c) interakcje zachodzące pomiędzy różnymi podmiotami indywidualnymi, zbiorowymi i instytucjonalnymi (bliskość organizacyjna),
- d) społeczny kontekst relacji i zachowań ekonomicznych opartych na partnerstwie, zaufaniu i współpracy (bliskość społeczna),
- e) oraz bliskość instytucjonalna, pozostająca w związku z przynależnością podmiotów do przestrzeni wyznaczonej przez określoną wspólnotę oraz zbiorem reguł działania skierowanych na działania zbiorowe<sup>32</sup>.

Nie podlega dyskusji fakt, że rozwój regionalny pozostaje w bezpośrednim związku ze skłonnością i umiejętnością tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw. W pierwszych latach powojennych szczególne znaczenie przywiązywano tworzeniu i rozwijaniu dużych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te zaspakajając potrzeby masowego odbiorcy, postrzegane były nie tylko jako podmioty zdolne do: pomnażania kapitału, tworzenia miejsc pracy, czy zasilania finansowego m.in. dla jednostek samorządu terytorialnego, lecz również podmioty zdolne do wprowadzania nowoczesnych technologii. Z uwagi na posiadany kapitał przedsiębiorstwa te mogły również przeznaczać środki na badania i rozwój, co przekładało na ich innowacyjność produktową i procesową

---

1983, D. Massey, 1984, *Spatial divisions of labour: social structure and the geography of production*, Macmillan, London 1984.

<sup>31</sup> M. Wójcik, *Region w podejściach "nowej" geografii regionalnej*. „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia Geographica Socio-Oeconomica’ 11, 2011, s. 10.

<sup>32</sup> D. Makulska, *Koncepcje i czynniki rozwoju regionalnego*, [w:] *Polityka gospodarcza w poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Wydawnictwo SGH 2013/92, s. 123–124.

## 2.2. Wybrane koncepcje rozwoju regionalnego

Jest rzeczą oczywistą, że tego typu przedsiębiorstwa wymagają z jednej strony relatywnie dużych i wysoko jakościowych zasobów wejściowych. Z drugiej, atrakcyjnego rynku zbytu dla oferowanych produktów. W efekcie ich lokalizacja przekładała się na podział danego terytorium na centrum, które przyciągało określone zasoby i kreowało wartość i peryferie, które stawały się miejscem eksploatacji zasobów, ale niekoniecznie odbiorcą wartości. Stąd też liczne teorie opisujące i analizujące procesy rozwoju regionalnego skupiały swoje zainteresowania na relacjach zachodzących pomiędzy centrum i peryferiami oraz działalności eksportowej, w której upatrywano kluczowej siły napędowej dla rozwoju regionu.

Na podziale centrum-peryferie bazowała **teoria rozwoju zależnego**, która narodziła się w środowisku ekonomistów i socjologów Ameryki Łacińskiej w latach 60. i koncentrowała się na wyjaśnieniu dysproporcji w rozwoju regionalnym, a zwłaszcza niedorozwoju tego kontynentu.

Za klasyka, a zarazem twórcę wspomnianej teorii uznaje się Raula Prebisha, który dowodził, że zarówno kształt, jak i sposób funkcjonowania gospodarki państw peryferyjnych jest podporządkowany zaspokojeniu potrzeb państw centrum. W skład tych państw wchodziły uprzemysłowione gospodarki krajów Europy Zachodniej oraz Stany Zjednoczone. Zdaniem R. Prebisha, niedorozwój Ameryki Południowej jest utrwalony przez ekonomiczne relacje międzynarodowe, w których uczestnictwo państw Ameryki Południowej sprowadza się do eksportu surowców nisko przetworzonych. Państwa tworzące centrum z powodzeniem dążą do utrwalenia takiej struktury cen, która je faworyzuje. Jeżeli nawet kraje peryferii nasycą swój sektor eksportowy nowymi technologiami, to zyski ze zwiększonej wydajności pracy są przechwytywane przez związki zawodowe i inne sektory w centrum. Tym samym eksport państw peryferyjnych nie może być postrzegany jako siła napędowa gospodarki, a raczej, jak później dowodzili Yergin D. i Stanisław J.,<sup>33</sup> forma wyzysku państw uprzemysłowionych i ich ponadnarodowych korporacji. Mamy zatem do czynienia z zawłaszczaniem wartości nie tylko przez państwa centrum, lecz również pracobiorców. W ten sposób peryferie finansują bezpieczeństwo socjalne i przyczyniają się do stabilności politycznej w państwach centrum<sup>34</sup>. W konsekwencji z uwagi na dysproporcje w rozwoju państw centrum i peryferii następuje wysysanie czynników z peryferii, chociaż z powodzeniem mogłyby być wykorzystywane lokalnie dając wyższą stopę zwrotu. Peryferia są zatem obszarami niedorozwoju, zależnymi od koniunktury centrum<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> D. Yergin, J. Stanisław, *Commending Heights*, Free Press, New York, 2002, s.23- 245.

<sup>34</sup> J. T. Hryniewicz, *Teoria „Centrum – peryferie” w epoce globalizacji.*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2(40)/2010 s. 6.

<sup>35</sup> Z. Makiela, *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

W omawiany nurt wpisują się również późniejsze poglądy niektórych badaczy, takich, jak przykładowo:

- a) Evers T. T. & Vogan P., którzy zwrócili uwagę na trwałe dysproporcje w pozycji przetargowej stron uczestniczących w wymianie międzynarodowej, w których jedna dominuje i jest uprzywilejowana podczas, gdy druga jest podporządkowana i pokrzywdzona<sup>36</sup>.
- b) Yergin D. & Stanislaw J., postrzegający handel międzynarodowy, jako formę eksploatacji państw uprzemysłowionych i ich multinarodowych korporacji wobec państw peryferyjnych<sup>37</sup>.
- c) Hardt M. & Negri A., którzy wskazują na negatywną rolę w utrwalaniu nierówności pomiędzy centrum a peryferiami prawa międzynarodowemu oraz instytucjom międzynarodowych, takim, jak np. ONZ czy Bank Światowy<sup>38</sup>,
- d) Frank A. G., Amir S., którzy łączą niedorozwój niektórych krajów z procesem rozwoju kapitalizmu w krajach kolonialnych i metropolii. W efekcie tego procesu wytworzyła się swoista sieć zależności, w której stolica kolonialna i jej sektor eksportowy jest z jednej strony podporządkowany metropolii, z drugiej sama pełni rolę metropolii dla najbliższego terytorium<sup>39</sup>. Sieć ta bazuje na łańcuchu dominacji rozciągającym się od krajów uprzemysłowionych zlokalizowanych w Europie czy USA, aż po najsłabsze kraje Ameryki Łacińskiej. W efekcie znaczna część nowego bogactwa w państwach centrum, pomimo zakończonej dekolonizacji, pochodzi z byłych kolonii<sup>40</sup>.

Jak wynika z powyższego, omawiana teoria analizuje zależność pomiędzy państwami uprzemysłowionymi traktowanymi jako centrum, a państwami tworzącymi peryferia, w kategoriach: eksploatacji, wyzysku i przymusu. Stąd też niektórzy jej przedstawiciele łączą wzmocnienie i rozwój państw słabo uprzemysłowionych z separacją, a w efekcie opuszczeniem wyniszczającego ich systemu. Są jednak i tacy, którzy proponują inne rozwiązania. Zgadzać się z kluczowymi założeniami teorii zależności wskazują, że drogą do wzmocnienia peryferii nie jest izolacja, lecz wykreowanie endogenicznych czynników rozwojowych na rzecz tworzenia nowych szans rozwoju gospodarczego<sup>41</sup>. Celowi temu służy poznanie relacji zachodzących pomiędzy grupami interesu w państwie peryferyjnym, które tworzą się na bazie sektorów gospodarczych. Integracja interesów sektora, zwłaszcza otwartego na rynek światowy z wytycznymi

---

<sup>36</sup> T. T. Evers., P. Vogan, *Dependencia. Latinoamerykański wkład do teorii niedorozwoju*, [w:] R. Stemplowski (red.) *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju*, Czytelnik, Warszawa: Czytelnik 1987, s. 339.

<sup>37</sup> D. Yergin, J. Stanislaw, *Commending ... op. cit.*, s.23–245.

<sup>38</sup> M. Hardt, A. Negri, *Imperium*, Wydawnictwo WAB, Warszawa 2005, s. 23–29.

<sup>39</sup> A. G. Frank, *Rozwój niedorozwoju*, [w:] R. Stemplowski (red.) *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju*, wybór i Czytelnik, Warszawa 1987, s. 88–91.

<sup>40</sup> Amir S., *Accumulation on a World Scale: A Critique of the Theory of Underdevelopment*, Monthly Review Press, New York 1974, powtarzam za: Hryniewicz J. T. Teoria „Centrum – peryferie” w epoce globalizacji, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 2(40)/2010, s. 6.

<sup>41</sup> F.H. Cardoso, E. Faletto, *Zależność a rozwój w Ameryce Łacińskiej. Próba interpretacji socjologiczne*. Instytut Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich Uniwersytetu Warszawskiego i Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego, Warszawa 2008, s. 36–38.

państwa (pod kontrolą państwa) przełożyć się powinna pozytywnie na wzmacnianie ekonomicznej siły peryferii. Siłę tę wiążano z uprzemysłowieniem.

Zachodzące, zwłaszcza w ostatnim ćwierćwieczu XX wieku, zmiany w otoczeniu w tym: postępująca globalizacja w gospodarce światowej, zmiana struktury przemysłu, rewolucja informacyjna i technologiczna, narastająca bariera popytu, wzrost oczekiwań klientów, rosnąca degradacja środowiska naturalnego czy rozwój ruchów społecznych,<sup>42</sup> to tylko niektóre megatrendy rozwojowe<sup>43</sup>, które zdeterminowały radykalną zmianę zasad konkurowania i sposobu organizowania działalności gospodarczej. Ujawniły one nie tylko słabość froydowskiej organizacji pracy, ale również słabość popularnej dotychczas teorii zależności, wyjaśniającej mechanizm rozwoju regionalnego<sup>44</sup>.

Wskazane wyżej zmiany nie oznaczały jednak odrzucenia omawianej teorii. Jej zwolennicy odchodząc od wyjaśnienia mechanizmów rozwoju regionalnego jedynie w kategoriach przymusu, wyzysku czy eksploatacji albo:

- a) rozwijają ją, łącząc relacje centrum – peryferie z prawem ogólnym regulującym i objaśniającym relacje ekonomiczne i polityczne wszystkich cywilizacji. Przykładowo R. Szul uznaje, że historia świata jest w istocie historią powstawania, rozkwitu i upadku cywilizacji, przy czym każdą cywilizację uznać można za system centrum - peryferie. W systemie tym centra powstają, rozwijają się i upadają, współpracując, rywalizując i przemieszczając się<sup>45</sup>. W efekcie część badaczy przyjmuje, że proces tworzenia centrów ma charakter dynamiczny a we współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest on coraz częściej uzależniony od pojawiających się nowych technologii czy branż. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest transformacja państw tworzących dotychczas peryferia w centra rozwojowe i odwrotnie.
- b) przyjmując dominującą pozycję centrum, poszukują odpowiedzi w jaki sposób państwa centrum wykorzystują swoją dominującą pozycję ekonomiczną i polityczną do eksploatacji i utrzymywania peryferii w stanie niedorozwoju. W ten nurt rozważań wpisują się wspomniane wcześniej poglądy: Franka A. G., Amira S., Hardta M., Negriego, czy Eversa T. T. i Vogana P.

Na dominującej pozycji centrum bazuje również model rdzenia i peryferii Friedmanna, w którym Autor, podobnie, jak i wcześniej powołani badacze wykazuje, że chociaż państwa tworzące centra metropolitarne inicjują rozwój terenów słabiej rozwiniętych, nie zmienia to faktu, że dążą one do dominacji nie tylko w sferze gospodarczej, lecz politycznej i kulturowej. W konsekwencji podstawowym zadaniem osób zarządzających w państwach tworzących peryferia jest stymulowanie rozwoju regionalnych centrów wzrostu.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> Patrz m.in.: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. 2, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 66–67.

<sup>43</sup> A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 14.

<sup>44</sup> M. Castells, *The Rise of Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 1996, s. 380.

<sup>45</sup> R. Szul, *Światowy system polityczny. Struktury i idee*, „Studia Społeczne”, nr 2/2010.

<sup>46</sup> T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr.1 (8) 2002, s. 29.

Jak wykazały rozważania, teoria ta rozwój regionalny łączyła z uprzemysłowieniem. Tymczasem lata osiemdziesiąte rozpoczynają epokę postindustrialną, w której zamazują się granice sektorów i gospodarek, zmieniają się potrzeby, oczekiwania i świadomość interesariuszy przedsiębiorstw, rosną naciski ze strony konkurencji i społeczeństw na sprawiedliwy podział wygenerowanej wartości tworzonej przy poszanowaniu środowiska naturalnego<sup>47</sup>. W efekcie rośnie znaczenie małych średnich przedsiębiorstw a polityka regionalna coraz częściej cechuje się zintegrowaniem.

Postępujący proces globalizacji prowadzi z jednej strony do umiędzynarodowienia produkcji, z drugiej do wzrostu znaczenia regionów w rozwoju gospodarczym. Skutkuje również nowymi podziałami, które modyfikują dotychczasowe zależności czy też wprowadzają nowe podziały. W efekcie rozwija się wielowymiarowa sieć powiązań o charakterze twórczym<sup>48</sup>. Rośnie znaczenie czynników niematerialnych, takich jak np. kompetencje, marka, reputacja, nad czynnikami tradycyjnymi, związanymi m.in., z dostępem do surowców.<sup>49</sup> W efekcie teoria zależności nie jest i nie mogła być jedyną teorią wyjaśniającą mechanizm rozwoju regionalnego.

Inną koncepcją wyjaśniającą rozwój regionalny jest **teoria bazy ekonomicznej** (*economic base theory*), w której za zasadniczy czynnik stymulujący rozwój regionu uznaje się eksport dóbr. W efekcie, teoria ta opiera rozwój regionu na zewnętrznym popycie na towary lub usługi wytwarzane na terenie regionu. Popyt ten zaspakajany jest przez podmioty tzw. sektora bazowego, który realizując funkcje ponadregionalne ma kluczowe znaczenie dla samego regionu. Dynamika jego rozwoju przekłada się pozytywnie tak na aktywność innych podmiotów, tzw. wtórnych, które zaspakajają popyt wewnętrzny, jak i dochody samego regionu. Prowadzi zatem do uruchomienia efektu mnożnikowego w postaci rozwoju pokrewnych sektorów, podwykonawców oraz rynku usług lokalnych i regionalnych<sup>50</sup>.

Na bazie omawianej teorii formułowane są różne zalecenia dla osób zarządzających regionem, których aktywność powinna być ukierunkowana na:

- a) podejmowaniu inicjatyw, których efektem jest przyciągnięcie do regionu takich inwestorów, którzy zdolni są do zaspakajania popytu zewnętrznego. Szczególnie znaczenie ma pozyskanie korporacji, których działalność wspiera rozwój nowoczesnych technologii, jak również tych, które oferują wysoko konkurencyjne produkty<sup>51</sup>.

<sup>47</sup> Patrz m.in.: M. A. Hitt, B.W. Keats, S. M. De Mari, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage In the 21<sup>st</sup> Century*, „The Academy of Management Executive”. Vol. 12, November 1998, s. 24, Ansoff H. J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE Warszawa 1985, s. 58–60.

<sup>48</sup> D. Makulska D., *Koncepcje i czynniki rozwoju regionalnego*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH”, Wydawnictwo SGH 2013/92, *Polityka gospodarcza w poszukiwaniu nowego paradygmatu*, s. 117–138.

<sup>49</sup> W. Caputa, *Pomiar kapitału klienta w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s.13–17

<sup>50</sup> T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji ... op. cit.*

<sup>51</sup> E. J. Malecki, *Technology and Economic Development. The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*, Longman, London 1997, s.31.

- b) aktywizacji potencjału wewnętrznego regionu przez nakłady inwestycyjne likwidujące lub ograniczające bariery wzrostu, co łączy się m.in. ze wsparciem działalności eksportowej przedsiębiorstw regionalnych<sup>52</sup>, inicjowaniem cykli wewnątrzregionalnych dla poszerzenia powiązań korporacyjnych w regionie z wewnątrzregionalną produkcją i konsumpcją, stymulowanie wzrostu współpracy w ramach sektora MŚP oraz między małymi przedsiębiorstwami<sup>53</sup>.
- c) poczynienie starań o pozyskanie inwestorów, których działalność ma kluczowe znaczenie dla rozwoju regionu, co dla jednych ekspertów oznacza dywersyfikację bazy eksportowej, a co za tym idzie skupienie uwagi na przyciągnięciu nowych sektorów produkcyjnych. Dla innych, specjalizację regionu, co łączy się z poszukiwaniem takich inwestorów, których aktywność mieści się w branży stymulującej konkurencyjność regionu.

Specjalizacja regionu leży u podstaw opracowanej przez Harolda Innesa **teorii produktu podstawowego** (*staple theory*), która w swoich założeniach nawiązuje nie tylko do scharakteryzowanej wcześniej teorii bazy ekonomicznej, lecz również koncepcji międzynarodowego podziału pracy opartego na koncepcji korzyści komparatywnych D. Ricardo. Teoria ta wyjaśnia nie tylko długookresowe zmiany strukturalne, lecz również identyfikuje przyczyny wzrostu ekonomicznego.

Podobnie, jak i scharakteryzowana poprzednio koncepcja, za kluczową siłę napędową gospodarki regionu uznaje eksport. Zaleca jednak skupienie działań na wybranej grupie produktów, które mogą być wysoce konkurencyjne na rynkach zewnętrznych. Działanie takie przełożyć się powinno na dochody i rozwój regionu w szczególności poprzez możliwą redukcję kosztów transakcyjnych. Jest ona możliwa dzięki doskonaleniu organizacji i poprawie jakości produktu<sup>54</sup>. W konsekwencji władze regionalne, poza stymulowaniem działalności eksportowej, z jednej strony, wspierać powinny inwestycje infrastrukturalne, w tym w szczególności związane z rozwojem komunikacji i telekomunikacji. Z drugiej, oddziaływać powinny na redukcję poziomu kosztów, w tym kosztów B+R, w szczególności poprzez wsparcie aktywności szkoleniowej i usług usprawniających działanie biznesu. Ponadto zwrócić powinny uwagę na tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi działalności instytucji finansowych, które wzmacniają trend specjalizacji produkcyjnej<sup>55</sup>.

Działalność eksportowa i specjalizacja, jako kluczowe czynniki determinujące rozwój regionów leżą również u podstaw **nowej teorii handlu** (*new trade theory*), która ukierunkowuje działalność władz publicznych na aktywność: w zakresie wspierania inwestycji infrastrukturalnych, rozwój kompetencji, inicjatyw pogłębiających specjalizację produkcyjną, rozwój eksportu i wspieranie zasad wolnego handlu w stosunkach międzynarodowych. Teoria ta koncentrując się na analizie stosunków handlowych pomię-

<sup>52</sup> E. E. Malizia, E. J. Feser, *Understanding Local Economic Development*, Rutgers, in: Center for Urban Policy Research, 1999, s. 54

<sup>53</sup> Z. Makiela Z., *Przedsiębiorczość regionalna ... op. cit.*, s. 28.

<sup>54</sup> T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji ... op. cit.*, s. 27.

<sup>55</sup> E. E. Malizia, E. J. Feser, *Understanding Local Economic ... op. cit.*, s. 81–84.



dzy krajami legitymującymi się różnym poziomem rozwoju gospodarczego wskazuje, że efekty takiej wymiany mogą być korzystne nie tylko dla krajów znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju. Kraje słabsze ekonomicznie mogą czerpać korzyści wynikające ze specjalizacji koncentrując swoją aktywność albo na produkcji kapitałochłonnej albo pracochłonnej. Jeżeli dysponują zasobami taniej siły roboczej powinny skupić się na drugiej z wymienionych aktywności. Jeżeli natomiast dysponują zasobami kapitałowymi, których wykorzystanie pozwala na eksport towarów wysokonakładowych, powinny skoncentrować się na produkcji kapitałochłonnej. Warto jednak podkreślić, że zwolennicy omawianej teorii zakładają że wymiana pomiędzy różnymi typami regionów w długiej perspektywie przynosi większe korzyści tej stronie, która opiera swoją aktywność na specjalizacji wysokonakładowej<sup>56</sup>.

Charakteryzując wybrane teorie rozwoju regionalnego warto również zwrócić uwagę na takie koncepcje, które budowane są na przestrzennej koncentracji rozwoju regionalnego i wynikających z tego faktu konsekwencjach ekonomicznych i politycznych, jak również te które łączą rozwój regionalny z innowacyjnością. W zbiorze powołanych teorii wymienić można:

- 1) **Teorię biegunów wzrostu** (*F. Perroux*), która zakłada oparcie i koncentrację rozwoju gospodarczego na tzw. biegunach wzrostu. W początkowym okresie bieguny te łączyły: najbardziej rozwiniętymi przedsiębiorstwami, branżami i gałęziami przemysłu, które z uwagi na swoją pozycję rynkową, powiązania biznesowe, jak również dynamikę rozwoju gospodarczego stanowiły kluczową siłę napędową gospodarki. Jednocześnie ich dominujący potencjał pozwalał na uzależnienie od siebie innych mniejszych podmiotów. W późniejszym okresie teorię tę zastosowano do wyjaśnienia rozwoju regionalnego, przyjmując, że na obszarach rozwiniętych lokują swoją aktywność najbardziej zaawansowane technicznie i konkurencyjne w skali międzynarodowej gałęzie przemysłu. W efekcie ośrodki metropolitarne danego regionu uzależniają od siebie mniejsze obszary, a najbardziej rozwinięte regiony będąc wysoce konkurencyjne, uzależniają od własnej polityki obszary peryferyjne. W omawianej koncepcji główną rolę w procesie wzrostu gospodarczego przypisuje się innowacyjnym przedsiębiorcom, których aktywność przekłada się na innowacyjność sektorów. Sektory te tworząc bieguny wzrostu uzależniają jednak inne podmioty, sektory i obszary uruchamiając efekt „*wyplukiwania*”, co przekłada się negatywnie na ich rozwój<sup>57</sup>.
- 2) **Teorię geograficznych centrów wzrostu** (*A. Hirschman*). W koncepcji tej rozwój terytorialny jest również skoncentrowany i nierównomierny, z tym że efekt ten w miarę upływu czasu osłabia się, z uwagi na rozprzestrzenianie się rozwoju z obszarów tworzących centra na najbliższe otoczenie. W obu scharakteryzowanych powyżej teoriach konkurencyjność łączy się z wielowymiarowym zasilaniem kapitałowym, co w efekcie oznacza, że w interesie władz publicznych leży tworzenie biegunów wzrostu oraz stymulowanie rozwoju mniejszych ośrodków m.in. poprzez rozwój in-

<sup>56</sup> Patrz szerzej: E. E. Malizia, E. J. Feser, *Understanding Local Economic ... op. cit.*, s. 155–163.

<sup>57</sup> Makiela Z., *Przedsiębiorczość ... op. cit.*, s. 29.

frastruktury umożliwiającej transfer wzrostu gospodarczego pomiędzy dominującymi metropoliami i ich otoczeniem<sup>58</sup>.

- 3) **Teorię „błędnego koła”** (G. Myrdal), która przyjmując zróżnicowanie rozwoju gospodarczego zakłada, że jest ono efektem długookresowego procesu historycznego uwarunkowanego nie tylko czynnikami ekonomicznymi, lecz również kulturowymi i społecznymi. Zróżnicowanie to nasila się wraz z upływem czasu, prowadząc do coraz większych dysproporcji w rozwoju, a więc w konsekwencji coraz szybszego rozwoju państw bogatych i utrzymywaniu stagnacji w państwach słabo rozwiniętych. Rozprzestrzenianiu się rozwoju towarzyszy proces silnego drenażu potencjału obszarów peryferyjnych oraz ich uzależnienia gospodarczego od centrów. Dysproporcji tych nie jest w stanie zlikwidować ani wolny handel, ani też migracja kapitału i siły roboczej. W efekcie dla przerwania efektu „błędnego koła” koniecznością staje się interwencja państwa<sup>59</sup>.
- 4) **Teorię cyklu produkcyjnego**, która zakłada utrzymujący się stan nierównowagi pomiędzy regionami rozwiniętymi i nierozwiniętymi gospodarczo. U podstaw tej nierównowagi leży rozwój gospodarczy oparty na innowacyjności technologicznej, której przejawem jest zdolność do zaoferowania nowych produktów. Zdolność taką w pierwszym etapie wykazują regiony wysokorozwinięte, które nie tylko dysponują zasobami ludzkimi o odpowiednich kompetencjach, lecz również odpowiednimi informacjami rynkowymi i instrumentami marketingowymi. Dodatkowo, obszary takie charakteryzują się posiadaniem zamożniejszych odbiorców, którzy stymulują popyt na nowe produkty. Po etapie wprowadzenia na rynek nowego produktu jest doskonalony i eksportowany na rynki zewnętrzne, co w kolejnym etapie stwarza podstawy do jego standaryzacji. Dopiero wtedy możliwa staje się częściowa alokacja produkcji w regionach mniej rozwiniętych. Dotyczy ona z reguły słabiej zaawansowanych technologicznie części procesu produkcyjnego, który może być realizowany przez tańszą siłę roboczą. Komponenty wysoce innowacyjne, a więc w istocie napędzające gospodarkę, pozostają w centach przemysłowych. Tym samym regiony słabiej rozwinięte stają się w coraz większym stopniu uzależnione od kooperacji z regionami rozwiniętymi<sup>60</sup>. Luka konkurencyjności firm lokalnych oparta głównie na niskiej innowacyjności staje się jedną z kluczowych barier rozwoju regionów peryferyjnych. W efekcie władze publiczne winny wspierać innowacyjność firm lokalnych oraz eksport i przenoszenie produkcji standardowych produktów poza region<sup>61</sup>.
- 5) **Nową geografiją ekonomiczną i ekonomię aglomeracji**. Pierwsza z wymienionych teorii bazuje na przekonaniu, że istnieją dwie podstawowe przyczyny tworzenia

<sup>58</sup> E. E. Malizia, E. J. Feser, 1999, *Understanding Local Economic ... op. cit.*, s. 105–108.

<sup>59</sup> W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 111, E. E. Malizia, E. J. Feser, 1999, *Understanding Local Economic ... op. cit.*, s. 108–109.

<sup>60</sup> P. Nowak, *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy Zachodniej*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s. 26, [www.wbc.poznan.pl/Content/178703/NowakPiotrS4240.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/178703/NowakPiotrS4240.pdf) (wejście 16.12.2018).

<sup>61</sup> E. E. Malizia, E. J. Feser, *Understanding Local Economic ... op. cit.*, s. 174–181.

skupisk i aglomeracji. Pierwsza mająca charakter pierwotny - względnie trwałe, pozostaje m.in. w związku z takimi czynnikami, jak: rodzaj gruntów, klimat, bliskość żeglownej rzeki czy niemobilna siła robocza. Druga – wtórna, zwraca uwagę na prawidłowości wynikające z wyboru lokalizacji. Jak stwierdza M. Fujita i T. Mori, istnieje zależność korelacyjna pomiędzy lokalizacją firm i rynkami zbytu<sup>62</sup>. W efekcie firmy prowadzą aktywność tam gdzie są duże rynki zbytu. Rynki takie są tam, gdzie jest zlokalizowanych wiele firm. Istnieje zatem związek pomiędzy lokalizacją aglomeracji a handlem. Koszty handlowe i wzrastające przychody skali powodują preferencje dla regionów dających większy dostęp do rynków zbytu. Migrująca siła robocza wspomaga popyt w tworzących się aglomeracjach, co przekłada się pozytywnie na wyniki ekonomiczne firm. To z kolei zachęca firmy zlokalizowane dotychczas poza aglomeracją do zmiany miejsca prowadzonej aktywności w jej obręb. Postępowanie takie przekłada się na wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą, czego efektem jest wzrost wynagrodzeń. Ich poziom nie tylko stymuluje popyt w aglomeracjach, lecz również wspomaga migrację siły roboczej z terenów słabiej rozwiniętych. Migrujące firmy i pracownicy zyskują. Sprzyja to powstawaniu nierównych warunków życia i tworzeniu się niedoborów na peryferiach. Nierówności warunków życia zmniejszają się natomiast w ramach samej aglomeracji.

W myśl teorii ekonomii aglomeracji, miejscami, w których odbywa się najszybszy rozwój, okazują się duże miasta, które tworzą aglomeracje i które mogą przekształcać się w metropolie o zasięgu ponadregionalnym a nawet globalnym. Aglomeracja przyciąga zasoby siły roboczej, kapitału i informacji. Podstawowym jednak czynnikiem determinującym jej rozwój jest umiejętność kreowania takiego profilu gospodarczego miasta, który generuje i rozwija zasoby wiedzy. Koncentrowanie się obszarów intensywnego rozwoju regionalnego w miastach, aglomeracjach, a w szczególności w metropoliach prowadzi do utraty znaczenia obszarów peryferyjnych<sup>63</sup>. Proces ten pogłębia się wszędzie tam, gdzie obszary tracą charakter przemysłowy na rzecz sektorów opartych na wysokich technologiach<sup>64</sup>.

Wzrost znaczenia informacji i wiedzy w rozwoju regionalnym znajduje odzwierciedlenie w teoriach postrzegających region jako centrum wiedzy. Jedną z takich teorii jest teoria R. Florida, znana pod nazwą teorii „uczących się regionów”. W omawianej koncepcji kluczowym zasobem przesądzającym o pozycji i rozwoju regiony są zasoby wiedzy, a więc takie zasoby informacji, które mogą być użyte w działaniu<sup>65</sup>. Zasoby te mają nie tylko specyficzny, lecz również strategiczny charakter, co oznacza m.in., że bę-

<sup>62</sup> M. Fujita, T. Mori, *Frontiers of the New Economic Geography*, Discussion Paper, no. 27, Institute of Developing Economies, Chiba 2005, s. 11.

<sup>63</sup> A. Malmberg, P. Maskell, *Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration*, European Planning Studies, no. 2/1997, s. 25–41.

<sup>64</sup> Patrz szerzej: G. Ottaviano, J. F. Thisse, *Agglomeration and Trade Revisited*, Discussion paper series, Centre for Economic Policy Research, CEPR, London 1998.

<sup>65</sup> Patrz szerzej: W. Caputa, A. Paździor, I. Krawczyk-Sokołowska, *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2017, s. 47–69.

dając efektem kreacji wewnętrznej a nie transakcji rynkowych są trudne do skopiowania. Tak rozumiane zasoby mogą stanowić fundament przewagi konkurencyjnej regionu pod warunkiem, że będą nie tylko systematycznie generowane, lecz również wykorzystywane i rozwijane, co w „świecie natychmiastowości” pozostaje w związku z czasem przyswajania, transmisji i wykorzystania informacji i wiedzy. W efekcie w koncepcji R. Floridy zmiana w strukturze potencjału konkurencyjności na korzyść zasobów niematerialnych, jest nie tylko warunkiem budowania wartości pojedynczych firm i fundamentem ich strategii, lecz musi ona następować również poprzez uczenie się regionów.

Region uczący się w odróżnieniu od regionu produkcji masowej wyróżnia:

- a) baza konkurencyjności, której fundamentem nie są zasoby materialne, lecz wiedza i jej systematyczne doskonalenie,
- b) system produkcyjny, w którym źródłem wartości nie jest praca fizyczna, lecz stale rozwijane kompetencje, stanowiące bazę dla opracowania i wdrażania innowacji procesowych i produktowych,
- c) infrastruktura przemysłowa, oparta nie na tradycyjnych powiązaniach pomiędzy odbiorcami i dostawcami, lecz sieciach relacji tworzących łańcuch dostaw, które są również źródłami innowacji,
- d) zasoby ludzkie, oparte na wykształconej kadrze, zdolnej do stałego rozwijania swoich kwalifikacji,
- e) infrastruktura fizyczna i komunikacyjna, zorientowana nie tylko na potrzeby lokalne i krajowe, lecz również globalne i wspierana przez środki elektronicznej wymiany danych
- f) system regulacji przemysłowej oparty nie na czystej konkurencji, hierarchii i kontroli, lecz na relacjach elastycznych budowanych na bazie: współpracy, partnerstwa czy współdziałania, które prowadzą do powstania struktur sieciowych<sup>66</sup>.

Region taki zajmuje szczególne miejsce tak w procesie kreowania wiedzy, jak i globalnej gospodarce światowej. Jeżeli wyróżnia go kapitał relacji, a więc w istocie rozwinięta sieć powiązań z całym światem, rozmiary generowanego przez nie popytu, odpowiednio duża populacja wynosząca od 5–20 mln mieszkańców, jak również taki rozmiar terytorialny, który z jednej strony tworzy sprawne powiązania transportowe i komunikacyjne, z drugiej jest w stanie przyciągnąć profesjonalnych usługodawców umożliwiających mu działalność w skali globalnej<sup>67</sup> jest to region silny. Region taki powiązany z globalną gospodarką poprzez handel czy inwestycje zagraniczne staje się naturalnym obszarem terytorialnym, a nie, jak to ma miejsce czasami przypadku krajów, dysfunkcyjną jednostką terytorialną<sup>68</sup>.

Jak wynika z powyższego, motorem rozwoju takich regionów jest systematyczna reorganizacja rynkowa i nieustanna innowacja. W konsekwencji wiodącym zadaniem

<sup>66</sup> R. Florida, *Toward the Learning Region*, Futures, vol. 27, no. 5/1995, s. 533.

<sup>67</sup> E. Łażniewska, D. Czyżewska, *Regiony uczące się na przykładzie Francji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 124–135.

<sup>68</sup> R. Florida, *Toward the Learning ... op. cit.*, s. 531.

władz publicznych jest m.in.: wspieranie rozwoju nauki i badań prowadzonych nie tylko w instytutach badawczych, lecz również w samych przedsiębiorstwach, systematyczne doskonalenie kadr, wspieranie powstawania sieci opartych na współpracy nauka-biznes, aplikowanie wysokiej techniki w przedsiębiorstwach danego regionu, tworzenie instytucji pośredniczących, regionalnych centrów innowacyjności czy parków naukowych, jak również innych instytucji umożliwiających transfer wiedzy<sup>69</sup>.

Na konieczność zlokalizowania w regionie produkcji umiejscowionej lokalnie, ale działającej globalnie zwraca również uwagę opracowana przez M. Porter **teoria klastra i gron przemysłowych**. W koncepcji tej klastry tworzą geograficzne skupiska powiązanych ze sobą firm, z pokrewnych sektorów oraz współpracujące z nim organizacje naukowe i instytucje otoczenia biznesu<sup>70</sup>. Podmioty te konkurując, ale zarazem współpracując ze sobą wzmacniają konkurencyjność regionów nie tylko poprzez wzrost produktywności i innowacyjności regionu, lecz również tworzenie klimatu przedsiębiorczości, a więc kreowanie sprzyjających warunków dla powstania nowych firm<sup>71</sup>.

Klastry w teorii M. Portera koncentrują swoją lokalizację w gronach przemysłowych, których rozwój gospodarczy osadzony zostaje na czterech elementach:

- a) klasycznych czynnikach produkcji,
- b) sprzyjających warunkach popytowych takich, jak: wymagający rynek regionalny, wymuszający innowacyjność oraz możliwość konkurowania na rynkach zewnętrznych,
- c) obecności sektorów pokrewnych i wspomagających tworzących na danym obszarze sieć konkurencji i współpracy,
- c) strategii gospodarczej firm i całego grona odpowiadającej wymogom konkurencji globalnej i strukturze ekonomicznej regionu.

W konsekwencji system grona przemysłowego osadzony zostaje na uwarunkowaniach instytucjonalnych i społecznych dostosowanych do kultury i struktury gospodarczej danego regionu<sup>72</sup>.

W erze informacji i wiedzy znaczenie i wzrost popularności klastrów łączyć należy przede wszystkim z usprawnieniem i redukcją kosztów procesu: pozyskiwania, rozwijania i transmisji wiedzy. W konsekwencji wspieranie rozwoju klastrów jest obecnie jednym z zasadniczych aspektów polityki regionalnej w krajach OECD i to zarówno na poziomie władz lokalnych, jak i regionalnych i centralnych<sup>73</sup>. Działania takie są zgodne z zaleceniami M. Portera, który rekomendował władzom centralnym i lokalnym prowadzenie takiej polityki regionalnej, która sprzyja rozwojowi gron przemysłowych. Droga do tego celu prowadzi poprzez:

<sup>69</sup> Patrz m.in.: R. Florida, *The Learning Region*, [w:] *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*, Z. (red.) J. Acs, Pinter, New York 2000, Malecki E. J., *Technology and Economic Development*. ... *op. cit.*, s. 179–185, 234–271, T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji* ... *op. cit.*, s. 31–32.

<sup>70</sup> M. E. Porter, *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009, s. 213–214.

<sup>71</sup> Tamże, s. 223 oraz M. E. Porter, „*Clusters and the New Economics of Competition*”, *Harvard Business Review*, listopad–grudzień 1998, s. 80.

<sup>72</sup> T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych* ... *op. cit.*, 37–38.

<sup>73</sup> P. Nowak, *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego* ... *op. cit.*, s. 26.

- a) wspomaganie rozwoju instytucji prowadzących działalność naukowo-badawczą i szkoleniową,
- b) wspieranie współpracy pomiędzy różnego typu instytucjami i stowarzyszeniami,
- c) rozbudowę infrastruktury technicznej regionu,
- d) przyciąganie inwestycji bezpośrednich,
- e) stymulowanie popytu poprzez zamówienia publiczne, jak również
- f) aktywną promocję regionu i wspieranie eksportu.

Zaprezentowany przegląd teorii nie wyczerpuje wszystkich koncepcji czy modeli rozwoju gospodarczego. Pozwala jednak na stwierdzenie, że teorie te ewoluują wraz ze zmianą warunków społeczno-gospodarczych i kulturowych w jakich odbywa się wymiana. Stwarza również możliwość identyfikacji kluczowych czynników determinujących rozwój regionów i wynikające z tego faktu rekomendacje dla osób kreujących politykę regionalną.

### 2.3. Czynniki rozwoju regionalnego

Proces rozwoju regionalnego jest efektem oddziaływania szeregu czynników, które kształtują procesy rozwojowe w danych warunkach gospodarowania, umożliwiając harmonijny i długofalowy rozwój gospodarki w różnej skali<sup>74</sup>. Czynniki są różnie klasyfikowane, czego efektem jest m.in. ich podział na:

- a) czynniki endogeniczne, które w swojej istocie stanowią jądro transformacji ekonomicznej i społecznej, pozostając w bezpośrednim związku z przesłankami wewnętrznymi wspomagającymi rozwój i konkurencyjność danego regionu,
- b) czynniki egzogeniczne, determinujące lokalizację nowych zakładów produkcyjnych, przedsiębiorców zewnętrznych oraz zmiany struktury produkcji lokalnej,
- c) czynniki odśrodkowe, tzn. technologiczno-organizacyjne, będące efektem rozwoju na poziomie lokalnym, które bazują na kooperacji i współdziałaniu pomiędzy podmiotami biznesowymi, jednostkami publicznymi i biznesem oraz działającymi jedynie w sektorze publicznym<sup>75</sup>.

Wielu badaczy sprowadza ich podział do dwóch pierwszych z wydzielonych grup, przyjmując, że:

- 1) Czynniki egzogeniczne pozostają w związku z uwarunkowaniami zewnętrznymi o charakterze makroekonomicznym i globalnym, na które dany region nie ma bezpośredniego wpływu. Czynniki te będąc wypadkową realizowanych założeń polityki gospodarczej państwa czy też organizacji międzynarodowych pozostają w związku z przyjętymi rozwiązaniami: ustrojowymi, prawnymi, instytucjonalnymi czy kulturowymi<sup>76</sup>. Kreują one zatem warunki w jakim funkcjonuje dany układ lokalny.

<sup>74</sup> J. Lewczuk, *Czynniki i bariery rozwoju regionalnego, Gospodarka przestrzenna*, t. 4, Polityka regionalna, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 88.

<sup>75</sup> Z. Makiela, *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa, 2008.

<sup>76</sup> N. Derlukiewicz, M. Rogowska, *Uwarunkowania innowacyjne jako jeden z elementów strategii innowacji jednostki przestrzennej*, [w:] *Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego. Teoria*

W zbiorze tych czynników szczególne znaczenia przypisuje się wyposażeniu władz lokalnych w odpowiedni zakres uprawnień i kompetencji, co pozostaje w związku z urzeczywistnieniem idei samorządu terytorialnego<sup>77</sup>.

- 2) Czynniki endogeniczne są pochodną zasobów, jakimi dysponuje dany region, jego potencjału gospodarczego i warunków środowiskowo-przestrzennych. Szczególne znaczenie przypisuje się tutaj zasobom unikatowym, specyficznym dla danego regionu, które wyróżniając go, są generatorem jego przyszłych korzyści<sup>78</sup>. W zbiorze tych czynników kluczowe znaczenie zyskuje wiedza, co w efekcie oznacza wiodącą pozycję czynnika ludzkiego w kreowaniu rozwoju regionu. Podkreślić jednak należy, że w warunkach postępującego procesu globalizacji, którego efektem jest otwartość gospodarek, pomiędzy uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi zachodzą sprzężenia zwrotne. W efekcie coraz bardziej otwarte układy regionalne poprzez sieć istniejących powiązań stają się częścią większej całości (sieci)<sup>79</sup>, co m.in. powoduje, że podział na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne nie ma jasno zakreślonych granic. Nie zmienia to jednak faktu, że pozycja regionu w sieci jest pochodną jego własnych zasobów, które rozwijają się w środowisku lokalnym. Efektem tego jest rosnący nacisk na wzmocnienie czynników endogenicznych, które pozostają w związku z szeroko rozumianą przedsiębiorczością i samorządnością regionu.

W licznych opracowaniach naukowych, pomimo powołania wskazanej wyżej klasyfikacji, autorzy rezygnują z wyraźnego ich przyporządkowania i rozszerzają kryteria klasyfikacji.<sup>80</sup> Jednocześnie zwracają uwagę na znaczenie wyodrębnionych czynników dla konkurencyjności regionu. Przykładowo: w zbiorze takich czynników H. Kotarski wymienia: kapitał ludzki i społeczny oraz szeroko rozumianą infrastrukturę<sup>81</sup>. Z kolei S. L. Bagdziński wprowadza podział na czynniki: polityczno-ustrojowe, społeczne oraz i praktyka, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Prace Naukowe nr 7/2007, Wrocław 2007, s. 47.

<sup>77</sup> A. Potoczek, *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, [w:] *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, (red.) A. Potoczek, Regionalny Ośrodek Studiów i Środowiska Kulturalnego w Toruniu, Toruń 2001, s. 9.

<sup>78</sup> M. Warczak, M. Warczuk, *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, *Współczesna gospodarka, Contemporary Economy*, Vol. 6 Issue 4 (2015), s. 115 [www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl) (wejście 18.12.2018).

<sup>79</sup> Sieci występują w różnych formach, na różnych poziomach i działają na innych zasadach niż rynek czy hierarchie. O ile głównym mechanizmem koordynującym rynek jest cena, a mechanizmem hierarchii reguły organizacyjne to działanie sieci opiera się na współpracy i zaufaniu. Patrz szerzej: R. Domański, *Miasto innowacyjne*, Wyd. Nauk. PWN, Studia, t. 109, Warszawa 2000, s. 56–57. K. S. Korenik, M. Pięta, K. Soczewka, *Współczesne tendencje rozwoju regionalnego*, [w:] Z. Kaźmierczak, E. Kryńska (red), *Regulacyjne aspekty polityki ekonomicznej – dostosowania polskiej gospodarki do europejskiego i globalnego rynku*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, „Folia Oeconomica” 2004, nr 174, s. 275–278. M. Zajdel, *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 33, 2011, s. 397–421.

<sup>80</sup> Patrz m.in.: H. Kotarski, *Egzogenne i endogenne czynniki rozwoju regionalnego. Podkarpackie na tle polskich regionów*, [www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/](http://www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/) (wejście 14.12.2018);

Warczuk, M., *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, „Współczesna gospodarka. Contemporary Economy” Vol. 6 Issue 4 (2015), s. 115 [www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl) (wejście 18.12.2018)

<sup>81</sup> H. Kotarski, *Egzogenne i endogenne czynniki... op. cit.*

ekonomiczno-środowiskowo-przestrzenne<sup>82</sup>. Do nich odwołuje się również D. Makulska, wskazując na terytorialność, będącą immamentną cechą rozwoju regionalnego. Region, niezależnie od sposobu definiowania, jest pewnym obszarem, które utożsamia się nie tylko ze zbiorem ludzi, lecz również konkretną przestrzenią geograficzną, ekonomiczną, społeczną i kulturową. O ile przestrzeń w rozwoju regionalnym ma charakter neutralny, o tyle terytorium dysponując okresowymi zasobami i integrując podmioty (ludzi, przedsiębiorstwa, instytucje) determinuje prowadzenie aktywności, w tym również działalności twórczej<sup>83</sup>. W tym kontekście zwrócić należy uwagę nie tylko na warunki organizacyjne, ekonomiczne czy prawne, jakie towarzyszą prowadzeniu aktywności na danym terytorium, lecz również na tożsamość, w tym głównie tożsamość kulturową oraz bliskość.

Tożsamość kulturowa znajduje odzwierciedlenie tak w materialnych i niematerialnych produktach wykreowanych w ramach danego obszaru, jak również uwarunkowanym kulturowo sposobie prowadzenia aktywności. Natomiast bliskość: językowa, instytucjonalna, społeczna czy geograficzna<sup>84</sup>, przesądza o efektywności przepływów, w tym przepływów wiedzy i informacji.

Terytorium będąc zatem miejscem w którym dochodzi do spotkania wymiany rynkowej i społecznych form regulacji, jest formą organizacji i integracji społecznych osadzonych na kulturze i historii danej przestrzeni geograficznej. Jego rozwój jest efektem złożonego zbioru relacji między podmiotami powiązanych z danym obszarem, które wyróżniając region mogą determinować jego przewagę konkurencyjną. Należą do nich:

- a) przestrzenne formy organizacji produkcji, które pozostają w związku z takimi czynnikami, jak: przepływ personelu pomiędzy firmami, wysoki stopień współdziałania i kooperacji, aktywny udział pracowników w projektowaniu i wdrażaniu innowacji, funkcjonowanie silnych stowarzyszeń zawodowych, rozwój sieci umożliwiających generowanie i transfer wiedzy opartych na: partnerstwie, zaufaniu, współpracy i współdziałaniu czy aktywną rolę władz lokalnych w kreowaniu i promowaniu wiodących branż,

- b) oraz zasoby niematerialne, takie, jak np. umiejętności i kompetencje pracowników, kreatywność i elastyczność, kulturę wewnętrzną i zdolność uczenia się firm jak również kapitał społeczny<sup>85</sup>

Na szerokim przeglądzie teorii rozwoju regionalnego opiera swoją systematykę R. Churski, wyodrębniając:

---

<sup>82</sup> S. L. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1994. s. 8.

<sup>83</sup> J. Zadenck, *Tożsamość partykularna, tożsamość globalna, polityka*, [w:] *Globalizacja i my. Tożsamość lokalna wobec trendów lokalnych*, (red.) R. Piekarski, M. Graban, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych INIVERSITAS, Kraków 2003, s.110.

<sup>84</sup> Problem ten omówiono szerzej w poprzednim punkcie opracowania

<sup>85</sup> D. Makulska, *Koncepcje i czynniki rozwoju ... op. cit.*, s. 117–138.



- a) kapitał ludzki, który łączy m.in.: z pracą, efektem uczenia się przez działanie, promocją ogólnej edukacji, wiedzą i umiejętnościami zawodowymi, organizacyjnymi i zarządczymi m.in. do tworzenia sektora wysokiej technologii,
- b) kapitał materialny i finansowy, pozostający w związku ze znaczeniem przypisywanym w różnych koncepcjach: akumulacji kapitału oraz inwestycjom wewnętrznym o charakterze publicznym i prywatnym,
- c) kapitał społeczny, który sprowadzony został do czynnika sprzyjającego przedsiębiorczości i innowacyjności,
- d) innowacje technologiczne i organizacyjne, które w różnych teoriach są traktowane jako egzogeniczny albo endogeniczne czynniki rozwoju regionalnego, czy też łączone z aktywnością innowacyjną lokalnych przedsiębiorstw, promocją ogólnej edukacji, umiejętnościami zawodowymi, organizacyjnymi i zarządczymi do tworzenia sektora wysokiej technologii, parków naukowych i technologicznych oraz regionalnych systemów innowacji,
- e) korzyści skali i korzyści aglomeracji, które leżą u podstaw m.in.: teorii biegunów i centrów wzrostu, rdzenia i peryferii, środowiska innowacyjnego GREMI, nowych przestrzeni przemysłowych, nowej geografii ekonomicznej, nowej teorii wzrostu endogenicznego, koncepcji endogenicznej polityki regionalnej czy też koncepcji regionalnych systemów innowacji.
- f) zewnętrzne przepływy osób, kapitału i towarów, który to czynnik pozostaje w związku ze znaczeniem przypisywanym w różnych teoriach rozwoju regionalnego popytowi kształtowanemu przez handel, specjalizacji eksportu, czy wolnym regułem gry rynkowej,
- g) marketing terytorialny, który w różnych koncepcjach łączy się ze znaczeniem przypisywanym promocji lokalnej infrastruktury materialnej i społecznej<sup>86</sup>.

Nietrudno zauważyć, że przytoczone klasyfikacje pomimo różnego grupowania w rzeczywistości wskazują na takie same lub bardzo podobne czynniki. Niewątpliwie znaczenie przypisywane poszczególnym czynnikom jest pochodną rozwoju społeczno-gospodarczego. W efekcie w nurcie ekonomii klasycznej wiodące znaczenie zyskują takie czynniki, jak: ziemia, praca czy kapitał. Natomiast w erze informacji i wiedzy akcent zostaje przeniesiony na zasoby niematerialne, które są pochodną generowania i rozwijania zasobów wiedzy<sup>87</sup>.

Źródłem wiedzy są ludzie, stąd też w zbiorze tych zasobów za kluczowy czynnik rozwoju regionalnego uznaje się czynnik ludzki. Pomimo ogromnej różnorodności koncepcji w zakresie jego definiowania, pozostaje on w związku z umiejętnościami, zdolnościami i kompetencjami ludzi. W efekcie pojęcie to łączy się tak z cechami demograficznymi populacji, takimi, jak: np. struktura wiekowa, stan zdrowia, umieralność

<sup>86</sup> R. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2008, s. 49–52.

<sup>87</sup> Patrz szerzej: Caputa W., Paździor A., Krawczyk-Sokołowska I., *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Texter, 2017, s. 47–69.

itp., jak i cechami opisującymi daną zbiorowość w kontekście jej wiedzy, a więc poprzez pryzmat, takich cech, jak np.: poziom wykształcenia, struktura zawodowa czy jej dostosowanie do wymogów lokalnego rynku pracy. Jest to ujęcie zasobowe.

Z perspektywy rozwoju regionalnego ważne jest jednak to, jaki jest potencjał tego zasobu, co znajduje swoje odzwierciedlenie w podejściu kapitałowym, integralnie związanym z pojęciem kapitału ludzkiego. W koncepcji A. Sadowskiego w skład powołanego kapitału wchodzi: umiejętności zawodowe, wiedza, stan zdrowia, kompetencje językowe i komputerowe, jak również zdolność do nawiązywania relacji, w tym relacji międzykulturowych<sup>88</sup>.

Umiejętności, wiedza, doświadczenie leżą również u podstaw koncepcji kapitału ludzkiego L. Edvinsson i M.S. Malone, z tym że zwracają oni uwagę na opis tej kategorii w ujęciu dynamicznym. W efekcie łączą kapitał ludzki z chęcią, zdolnościami i umiejętnościami ludzi do stałego rozwijania swojej bazy kompetencyjnej, co pozostaje w związku nie tylko z ich kreatywnością, lecz również kreatywnością i innowacyjnością zatrudniającej ich organizacji, która sprzyja takiemu rozwojowi i umie go wykorzystać<sup>89</sup>. W efekcie w koncepcji tej, kompetencyjność przypisana została nie tylko ludziom, lecz również organizacjom, które dążąc do rozwoju powinny legitymować się inteligencją. Cecha ta znajduje swoje odzwierciedlenie w zdolności organizacji do adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a nawet wyprzedzaniu tych zmian i aktywnego kształtowania otoczenia<sup>90</sup>. Pozostaje zatem w bezpośrednim związku z kreatywnością ludzi i zdolnością do innowacji, która we wszystkich współczesnych modelach rozwoju uznawana jest za podstawowy czynnik rozwoju regionalnego.

Kreatywność to zdolność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania różnych założeń lub widzenia rzeczy z nowej perspektywy<sup>91</sup>, polegająca na właściwym zintegrowaniu własnych umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia nowych rozwiązań. Jest więc w istocie fundamentem innowacyjności, którą łączy się z umiejętnością ich wprowadzania i zastosowania ich w praktyce. Podkreślić jednak należy, kreatywność nie jest celem samym w sobie, stanowi ukierunkowane działanie, które pozwala uzewnętrznić pomysły i twórcze idee<sup>92</sup>. Osiągnięcie takich efektów łączy się z tworzeniem środowiska kreatywności, a więc: dogodnych warunków dla jej przejawiania, nakreśleniem kierunków działania i określeniem

<sup>88</sup> A. Sadowski, *Kapitał społeczny i kulturowy heterogenicznej „metropolii” wschodniego pogranicza*, [w:] *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*, (red) B. Jałowicki, A. Majer, M. S. Szczepański, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

<sup>89</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odkrywając jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 34.

<sup>90</sup> R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality & Participation” Winter 2002,

<sup>91</sup> H. Bieniok, *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 73, s. 49.

<sup>92</sup> I. Krawczyk-Sokołowska, *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 162. Warszawa 2018, s. 55–64. [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty\\_naukowe\\_studia\\_i\\_prace\\_kzif/Documents/162.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/162.pdf) (wejście 12.12.2018).

celów do realizacji<sup>93</sup>. Budowanie takiego środowiska pozostaje w związku z m.in.: tworzeniem systemu kompetencyjnego i motywacyjnego, które sprzyja rozwojowi kreatywności zasobów ludzkich<sup>94</sup>. Szczególne jednak znaczenie w budowaniu tego zasobu przypisuje się obecnie władzom i społecznościom lokalnym, które powinny nie tylko tworzyć warunki dla rozwijania zasobów wiedzy, lecz również umieć ją wykorzystać, w taki sposób by dynamizowała rozwój wszystkich podmiotów danego terytorium, a w konsekwencji całego regionu<sup>95</sup>.

Konsekwencją tego jest konieczność rozwijania kapitału społecznego, który pozostaje w związku z „*umiejętnością nawiązywania międzyludzkiej współpracy w obrębie i organizacji wspólnych interesów*”<sup>96</sup>. Jest on również definiowany, jako: „*suma kapitałów i władzy, które sieć taką może zmobilizować*”<sup>97</sup>, rynkowe doświadczenie społeczne opierające się na zaufaniu, wspólnych normach czy instytucjach<sup>98</sup>, czy też w ślad za P. Adlerem i S. W. Kwonem jako, zasób „*indywidualnych i zbiorowych aktorów stworzonych dzięki układowi i zawartości sieci powiązań istniejących w ich mniej lub bardziej trwałych relacjach społecznych*”<sup>99</sup>. W efekcie, omawiany kapitał łączyć można z potencjałem sieci relacji (indywidualnych i instytucjonalnych), jakimi jednostka lub grupa jest powiązana z podmiotami otoczenia, który został wykreowany na bazie współpracy i zaufania.

Nietrudno zatem zauważyć, że kapitał społeczny ucieleśniony jest w stosunkach międzyludzkich. Warto jednak podkreślić, że w koncepcji J. Colemana czy R. D. Putmana kapitał ten wiązał z zaangażowaniem obywatelskim kreowanym na gruncie pogłębionego zaufania i norm uogólnionego odwzajemnienia. Tym samym był to kapitał bezinteresownej działalności na rzecz dobra wspólnego<sup>100</sup>. Natomiast obecnie odwołując się m.in. doświadczeń niektórych regionów, w tym Doliny Krzemowej wskazuje się, że kapitał społeczny, coraz częściej jest oparty na zaangażowaniu gospodarczym, którego fundamentem jest pragmatyczna kooperacja ekonomiczna i wspólny interes<sup>101</sup>.

---

<sup>93</sup> P. Wachowiak, S. Winch, *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, (red) M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 202.

<sup>94</sup> Patrz szerzej: S. Cichoń, *Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej*, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*” 2018, nr 51/2.

<sup>95</sup> K. S. Korenik, M. Pięta, K. Soczewka, *Współczesne tendencje rozwoju ... op. cit.*, s. 275–278.

<sup>96</sup> Koncepcja J. Colemana, powtarzam za F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 20.

<sup>97</sup> P. Bourdieu, J. D. L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowe, Warszawa 2001, s. 105.

<sup>98</sup> A. Kukliński, *O nowym modelu polityki regionalnej – artykuł dyskusyjny*, „*Studia Regionalne i Lokalne*”, 4(14).

<sup>99</sup> P. Adler, S. W. Kwon, *Social capital: The good, the Bad and the ugly*, [w:] *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. (red). E.L. Lesser, Boston-Oxford-Auckland-Johannesburg- Melbourne-New Delhi: Butterworth-Heinemann).

<sup>100</sup> T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych ... op. cit.*, s. 43–44.

<sup>101</sup> *Ibidem*, s. 44.

W konsekwencji znaczenie wspomnianej sieci dla rozwoju regionalnego rozpatruje się w kontekście:

- a) ułatwienia kooperacji wewnątrz grup oraz korporacji międzynarodowych, dzięki rozszerzeniu zdolności kolektywnego działania dla osiągnięcia wspólnych korzyści,
- b) wsparcia innowacyjności i konkurencyjności poprzez wzmocnienie procesu tworzenia, dyfuzji i transformacji wiedzy, dzięki kolektywnemu uczeniu się,
- c) stworzenia warunków dla wyzwolenia efektów synergicznych wynikających z uruchomienia dźwigni zasobów<sup>102</sup> poprzez kolektywne uczenie się i wymianę doświadczeń,
- d) utrwalania wartości promujących sieci jako bodźce tworzenia strategii innowacji i regionalnych gron,
- e) wykreowania „lepkości regionu”, co łączy się z tworzeniem warunków zachęcających do zakorzeniania się przedsiębiorstw i rozwoju przedsiębiorczości<sup>103</sup>.

Na bazie poczynionych rozważań nietrudno wykazać, że rozwój regionalny jest pochodną oddziaływania pewnej kombinacji czynników. W efekcie z całego ich zbioru trzeba wybrać i oddziaływać na te, które w określonych warunkach determinują potencjał konkurencyjności regionu. Potencjał ten pozostaje w bezpośrednim związku z takimi zasobami, które, jak stwierdziła E.T. Penrose w drodze świadczonych przez z nich usług, polegających na właściwym ich wykorzystaniu prowadzą do osiągnięcia wartości dodanej<sup>104</sup>. W warunkach nasilającej się nieciągłości strategicznej umiejętność stworzenia takiej wiązki zasobów i takiego zorganizowania procesów i działań, które prowadzą do wygenerowania satysfakcjonującej pozycji regionu staje się specyficznym zasobem, na którym oprzeć można jego przewagę konkurencyjną.

W świetle poczynionych rozważań, w budowaniu tego zasobu szczególna rola przypada: władzom lokalnym, menedżerom przedsiębiorstw oraz ośrodkom badawczo-naukowym, które kreując zasoby wiedzy winny stać się awangardą przemian. Nie bez znaczenia jest również system prawny, który sprzyjając przedsiębiorczości zabezpiecza realizację podstawowych zasad współżycia społecznego i ładu korporacyjnego, przyczyniając się tym samym do tworzenia warunków instytucjonalnych oraz budowania relacji opartych, na partnerstwie, współpracy i zaufaniu.

Na podkreślenie zasługuje również kultura społeczna i administracyjna, która przesądza o efektywności funkcjonowania rozwiązań instytucjonalnych służących rozwojowi regionu.

---

<sup>102</sup> W. Caputa, *Kluczowe kompetencje i dźwignia zasobów w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2003, nr 13, s. 275–297.

<sup>103</sup> A. Kukliński, *O nowym modelu polityki ... op. cit.*, H. Kotarski, *Egzogenne i endogenne ... op. cit.*, R. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego ... op. cit.*, s. 57.

<sup>104</sup> E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, ed. N.J. Foss, Oxford university Press, Oxford 1997, s. 33 i nast.

## 2.4. Bariery rozwoju lokalnej przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość lokalna pozostaje w bezpośrednim związku z rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dynamika tego rozwoju może zostać istotnie ograniczone poprzez występowanie różnego rodzaju barier. Bariery te mogą wynikać z okoliczności:

- a) prawnych,
- b) ekonomicznych,
- c) zarządczych,
- d) kadrowych,
- e) edukacyjnych czy,
- f) społecznych

Bariery prawne, pozostają w bezpośrednim związku nie tylko z niezajomością przepisów, lecz również ich labilnością, brakiem precyzyjności, możliwością różnej interpretacji, co wiąże się z ryzykiem ich stosowania czy też brakiem możliwości odpowiedniej ochrony znaku firmowego czy własności intelektualnej.

Do barier ekonomicznych można zaliczyć: wysokie składki na ubezpieczenie społeczne, uwzględnianie stawek amortyzacyjnych, które uniemożliwiają odtworzenie majątku, jak i politykę fiskalną rządu.

Bariery zarządzania to brak możliwości rozwoju, jak również wszelkie te okoliczności, które wynikają z braku dostępu do informacji i wiedzy, w tym dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwem

Słabo wykwalifikowana kadra i wysoka rotacja pracownicza, brak możliwości zatrudnienia pracowników wykwalifikowanych to klasyczne bariery kadrowe. Natomiast bariery edukacyjne i społeczne wynikają z słabego dostępu do informacji o gospodarce oraz rozwarstwiania się społeczeństwa<sup>105</sup>.

Wskazane wyżej bariery przekładają się na problemy związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jednym z takich problemów jest brak elastycznego prawa pracy. Oznacza to, że czas pracy wyznaczony dla pracownika, okresy wypowiedzania umów oraz wynagrodzenie jest regulowane przez prawo, co w określonych sytuacjach może narażać przedsiębiorstwo na ryzyko utraty płynności finansowej. W tym kontekście warto zwrócić uwagę również na obowiązki udokumentowania operacji gospodarczych pozostających w związku z zatrudnieniem pracowników. Ulegają one znacznemu rozszerzeniu, czego efektem jest często konieczność zatrudnienia specjalistów lub powierzenia ich prowadzenia wyspecjalizowanym jednostkom.

Utrudnieniem jest też wysoka konkurencja występująca na rynku, czego efektem jest konieczność z jednej strony wprowadzania innowacji, z drugiej realizacja strategii redukcji kosztów. W następnej kolejności występuje bariera dotycząca procedur administracyjnych, które w szczególności utrudniają rozpoczęcie działalności oraz jej dalszy

---

<sup>105</sup> A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, [w:] *Współczesne wyzwania gospodarowania i zarządzanie*, (red.) B. Kryk, „Studia i prace WNEiZ” 2012 nr 28, s. 55–56.

rozwój. Niedostatecznie wykwalifikowana kadra to kolejny problem dla przedsiębiorców, a w ostatnim okresie brak pracowników na rynku pracy, co pozostaje w związku z migracją zarobkową za granicę. Dużą przeszkodą dla rozwoju podmiotów gospodarczych, są również wysokie obciążenia podatkowe oraz inne bariery fiskalne, które utrudniają działanie przedsiębiorstwa. Pierwszą z nich są luki prawne, brak przejrzystości i zmienność obowiązujących przepisów, czemu towarzyszy zaostrzona odpowiedzialność za popełnione błędy. Bariery te nie tylko negatywnie wpływają na chęć podejmowania działalności gospodarczej, lecz również na przyciągnięcie inwestorów zdolnych do tworzenia nowych miejsc pracy. Kolejnym problemem jest konieczność posługiwania się kursem walutowym ogłoszonego przez NBP z dnia poprzedniego lub dnia w którym nastąpiła operacja gospodarcza, co łączy z problem m.in. ustalania momentu wystąpienia kosztu i przychodu. Kolejną barierą dla przedsiębiorcy jest konieczność przechowywania paragonów fiskalnych w postaci papierowej. Przedsiębiorcy ciężko jest zapewnić wystarczająco dużo miejsca na ich przechowywanie, część z nich ponosi dodatkowe koszty po przez wynajęcie specjalnego sejfów. w firmach specjalizujących się archiwizacją dokumentów na zlecenie. Wymienione powyżej utrudnienie związane z ordynacją podatkową to tylko nie liczna część barier powodowanych przez prawo podatkowe<sup>106</sup>.

## 2.5. Podstawowe aspekty i wskaźniki pomiaru przedsiębiorczości

Jak wykazały rozważania teoretyczne pojęcie przedsiębiorczości jest używane w ramach różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, co przekłada się na jego wielowymiarowe definiowanie. Przywołując koncepcje Ireland, R. D, Hitt M.A. i Sirmon D.G.<sup>107</sup>., w myśl której przedsiębiorczość jest zależnym od kontekstu procesem społecznym ukierunkowanym na i tworzenie przez jednostki i grupy społeczne bogactwa, na bazie unikatowych pakietów zasobów umożliwiających wykorzystanie możliwości rynku, wyodrębnić można trzy podstawowe jej wymiary:

- 1) Wymiar procesu, a więc szeregu powiązanych ze sobą działań, opartych na unikatowej kombinacji zasobów, podejmowanych w danych warunkach wymiany przez jednostki i grupy społeczne. Efektem tych działań jest „bogactwo”, a więc w istocie wielowymiarowo rozumiana wartość. Podkreślić jednak należy, że w omawianym kontekście odwołujemy się do procesu społecznego, a więc nie pojedynczego działania, lecz serii zjawisk determinujących postawy i zachowania wskazanych podmiotów, które zostały wykreowane na bazie relacji opartych na zależnościach przyczynowych, czy strukturalno-funkcjonalnych.

---

<sup>106</sup> P. Fatalński, *Podatkowe bariery rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji*, (red.) T. Pałaszewska-Reindl, T. Szot-Gabryś, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Umiejętności im. S. Staszica w Kielcach, Kielce 2008.

<sup>107</sup> R. D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, „Journal of Management”, 2003, nr 29(6), s. 963–968.

- 2) Wymiar zbioru cech determinujących postawy i zachowania człowieka przedsiębiorczego, co pozostaje w związku z osobowością jednostki. Warto jednak podkreślić, że może być ona rozumiana nie tylko jako zbiór względnie stałych (cech) psychicznych, warunkujących stałość jego zachowania się i postaw takich jak np. dynamika, aktywność, skłonność do ryzyka itp., lecz również jako pewien zbiór wewnętrznych uwarunkowań, wyznaczający organizację zachowania się człowieka, jego psychiczną tożsamość, kierunki i sposoby przystosowania się do otoczenia i jego przekształcania<sup>108</sup>.
- 3) Wymiar innowacyjności, który szczególnie podkreśla P. Drucker łącząc przedsiębiorczość z aktem innowacji pociągającym za sobą nadawanie istniejącym zasobom nowej zdolności generowania bogactwa<sup>109</sup>. Nie podlega dyskusji fakt, że w warunkach narastającej turbulencji otoczenia: wytworzenie, dostarczenie i komunikacja wartości na bazie unikatowej wiązki zasobów wymusza konieczność systematycznej strategicznej reorientacji rynkowej<sup>110</sup>. Reorganizacja ta wymusza zmiany, które ukierunkowane są na utrzymanie lub wzrost bogactwa, co pozostaje w bezpośrednim związku z kreatywnością i innowacyjnością. W efekcie, w licznych badaniach naukowych, przedsiębiorczość jest najczęściej analizowana i oceniana poprzez pryzmat:
- a) cech osobowościowych osoby przedsiębiorczej, które pozwalają mu aktywnie uczestniczyć w życiu społeczno-gospodarczym i czerpać z niego korzyści,
  - b) ekonomicznych funkcji działań przedsiębiorcy w systemie gospodarczym,
  - c) działań menedżerów, którzy gotowi i zdolni są do podejmowania i rozwiązywania problemów w sposób twórczy, wykorzystywania szans i takiego zarządzania, które przystosowuje ludzi i organizacje do zmieniających się warunków funkcjonowania,
  - d) czynników społeczno-kulturowych, które obok systemu ekonomicznego i cech osobowościowych, determinują postawy i zachowania przedsiębiorcze<sup>111</sup>.

Analiza ta opiera się zarówno na wskaźnikach ilościowych, jak i jakościowych, których dobór uzależniony jest od zdefiniowanego problemu badawczego.

Niewątpliwie, jednym z podstawowych przejawów przedsiębiorczości jest zdolność do tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstw. Zdolność tę ocenia się nie tylko na podstawie liczby przedsiębiorstw działających na danym terenie, czy nowopowstałych przedsiębiorstw, lecz również na podstawie tzw. wskaźników przedsiębiorczości.

<sup>108</sup> Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/osobowosc;3952300.html> (wejście 16.12.2018).

<sup>109</sup> P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, "Harper Business", New York, 1985.

<sup>110</sup> W. Caputa, *Strategiczna reorganizacja rynkowa a system informacyjny rachunkowości*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, (red.) R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 129–139

<sup>111</sup> J. Janczewski, *Kryteria i miary przedsiębiorczości w małej firmie*, [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, (red.) Z. Ziolo., T. Rachwał, Akademia Pedagogiczna im Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2005, s. 115.

Konstrukcja tych wskaźników jest różna, przy czym najczęściej są one ilorazem udziału osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą<sup>112</sup> lub ogółu podmiotów prowadzących działalność gospodarczą do 1000 osób w wieku produkcyjnym. Są również i takie, które biorąc pod uwagę ogół podmiotów gospodarki narodowej odnoszą je czasem do ogółu ludności. W tym ostatnim przypadku warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że zbiór podmiotów gospodarki narodowej poza osobami prowadzącymi działalność gospodarczą obejmuje również instytucje publiczne stowarzyszenia czy wspólnoty, co z perspektywy pomiaru przedsiębiorczości nie jest poprawne.

W zbiorze wskaźników przedsiębiorczości wskazać można również tzw. indeks TEA (*total entrepreneurial activity*), który mierzy ogólną aktywność w podejmowaniu przedsięwzięć gospodarczych. W przeciwieństwie jednak do poprzednich, prezentuje on tylko odsetek osób dorosłych zakładających działalność gospodarczą lub zarządzającym nowym przedsiębiorstwem, będących jednocześnie jego właścicielem w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych<sup>113</sup>.

W zbiorze wskaźników przedsiębiorczości odwołujących się do liczby przedsiębiorstw wskazać można również:

a) wskaźnik „narodzin” (WNP), który ustalany jest na bazie następującej formuły:

$$WNP = \frac{NP_t}{AP_t} \cdot 100$$

gdzie:  $NP_t$  - liczba nowopowstałych przedsiębiorstw w okresie  $t$ ,

$AP_t$  - liczba aktywnych przedsiębiorstw w okresie  $t$ .

b) oraz wskaźnik upadłości, czy zaprzestania działalności, który podobnie, jak poprzedni liczony jest jako liczba bankrutujących lub zaprzestających działalność podmiotów, do populacji aktywnych przedsiębiorstw (w %).

Poza tworzeniem nowych przedsiębiorstw istotnym przejawem przedsiębiorczości danego regionu jest zdolność do tworzenia miejsc pracy, co pozostaje w związku z zatrudnieniem lub odwrotnością tego zjawiska bezrobociem. Analiza tych zjawisk może się opierać nie tylko na wskaźnikach dynamiki charakteryzujących zmiany zachodzące w liczbie zatrudnionych, lecz również takich, które identyfikują zmiany strukturalne. Przedmiotem badań są tutaj przykładowo zmiany: struktury zatrudnienia, tworzenia wartości dodanej, skłonności do eksportu przedsiębiorstw uwzględniające klasy ich wielkości ustalone na podstawie liczby zatrudnionych. Analiza kwestii związanych z zatrudnieniem czy bezrobociem, pozostaje w związku z analizą kapitału ludzkiego, a co za tym idzie takimi wskaźnikami, które charakteryzują ich kwalifikację, czy gotowość i zdolność do aktywności zawodowej.

<sup>112</sup> J. Sołtys, S. Derocki, *Wskaźnik przedsiębiorczości w jednostkach terytorialnych Polski – zróżnicowanie w czasie i przestrzeni*, „Przedsiębiorstwo i Edukacja” 2016, nr 12, s. 19.

<sup>113</sup> Za osobę dorosłą uznaje się osoby w wieku od 18 do 64 lat. Patrz szerzej: B. Siuta-Tokarska, *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 3, s. 91–106.



Koncentrując się na potencjale ekonomicznym przedsiębiorstw przejawów przedsiębiorczości poszukiwać można m.in. [w:]zmianach struktury majątkowo-kapitałowej, wielkości nakładów na badania i rozwój, zakupach oprogramowania czy środków trwałych, liczbie zarejestrowanych patentów itp.

Zaprezentowane aspekty i wskaźniki przedsiębiorczości nie wyczerpują istniejących w tym zakresie możliwości. Pozwalają jednak na wstępną analizę przedsiębiorczości, która może stanowić podstawę do porównań międzyregionalnych i pogłębionych badań w tym zakresie.

## 3. Zakładanie i finansowanie przedsiębiorstw

### 3.1. Zakładanie i prowadzenie biznesu

Rozpoczęcie prowadzenia jakiegokolwiek biznesu wymaga dokładnego rozeznania warunków jej prowadzenia. Chodzi nie tylko o warunki prawne, lecz również o własne umiejętności, zainteresowania, znajomość branży oraz posiadane zasoby finansowe.

Decydując się na uruchomienie własnej działalności gospodarczej należy wziąć pod uwagę nie tylko własną wiedzę na temat jej przedmiotu (branży), ale i sposób, w jaki należy ją pozyskać z bliższego i dalszego otoczenia. We współczesnej gospodarce wiedza jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa<sup>114</sup>, a umiejętne jej wykorzystanie są jednym z czynników kreujących innowacyjność<sup>115</sup>, z co za tym idzie - osiągnięcie sukcesu rynkowego. Nierzadko posiadane wykształcenie determinuje wybór rodzaju działalności gospodarczej. Takie zjawisko jest dostrzegalne szczególnie w odniesieniu do tzw. wolnych zawodów (lekarz, radca prawny, adwokat, notariusz, księgowy, doradca podatkowy, farmaceuta itd.). Wykształcenie zdobyte podczas toku studiów, uzupełnione o wiedzę uzyskaną na studiach podyplomowych, pozwala takim przedsiębiorcom uzyskiwać znaczne korzyści finansowe pomimo znikomego nakładu na majątek trwały. Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykazują dużą zdolność dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia i jego wymagań<sup>116</sup>. Przedsiębiorcy posiadający dużą wiedzę wykazują zazwyczaj większą skłonność do zatrudniania pracowników o wysokich kompetencjach. Zdają sobie oni sprawę z tego, że „powodzenie firmy na rynku zależy w głównej mierze od jej pracowników”<sup>117</sup>. Od ich wiedzy i umiejętności wykorzystania zależy zarówno rozpoznanie oczekiwań klientów, jak również dostosowanie oferty do potrzeb rynkowych. Klienci poprzez swoje wybory weryfikują oferty przedsiębiorstw i wpływają na ich sytuację finansową. Tylko pracownicy dysponujący odpowiednimi zdolnościami, umiejętnościami i kompetencjami, którzy je systematycznie doskonalią mogą skutecznie i efektywnie realizować strategię przedsiębiorstwa<sup>118</sup>.

Każde przedsięwzięcie gospodarcze, niezależnie od jego rodzaju wymaga określonych nakładów rzeczowych i finansowych. Są one konieczne do pokrycia kosztów rejestracji i organizacji przedsiębiorstwa, nabycia niezbędnego wyposażenia technicznego, materiałów do przetworzenia, zatrudnienia ludzi itp. Mimo, że przedsiębiorcy mogą wspomagać

---

<sup>114</sup> K. Beyer, *Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Nr 21/2011, s. 15.

<sup>115</sup> M. Haberla, A. Kuźmińska-Haberla, *Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw*, „Nauki i Zarządzaniu” (Management Sciences) 2(15), 2013, s. 70.

<sup>116</sup> Por.: R. Borowiecki, M. Kwiecińska, *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków 2003, s. 286.

<sup>117</sup> M. Rybak, *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategia finansowa firmy*, (red.) M. Juchnowicz Difin, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>118</sup> Por.: W. Caputa, A. Paździor, I. Krawczyk-Sokołowska, *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Texter, Warszawa 2017, s. 55.

się kredytami i pożyczkami, to bez zaangażowania określonych własnych zasobów korzystanie z obcych środków nie jest możliwe. Dlatego planując działalność gospodarczą należy wziąć pod uwagę te składniki majątkowe, posiadane przez przedsiębiorcę, które mogą być wykorzystane w konkretnym przedsięwzięciu. Do składników tych zaliczyć można m.in. zasoby pieniężne, środki trwałe, czy też wiedzę. Wycena ich wartości określa wkład właściciela (przedsiębiorcy) w dane przedsięwzięcie gospodarcze.

Ostateczna decyzja o zaangażowaniu w określoną działalność gospodarczą wymaga uprzedniemu skalkulowania przewidywanej efektywności. Istnieje bowiem wiele branż, które mogą wydawać się atrakcyjne dla inwestowania, jednakże obciążone są wysokim ryzykiem. Wprawdzie nie ma działalności gospodarczej bez ryzyka, jednakże jego lekceważenie może być dotkliwie w negatywnych skutkach dla inwestora. Jest to tym bardziej istotne, że często pojawiają się zagrożenia, „których nie można wyznaczyć wprost w ujęciu ilościowym lub trudno oszacować prawdopodobieństwo ich wystąpienia”<sup>119</sup>. Świadomość tego faktu jest szczególnie istotna w przypadku wchodzenia w nieznanne lub mało znane segmenty rynku. Penetrowanie segmentu, w którym jeszcze nigdy się nie poruszaliśmy może być źródłem dodatkowych wydatków, które nierzadko są wyjątkowo trudne do oszacowania. Dlatego, w przypadku rozpoczynania działalności, z którą wcześniej nie mieliśmy do czynienia, należy się liczyć z dodatkowym ryzykiem. Poza trudnościami w kalkulacji wydatków na precyzyjne zbadanie rynku, istotnym czynnikiem ograniczającym skłonność do wchodzenia w nowe branże jest brak rozpoznawalności marki oraz niemożność wykazania doświadczenia w realizacji konkretnych oczekiwań. Te czynniki bywają często barierami nie do przejścia np. podczas przetargów, gdzie wymagana jest doskonała znajomość branży oraz wykazanie się wcześniejszymi osiągnięciami we wcześniej realizowanych przedsięwzięciach.

Każda gospodarka rynkowa charakteryzuje się cyklicznością<sup>120</sup>. Również poszczególne branże mają swoje cykle koniunkturalne. Osoby decydujące się na założenie działalności gospodarczej powinny z uwagą śledzić wszelkie wydarzenia, nie tylko związane z interesującą ich branżą ale również z gospodarką jako całością. Często zmiany zachodzące w gospodarce są poprzedzane zmianami w określonej branży. Są również branże, które reagują na zmiany gospodarcze z pewnym opóźnieniem. Są wreszcie i takie, które na ewentualne spowolnienie gospodarcze reagują w znikomym stopniu. W większości jednak przypadków załamania koniunktury prowadzą do wyraźnych reperkusji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w określonej branży. Np. bez wątpienia do przedsiębiorstw charakteryzujących się wysoką wrażliwością na zmiany koniunkturalne są podmioty związane z szeroko pojętą branżą budowlaną (firmy remontowo-budowlane).

---

<sup>119</sup> W. Rogowski, A. Michalczewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.

<sup>120</sup> D. Kuźbiel, *Analiza krytyczna wybranych teorii cyklu koniunkturalnego*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*. T. 1: *Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza*, (red.) E. Gruszewska, K. Karpińska, A. Protasiewicz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2018, s. 12.

ne, deweloperzy, cegielnie, cementownie itd.)<sup>121</sup>. Odpowiedni moment wejścia na rynek oraz umiejętność przewidywania zmian koniunkturalnych to kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięć inwestycyjnych.

Nierzadko zdarza się, że wybrana przez przedsiębiorcę branża, czy dostrzeżona w jej obrębie nisza rynkowa wydają się wyjątkowo atrakcyjne pod względem stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Jednak barierą nie do przejścia może być wysokość kapitału, jaki należy w to przedsięwzięcie zaangażować. Wysoka kapitałochłonność inwestycji nierzadko sprawia, że nawet decydując się na skorzystanie z kredytu bankowego (pod warunkiem, że takie źródło finansowania będzie dostępne) nie ma możliwości jej zrealizowania. Przedsięwzięcia o wysokich nakładach często charakteryzują się stosunkowo długim okresem zwrotu, a korzyści osiągane dzięki eksploatacji takiej inwestycji osiągane są dopiero kilka lat po oddaniu jej do użytkowania. Wyjątkowo skomplikowane wówczas staje się efektywne wykorzystanie kredytu inwestycyjnego. Dzieje się tak dlatego, że w okresie realizacji oraz w pierwszych latach użytkowania przedsięwzięcia, nawet przy skorzystaniu z pewnego okresu karencji spłaty rat kapitałowych, niezwykle trudno jest zachować płynność inwestycji bez skorzystania z dodatkowych kredytów obrotowych. W sytuacji istnieje niebezpieczeństwo wpadnięcia w spiralę zadłużenia prowadzącą nawet do bankructwa.

Istotne znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia gospodarczego ma wybór właściwej formy organizacyjno-prawnej. Przed podjęciem decyzji o takim wyborze niezbędne wydaje się określenie odpowiedzi na pytanie: co będzie korzystniejsze: prowadzenie samodzielnie przedsiębiorstwa, czy też znalezienie wspólnika? Podczas dokonywania takich wyborów konieczne jest rozważenie następujących kwestii:

- a) Czy posiadany kapitał własny wystarczy do zrealizowania inwestycji?
- b) Czy posiadana wiedza, umiejętności i rozeznanie rynku są wystarczające, by samodzielnie sprostać wszelkim wyzwaniom dotyczącym obowiązków związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa?

Po rozważeniu powyższych problemów i podjęciu stosownych (pozytywnych) decyzji odnośnie zaangażowania w zamierzone przedsięwzięcie konieczna jest jego rejestracja. Przy pewnych rodzajach działalności niezbędna jest uzyskanie koncesji, licencji. Dotyczy to takich przedsięwzięć jak: sprzedaż alkoholi i broni, wydobywanie kopalini, wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi oraz paliw i energii, ochrona osób i mienia, rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych, przewozy lotnicze, sprzedaż alkoholu i szereg innych.

Rejestrując działalność w Urzędzie Skarbowym wybiera się formę opodatkowania, tzn. kartę podatkową, ryczałt ewidencyjny, księgę przychodów i rozchodów lub opodatkowanie na zasadach ogólnych w oparciu o pełne księgi rachunkowe. Prowadząc księgę przychodów i rozchodów można płacić podatek według skali progresywnej lub

<sup>121</sup> M. Gostkowska-Dziewicka, E. Majerowska, *Ryzyko inwestowania w spółki budowlane notowane na GPW w Warszawie a koniunktura w budownictwie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1/2017 (85), s. 469–482.

liniowej. W przypadku ryczałtu, podstawą opodatkowania nie jest dochód, ale przychód. Podatek na zasadach ogólnych ma prawo płacić każdy, natomiast w formie karty podatkowej i ryczałtu wyłącznie osoby prowadzące działalność gospodarczą w określonych branżach i rodzajach (np. handel obnośny, wynajem pokoi, usługi krawieckie). Na zasadach ogólnych podatek dochodowy odprowadzany jest według skali progresywnej. Ponadto, podmiot zgłaszający musi zadeklarować, czy podmiot będzie płatnikiem VAT. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą z definicji są zwolnione z rozliczania tego podatku (tzw. zwolnienie podmiotowe). Zwolnienie kończy się, gdy obrót firmy przekroczy w roku podatkowym ustalony próg – obecnie jest to sprzedaż na poziomie 200 tys. zł<sup>122</sup>.

Z rejestracją podmiotu gospodarczego związane są określone opłaty. Koszt rejestracji indywidualnej działalności gospodarczej kształtuje się na poziomie kilkuset zł. W przypadku spółek kapitałowych może być kwota rzędu kilku tys. zł lub wyższa. Od 31 marca 2009 roku funkcjonuje w Polsce tzw. system jednego okienka, który ma za zadanie ograniczyć trudności związane z zakładaniem działalności gospodarczej. Jak wskazuje jednak praktyka, o ile system ten ułatwia proces zakładania indywidualnej działalności gospodarczej, to w przypadku spółek handlowych może nawet być powodem wydłużenia ich rejestracji. Dzieje się tak dlatego, że obecnie wniosek nie może być zweryfikowany przez urzędnika bezpośrednio przed złożeniem. Takiego wymogu nie ma w przypadku rejestracji działalności jednoosobowej, gdzie w ramach jednego wniosku składa się również wniosek do urzędu statystycznego, urzędu skarbowego i ZUS. Taki wniosek przyjmuje urzędnik, który zazwyczaj sam go rozpatruje, dzięki czemu może służyć radą przyszłemu przedsiębiorcy.

### 3.2. Cele przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa realizują określoną wiązkę celów, wśród których wyróżnia się cel (cele) główny i cele pozostałe (operacyjne). Jak zauważa R.W. Griffin mają one zasadnicze znaczenie dla skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa i spełniają cztery podstawowe funkcje, a mianowicie<sup>123</sup>:

- a) dostarczają wskazówek niezbędnych do zrozumienia kierunków rozwoju i ważności docelowego stanu podmiotów gospodarczych,
- b) ustalone cele wpływają na planowanie działań bieżących i kierunki przyszłego rozwoju organizacji,
- c) mogą być źródłem motywacji dla pracowników, jeżeli ich osiągnięcie jest realne,
- d) stanowią podstawę oceny i kontroli.

Poprawne sprecyzowanie celu (celów) głównego oraz celów operacyjnych jest możliwe wtedy, gdy wcześniej określi się misję przedsiębiorstwa. Cele główne powinny wynikać z misji przedsiębiorstwa oraz „wskazywać na kierunki działań, określających podej-

<sup>122</sup> Art. 113.1 *Ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług*, (Dz.U. 2004, Nr 54, poz. 535).

<sup>123</sup> Por.: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 212–213.

ście do konstruowania strategii<sup>124</sup>. Podmioty gospodarcze posiadające jednoznacznie sformułowane cele, misje i strategię i konsekwentnie je realizujące zazwyczaj charakteryzują się znacznie wyższą skutecznością działania i stają się rynkowymi liderami.

Misja jest zbiorem pewnych wartości istotnych dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia, dzięki którym w długim okresie czasu biznes może się rozwijać. Wyznacza ona „ideę przewodnie jego egzystencji i rozwoju oraz główne zarysy działania, dla których przedsiębiorstwo zostało powołane do życia”<sup>125</sup>. Nierzadko misja jest również utożsamiana z celem podstawowym przedsiębiorstwa<sup>126</sup>. Jest ona bowiem deklaracją ukazującą podstawowe cele podmiotów gospodarczych<sup>127</sup>. Może ona obejmować różne elementy, np. rynki docelowe, technologie, relacje z kontrahentami i klientami. Istotne jest to, żeby misja była stosunkowo zwięzła oraz dzięki swojej oryginalności potrafiła odróżnić firmę od innych podmiotów funkcjonujących na tym samym rynku.

Cel to „planowy wynik każdego racjonalnego działania; to do czego się dąży, o co się zabiega”<sup>128</sup>. Można go określić jako przyszły, pożądany stan pozycjonującym przedsiębiorstwo w danym otoczeniu rynkowym. Za najbardziej ogólny cel funkcjonowania przedsiębiorstw uważa się przetrwanie i rozwój<sup>129</sup>. Wydaje się, że przetrwanie organizacji to cel główny organizacji w momencie rozpoczynania działalności, bądź też w okresie wyraźnej, długotrwałej dekonjunkury gospodarczej. Firmy, funkcjonujące w dzisiejszych czasach, w normalnych warunkach rynkowych, które stawiają sobie za jedyne cel przetrwanie, prawdopodobnie nie przetrwają. Tempo zmian gospodarczych jest obecnie tak wysokie, że firmy które się nie rozwijają, cofają się.

Dość powszechnie uważa się, że celem nadrzędnym każdego biznesu powinna być maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu<sup>130</sup>. W literaturze wymieniane są również inne cele przedsiębiorstw<sup>131</sup>:

- a) maksymalizacja zysków,
- b) maksymalizacja sprzedaży,
- c) osiągnięcie zakładanego udziału w rynku,
- d) utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia,
- e) maksymalizacja rentowności kapitałów,
- f) sprawność działania rozumiana jako terminowe i odpowiednio jakościowe reagowanie na potrzeby klientów,
- g) „wewnętrzny spokój”. Każdy z wymienionych celów powinien przyczyniać się do realizacji celu nadrzędnego strategii przedsiębiorstwa.

<sup>124</sup> M. Krajewski, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach*, ODDK, Gdańsk 2006, s. 22.

<sup>125</sup> M. Brzeziński (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 33.

<sup>126</sup> M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 108.

<sup>127</sup> Por: R.W. Griffin, *Podstawy ... op. cit.*, s. 214.

<sup>128</sup> Por: [www.portalwiedzy.onet.pl](http://www.portalwiedzy.onet.pl).

<sup>129</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 18.

<sup>130</sup> Por. M. Brzeziński (red.), *Wprowadzenie ... op. cit.*, s. 34; W. Janik, *Zarządzanie finansami firmy*, WSPA, Lublin 2002, s. 7; M. Stradomski, *Zarządzanie strukturą zadłużenia przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>131</sup> Por. M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem...op. cit.*, s. 292 oraz J. Śliwa, *Finanse przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2004, s. 32.

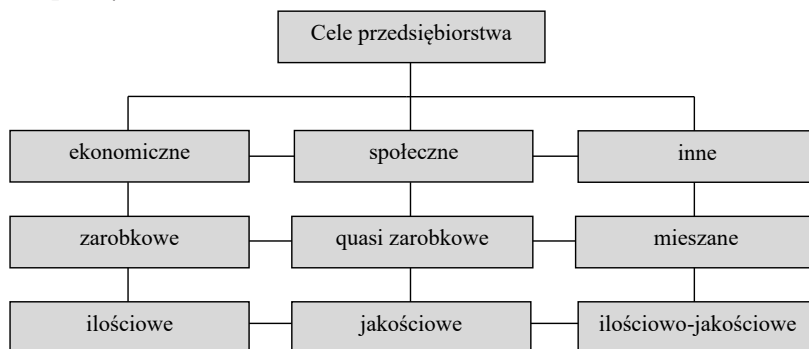
Przy formułowaniu celów krótko, średni i długookresowych konieczne jest zwrócenie uwagi na różnorodność koncepcji i podejść związanych z ich definiowaniem. Cele funkcjonowania przedsiębiorstw można konstruować wg różnych kryteriów, uwzględniając różnorodne rodzaje celów (por. tab. 3.1).

Tab. 3.1. Różnorodność celów funkcjonowania przedsiębiorstwa

Kryterium	Rodzaje celów		
	ilościowe	jakościowe	ilościowo-jakościowe
Forma	ilościowe	jakościowe	ilościowo-jakościowe
Obszar	finansowe	marketingowe	inne, mieszane
Horyzont czasowy	krótkookresowe	średniookresowe	długookresowe
Sposób artykułowania	deklarowane	rzeczywiste	mieszane, pośrednie
Swoboda kształtowania	obiektywne	subiektywne	mieszane, pośrednie
Interferencja	zgodne	konfliktowe	mieszane, pośrednie
Stopień radykalności	ekstremalne	satysfakcjonujące	mieszane, pośrednie
Inne (w zależności od przyjętego celu analizy)	elementarne/mieszane		

Źródło: opracowanie własne.

Mnogość celów jest uwarunkowana różnorodnością podmiotów gospodarczych. Inne cele będą realizowane w firmach mikro, inne w małych, średnich oraz dużych. Różne będą zauważalne w przedsiębiorstwach *for profit*, inne w organizacjach *non profit*. Odmienne cele mogą być widoczne w podmiotach produkcyjnych, usługowych i handlowych. Różnice mogą być także dostrzegalne w zależności od obszaru terytorialnego działalności, nowoczesności systemów zarządzania, fazy cyklu życia produktów kluczowych i całego przedsiębiorstwa, sfery kulturowo-obyczajowej klientów, charakteru społeczności lokalnej itd. Biorąc to pod uwagę, ogół celów funkcjonowania przedsiębiorstw można podzielić na trzy zasadnicze grupy: ekonomiczne, społeczne i inne/pozostałe (por. rys. 3.1).



Rys. 3.1. Rodzaje celów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym w kontekście formułowania celów wydaje się okres. Inne cele przyświecają funkcjonowaniu przedsiębiorstw w krótkim okresie. Inaczej są formułowane i realizowane cele długofalowe, które wymagają, by podejmowane w ich ramach działania, nie tylko były realizowane, ale wkomponowane w szereg innych celów, wkomponowanych w strategię firmy.

Strategia przedsiębiorstwa jest zazwyczaj definiowana jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji. Strategię można również zdefiniować jako zespół reguł zachowań charakterystycznych dla przedsiębiorstwa, odnoszących się do całości jego funkcjonowania i mających na celu spełnienie misji oraz osiągnięcie głównych celów organizacji<sup>132</sup>. Strategia powinna charakteryzować się ciągłością, kompleksowością, spójnością, elastycznością, realnością, skutecznością<sup>133</sup>. Według opinii amerykańskich menedżerów wdrażanie strategii jest najważniejszym czynnikiem kształtującym wartość przedsiębiorstwa<sup>134</sup>.

Cele strategiczne wymagają przełożenia na cele taktyczne, które koncentrują się na sposobach realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Adresowane są one głównie do kadry menedżerskiej średniego szczebla. Z kolei z celów taktycznych wynikają cele operacyjne, które dotyczą sposobów rozwiązywania krótkookresowych problemów w taki sposób, by cele taktyczne mogły być zrealizowane. Są one skierowane do niższych szczebli zarządzania organizacją gospodarczą.

Wyznaczenie hierarchii celów w organizacji, poczynając od misji, poprzez cele strategiczne, taktyczne i wreszcie operacyjne wydaje się być niezwykle istotnym elementem polityki przedsiębiorstwa.

### 3.3. Sposoby zarządzania przedsiębiorstwem

Odpowiednio opracowana strategia, wyznaczone cele oraz określona misja nie zapewnią sukcesu, jeżeli przedsiębiorstwo nie będzie efektywnie zarządzane. Większość menedżerów jest zdania, że nie samo opracowanie ale realizowanie strategii zapewnia przedsiębiorstwu realizację zamierzonych celów. Sposób zarządzania organizacją uzależniony jest między innymi od wielkości przedsiębiorstwa. W niewielkich firmach stosowany jest zazwyczaj tzw. model klasyczny zarządzania. W modelu tym, zarówno właściciel, pełniący równocześnie funkcję zarządcy, jak i organy wykonawcze, umiejscowione są wewnątrz przedsiębiorstwa. Nierzadko zdarza się, że właściciel-zarządca wykonuje obowiązki organów wykonawczych. Taki schemat z jednej strony umożliwia znaczne ograniczenie kosztów funkcjonowania organizacji, z drugiej jednak strony sprawia, że zarządca, zamiast koncentrować swoją uwagę na procesie decyzyjnym, zmuszony jest poświęcać mnóstwo cennego czasu na wykonywanie czynności bezpośrednio produkcyjnych.

---

<sup>132</sup> Por. M. Krajewski, *Zarządzanie...op. cit.*, s. 22.

<sup>133</sup> Por. *Ibidem* s. 22.

<sup>134</sup> Por. R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Strategiczna karta wyników*, wyd. CIM, Warszawa 2001, s. 5.



W przedsiębiorstwach większych (zazwyczaj w spółkach kapitałowych) na ogół dominuje model menedżerski. Charakteryzuje się on tym, że właściciel (właściciele) umiejscowiony (i) jest na zewnątrz organizacji. Wewnątrz znajduje się zarząd oraz organy wykonawcze. Udziałowcy (w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) albo akcjonariusze (w spółkach akcyjnych) oczekują wyłącznie wypłat z zysku jako rekompensaty za ponoszone ryzyko, nie ingerując bezpośrednio w proces zarządczy. Do zalet tego modelu zaliczyć należy specjalizację zadaniową, która sprawia, że za proces realizowania strategii firmy przed właścicielami odpowiada zarząd, który jednocześnie dba o to, żeby organy wykonawcze właściwie dostosowały swoje kwalifikacje do charakterystyki przedsiębiorstwa oraz jak najefektywniej wykonywały swoją pracę. Jako wadę modelu menedżerskiego podać można wysokie koszty zatrudnienia wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, pełniącej w tym modelu rolę zarządców.

Niezależnie jednak od modelu zarządzania, sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od umiejętności równoważenia wiedzy i działania<sup>135</sup>. Chodzi o wykorzystanie różnych, często rozproszonych informacji w procesie decyzyjnym. Dotyczy to w szczególności szacowania ryzyka i odpowiednio wczesne wykrywanie powstających zagrożeń. Zarządzający przedsiębiorstwami muszą ciągle dokonywać wyborów tak, by z jednej strony nie podejmować nadmiernego ryzyka, z drugiej zaś, unikać nadmiernej ostrożności, by nie tracić nadarzających się okazji.

Na podstawie powyższych uwag należy stwierdzić, że nie ma uniwersalnego modelu, dzięki któremu firma zwiększałaby swoją wartość. W praktyce gospodarczej spotyka się przedsiębiorstwa, które ani nie mają sprecyzowanej strategii, ani określonych celów, ani tym bardziej opracowanego modelu zarządzania, a mimo to funkcjonują na rynku wiele lat. Należy jednak zaznaczyć, że takie przedsiębiorstwa nastawione są przede wszystkim na przetrwanie, a funkcjonują wyłącznie dlatego, że rynek, na jakim działają nie należy do rynków konkurencyjnych. Można przypuszczać, że w dłuższej perspektywie takie przedsiębiorstwa nie tylko tracą swoją pozycję rynkową, ale, jeżeli nie zaczną stosować przemyślanej strategii, prawdopodobnie będą musiały upaść.

### 3.4. Metody finansowania działalności przedsiębiorstw

Odwiecznym dylematem przedsiębiorców jest wybór źródeł finansowania majątku przedsiębiorstwa. Z jednej strony znaleźć można zwolenników konserwatywnego podejścia (model finansowania retrospektywnego), polegającego na bazowaniu przede wszystkim na kapitale własnym, z drugiej zaś rośnie liczba zarządzających chętnie wspomagających się kapitałami obcymi (model finansowania prospektywnego). Ci pierwsi dominują wśród mikro i małych przedsiębiorców. Wynika to z jednej strony z ograniczeń w dostępności do obcych źródeł finansowania<sup>136</sup>, z drugiej zaś z niskiej skłonności do ryzyka, któ-

<sup>135</sup> Por: B.R. Kuc, *Ryzyko menedżerskie wobec niepewności zmiany*, [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, KUL, Lublin 2004, s. 22.

<sup>136</sup> Szerzej na ten temat patrz: B. Mikołajczyk, *Wybrane formy finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, [w:] *Finanse i bankowość w integrującej się Unii Europejskiej*, (red.) T. Famulska,

re związane jest z zadłużeniem. Praktyka gospodarcza wskazuje, że w strukturze kapitału znaczącej większości mikro – małych przedsiębiorców dominującą pozycją nie są kredyty, czy leasing, ale kapitał własny. Z danych Ministerstwa Gospodarki wynika, że przeciętny udział własnych źródeł w finansowaniu majątku mikroprzedsiębiorstw kształtuje się na poziomie ok. 75%. W przypadku małych przedsiębiorstw udział ten jest niższy i jest zbliżony do poziomu ok. 40–50%<sup>137</sup>. Taka struktura kapitału nie oznacza, że przedsiębiorstwa niewielkich rozmiarów nie potrzebują kapitałów obcych do finansowania swojego rozwoju. Można stwierdzić, że w większości przypadków jest to struktura nieco „wymuszona” z uwagi na fakt niemożności skorzystania z obcych źródeł. Doświadczenia rynkowe jednoznacznie sugerują, że w mikro i małe przedsiębiorstwa, szczególnie na etapie opracowania koncepcji, powstania, czy we wczesnej fazie rozwoju, mają ograniczone możliwości korzystania z finansowania dłużnego<sup>138</sup>.

Wysokie zainteresowanie kapitałami obcymi występuje zazwyczaj wśród dużych przedsiębiorców oraz menedżerów. Traktują je najczęściej jako możliwość uzyskania dodatkowych korzyści z tytułu korzystania z obcych źródeł finansowania. Ponadto obce źródła finansowania mogą być w określonych sytuacjach tańsze niż środki własne. Dla przykładu duże spółki giełdowe otrzymują kredyty inwestycyjne przy relatywnie niskim rocznym oprocentowaniu, podczas, gdy małym przedsiębiorstwom proponuje się oprocentowanie o połowę, czy nawet dwukrotnie wyższe. Mikroprzedsiębiorstwom jest jeszcze trudniej uzyskać kredyt bankowy lub też ich koszt (oprocentowanie) jest wyjątkowo wysoki. A. Bielawska zauważa, że mali przedsiębiorcy „...dążą do zachowania niezależności w podejmowaniu decyzji strategicznych, a jednocześnie są w pewien sposób dyskryminowani przez pośredników finansowych w dostępie do kapitałów obcych”<sup>139</sup>.

W praktyce sam proces wyboru właściwej relacji między długiem i kapitałem własnym powinien być poprzedzony głęboką analizą, w ramach której należy uwzględnić między innymi<sup>140</sup>: dostępność, koszty, elastyczność, efekt dźwigni finansowej, ryzyko obsługi. Przedsiębiorcy podejmujący nowe przedsięwzięcie gospodarcze muszą uwzględnić fakt zazwyczaj wysokiego poziomu ryzyka operacyjnego wynikającego z niepewności związanej z przedmiotem działalności (popyt rynkowy, nasilenie konkurencji, dochody potencjalnych klientów itp.), długość cyklu życiowego produktu, stopień jego innowacyjności. Niemalże znaczenie ma charakter przedsięwzięcia, który może być naśladowczy bądź innowacyjny. Przy przedsięwzięciach naśladowczych ryzyko operacyjne jest zazwyczaj niższe bowiem istnieje dostęp do większego zakresu informacji dotyczących przyszłych warunków ich realizacji. Przedsięwzięcia innowacyjne

---

J. Nowakowski, Difin 2006, s. 292.

<sup>137</sup> Por. M. Grabowska, *Rola kapitału własnego w finansowaniu mikro i małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 588, s. 68.

<sup>138</sup> Por. P. Filip, *Finansowanie MSP ze źródeł zewnętrznych – ujęcie regionalne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 588, s. 54.

<sup>139</sup> A. Bielawska, *Pewność i ryzyko w zarządzaniu MSP*, [w:] *Teoria i praktyka. Finanse przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe” nr 59, U. Sz. Szczecin 2009, s. 446.

<sup>140</sup> A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003, s. 265.

charakteryzują się większą niepewnością w zakresie przewidywanych efektów (zarówno rynkowych jak i finansowych), dlatego trudniej pozyskać dla finansowania zewnętrzne.

W perspektywnym modelu finansowania przedsięwzięć gospodarczych zakłada się uzupełnienie kapitałów kapitałami obcymi. Podejmowane decyzje inwestycyjne nie są zdeterminowane tylko stanem posiadania środków własnych. Model ten, w przeciwieństwie do modelu retrospektywnego, stosowany jest dość powszechnie. Wynika to z faktu, że ograniczenie zasobów finansowych tylko do środków własnych wprowadzie ogranicza ryzyko finansowe, lecz równocześnie może negatywnie wpływać na rozwój przedsiębiorstwa. Zasoby własne mogą ograniczać tempo inwestycji koniecznych do dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu (np. unowocześnienia aparatu wytwórczego, zmiany oferty produktowej itp.) i tym samym osłabiać pozycję rynkową podmiotu gospodarczego. Każdy ograniczony dostęp do zasobów finansowych (niezależnie od przyczyny) może mieć wysoce negatywny wpływ na powodzenie przedsięwzięć gospodarczych<sup>141</sup>.

W modelu perspektywnym zasoby własne uzupełniane są środkami obcymi. Dlatego można realizować projekty inwestycyjne bez konieczności czekania na wygospodarowanie własnych nadwyżek finansowych. Wykorzystanie kapitałów obcych zwiększa poziom ryzyka finansowego, gdyż w przypadku niepowodzenia inwestycji, konieczne jest uregulowanie zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek oraz zapłata należnych od nich odsetek. Dlatego w tym modelu finansowania istotne znaczenie ma poziom zadłużenia, który w dużej mierze determinuje możliwości jego obsługi. Określenie w miarę „bezpiecznego” zadłużenia nie zawsze jest proste, zważywszy chociażby na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Według A. Dulinięca kapitał własny i kapitały obce charakteryzują się różnymi cechami, wśród których decydujące znaczenie ma<sup>142</sup>: okres zwrotu, płatności, opodatkowanie, kontrola zarządu, ryzyko bankructwa. Różnice te powodują, że kształtowanie odpowiedniej relacji między kapitałem własnym i kapitałami obcymi powinno być poprzedzone wnikliwą analizą. Tymczasem w praktyce wiele decyzji dotyczących zaangażowania kapitałów obcych opiera się na intuicji właścicieli lub menedżerów. Sytuacja taka dotyczy w szczególności małych przedsiębiorców.

Nonszalanckie podejście do kształtowania struktury kapitału w dłuższej perspektywie w wielu przypadkach prowadzi do bankructwa spowodowanego utratą zdolności płatniczej. Wydatki w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa (okresie rozruchu) często przewyższają planowany poziom. Zgromadzone zasoby pieniężne szybko się wyczerpują. Dlatego brak zabezpieczenia w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania może uniemożliwić utrzymanie się na rynku podmiotu gospodarczego. Szerszą charakterystykę różnic w metodach finansowania przedsiębiorstw podano w tabeli 3.2.

<sup>141</sup> Por: A. Michalak, *Wpływ koncentracji zasobów finansowych na ryzyko i koszt kapitału w procesie inwestycyjnym*, [w:] W. Caputa, D. Sz wajca, *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 245.

<sup>142</sup> A. Dulinięca, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 31.

Tab. 3.2. Różnice w metodach finansowania przedsiębiorstw

Cechy kapitałów	Kapitały własne	Kapitały obce
Okres zwrotu	Kapitał jest powierzony firmie przez właścicieli bezterminowo	Kapitał jest powierzony firmie przez wierzycieli na ściśle określony czas
Płatności	Dywidendy są wypłacalne akcjonariuszom w zależności od możliwości finansowych firmy (wypracowanego zysku netto)	Akcjonariuszom w zależności od możliwości finansowych firmy (wypracowanego zysku netto) Bieżące odsetki (oprocentowanie) oraz spłaty kapitału są wypłacane wierzycielom zgodnie z umową (sztywne płatności)
Opodatkowanie	Wypłacane dywidendy nie stanowią dla przedsiębiorstwa kosztów uzyskania przychodów (nie zmniejszają podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym)	Odsetki od kapitałów obcych są kosztami uzyskania przychodów (zmniejszają podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym)
Kontrola zarządu	Właściciele mają prawo głosu w najważniejszych sprawach firmy	Wierzyciele kontrolują firmę tylko w zakresie wynikającym z umowy
Ryzyko bankructwa	Niewypłacenie dywidend nie może być przyczyną postawienia firmy w stan upadłości	Zaniechanie obsługi wierzycieli (niepłacenie odsetek i rat kapitałowych) może być podstawą ogłoszenia upadłości firmy (bankructwa)

Źródło: A. Duliniac, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 31.

Źródłami finansowania przedsięwzięć gospodarczych i przedsiębiorstw są więc kapitały własne i kapitały obce. Zmiany wartości kapitałów własnych mogą być zasilane zyskiem zatrzymanym, dopłatami właścicieli lub emisją akcji (udziałów). Kapitały obce mają charakter zobowiązań o konkretnym terminie spłaty. Obecnie przedsiębiorstwa w coraz szerszym stopniu wykorzystują niekonwencjonalne źródła finansowania.

Z uwagi na to, w praktyce można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje finansowania podmiotów gospodarczych<sup>143</sup>:

- 1) Finansowanie własne zewnętrzne polegające na wnoszeniu środków przez akcjonariuszy na poczet kapitału własnego. Źródłami kapitału własnego są:
  - a) wpłaty na kapitał podstawowy,
  - b) agio, stanowiące nadwyżkę wartości emisyjnej nad wartością nominalną<sup>144</sup>,
  - c) dopłaty wspólników.

<sup>143</sup> J. Ostaszewski, *Zarządzanie finansami w spółce akcyjnej*, Difin, Warszawa 2003, s. 59.

<sup>144</sup> Jeżeli wartość emisyjna jest wyższa od wartości nominalnej, wówczas ta nadwyżka, określana jako agio, po uwzględnieniu kosztów związanych z emisją akcji, zostaje zaksięgowana jako kapitał zapasowy. Kapitał zapasowy w spółce akcyjnej jest obligatoryjny, tzn. spółki te mają obowiązek przekazywania co najmniej 8% zysku netto na poczet kapitału zapasowego, dopóki jego wartość nie osiągnie poziomu 1/3 kapitału akcyjnego.

- 2) Samofinansowanie, polegające na przeznaczaniu, jasno określonej przez wspólników, części zysku netto na finansowanie majątku przedsiębiorstwa. Zatem z tej formy finansowania korzystać mogą tylko przedsiębiorstwa rentowne, których Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy lub zgromadzenie wspólników podejmie decyzję w sprawie skali kapitalizacji zysków.
- 3) Finansowanie dłużne, czyli wykorzystywanie obcych źródeł finansowania (zarówno te, które mają charakter odsetkowym jak i te o charakterze nieodsetkowym), do których zaliczają się następujące<sup>145</sup>:
  - a) bankowe kredyty inwestycyjne,
  - b) emisja obligacji i innych długoterminowych papierów dłużnych,
  - c) franchising,
  - d) krótkoterminowe kredyty bankowe i pożyczki,
  - e) emisja krótkoterminowych papierów dłużnych,
  - f) kredyty handlowe i inne zobowiązania.
- 4) Finansowanie hybrydowe, będące umowami dotyczącymi źródeł pozyskania kapitału, w wyniku których dochodzi do zamiany jednej formy finansowania na inną (najczęściej występuje zamiana finansowania dłużnego na własne). Innym przykładem finansowania hybrydowego jest kombinacja instrumentów tradycyjnych z derywatami (opcjami, swapami, kontraktami terminowymi itp.)<sup>146</sup>.

Finansowanie dłużne o charakterze nieodsetkowym to przede wszystkim zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw (materiałów, surowców towarów, maszyn, urządzeń, różnego rodzaju usług). Mają one charakter kredytu kupieckiego, nazywanego inaczej kredytem handlowym<sup>147</sup>. Okres takiego kredytowania wynika z umowy zawartej z dostawcami. Jeżeli termin płatności nie zostanie dotrzymany wierzyciel (nabywca) może być obciążony karnymi odsetkami. Istotne znaczenie dla zakresu wykorzystania tego kredytowania ma wiarygodność wierzyciela (odbiorcy) oraz jego pozycja rynkowa. Przedsiębiorcy o wysokiej wiarygodności (w terminie realizujący swoje zobowiązania, posiadający dobrą kondycję finansową<sup>148</sup>) oraz posiadający monopolistyczną pozycję wobec dostawców (funkcjonujący w warunkach monopsonu) mają większe możliwości wykorzystania zobowiązań wobec dostawców w finansowaniu swojej działalności. Podobną rolę w krótkookresowym finansowaniu przedsiębiorstw pełnią zobowiązania wobec instytucji publiczno-prawnych (z tytułu podatków, opłat, ubezpieczeń społecznych itp.). Różnica polega na tym, że terminy regulowania (spłaty) tych zobowiązań nie podlegają negocjacji. Przedsiębiorstwa finansują się nimi w okresie między datą powstania zobowiązania a urzędowym (prawnym) terminem płatności.

<sup>145</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>146</sup> J. Ostaszewski, *Źródła...op. cit.*, s. 39

<sup>147</sup> Por: P. Rytko, *Zarządzanie kredytem handlowym*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>148</sup> Por: M. Gorczyńska, *Dylematy w obrębie polityki kredytowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół finansów*; (red.) T. Famulska, J. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011, s. 356; S. Bożek, I. Emerling, *Polityka kredytowa przedsiębiorstwa a ubezpieczenie ryzyka kredytu*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, t. 1, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. nr 786, Szczecin 2013, s. 97–99.

### 3.5. Obce źródła finansowania przedsiębiorstw

Istnieje wiele źródeł pozyskiwania kapitałów obcych. Są one zróżnicowane pod względem formy, warunków pozyskiwania, kosztów pozyskiwania i obsługi oraz okresu kredytowania. To powoduje, że każde z nich obarczone jest nie tylko innymi kosztami, lecz również poziomem ryzyka. Głównym źródłem finansowania dłużnego są kredyty bankowe. Banki udzielają kredytów tylko tym podmiotom gospodarczym, które posiadają zdolność kredytową, tj., zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. Umowa ma charakter cywilnoprawny. Jej warunki są uregulowane w prawie bankowym.

Zdolność kredytowa nie może być przedmiotem negocjacji, a jej oceny dokonuje samodzielnie bank- kredytodawca. Prawo bankowe dopuszcza możliwość udzielania kredytu podmiotowi, który nie legitymuje się zdolnością kredytową, jeśli<sup>149</sup>:

- a) jest to podmiot, który rozpoczyna dopiero działalność gospodarczą,
- b) istnieje możliwość szczególnego sposobu zabezpieczenia spłaty kredytu,
- c) jest to podmiot, który nie ma zdolności kredytowej, ale przedstawi program uzdrowienia gospodarki, który rokuje, że przed upływem terminu umowy kredytowej potencjalny kredytobiorca odzyska zdolność kredytową.

Warunki korzystania z kredytu bankowego są różne m.in. w zależności od wielkości, formy własności, sytuacji finansowej, czy perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa i branży, w której ono funkcjonuje. Na koszt kredytu wpływa nie tylko stopa oprocentowania, która jest wypadkową stopy WIBOR lub WIBID (w przypadku kredytów walutowych – LIBOR lub EURIBOR) oraz marży banku, lecz również prowizja, opłaty przygotowawcze, ubezpieczenie brakującego wkładu własnego, rodzaj spłaty kredytu i odsetek, itp. To powoduje, że realny koszt kredytu jest wyższy od stopy odsetkowej. Analizując koszty kredytu uwzględnia się zatem wszystkie wydatki jakie kredytobiorca (przedsiębiorstwo) musi ponieść w związku z przygotowaniem wniosku kredytowego (np. opracowania stosownego biznesplanu przez jednostkę zewnętrzną), spełnieniem dodatkowych warunków otrzymania kredytu (np. koszty ubezpieczenia) oraz odsetki płacone w okresie korzystania z kredytu.

W sytuacji niemożności samodzielnego wypełnienia luki kapitałowej, będącej wartością różnicą między niezbędnymi nakładami a posiadanymi zasobami, przedsiębiorcy poszukują możliwości zaangażowania dodatkowego kapitału. W takich przypadkach z pomocą przychodzą fundusze typu *private equity*. *Private equity* to inwestycja, polegająca na zakupie udziałów/ akcji spółki nie notowanej na giełdzie inwestycje, służąca osiągnięciu korzyści z perspektywy długoterminowej. Polega to na tym, że inwestor (fundusz *private equity*) włącza się w proces zarządzania przedsiębiorstwem. Konsekwencją tego jest z jednej strony częściowa utrata niezależności dotychczasowego właściciela takiej jednostki, z drugiej strony daje to możliwość efektywniejszej realizacji strategii rozwoju organizacji.

<sup>149</sup> Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe* (Dz. U. z 1993r., Nr 140, poz. 939, art. 70,2, 70.4.

Jedną z odmian *private equity*, skierowaną do przedsiębiorstw, znajdujących się na etapie planowania, bądź wczesnym etapie rozwoju, ale mającym dobre perspektywy oraz kompetentną kadre, jest *venture capital* (kapitał wysokiego ryzyka). Fundusze *venture capital* gromadzą środki finansowe inwestorów, a następnie angażują ten kapitał w udziały spółek nie notowanych na giełdzie. Fundusze te często ukierunkowują swoje działania na konkretne obszary geograficzne, czy branżowe. Warto podkreślić, że *venture capital* nie jest dla przedsiębiorstwa długiem, lecz formą finansowania własnego zewnętrznego. Wypełnia istotną lukę na rynku kapitałowym między źródłami własnymi a źródłami o charakterze instytucjonalnym (publiczna emisja, kredyt bankowy, instrumenty dłużne)<sup>150</sup>. Z jednej strony przedsiębiorca nie musi martwić się o spłatę raty i odsetek, z drugiej zaś może się okazać, że po kilku latach od zainwestowania w konkretne przedsiębiorstwo, fundusz *private equity* będzie chciał zrealizować zyski, czy sprzedać posiadane akcje/udziały, czy też całą spółkę. Niektóre umowy dają możliwość wykupu przez dotychczasowych współwłaścicieli kapitału zaangażowanego przez fundusz. Ważne jest zatem to, by przed podjęciem decyzji o takim finansowaniu obie strony, czyli fundusz oraz spółka, która ma zostać dokapitalizowana, dokładnie uzgodniły warunki wyjścia z inwestycji przed jej wykonaniem<sup>151</sup>. Omawiane fundusze stanowią ważne źródło finansowania start-upów<sup>152</sup>. Podstawową wadą funduszy *private equity* jest to, że zazwyczaj nie angażują się one w inwestycje o niewielkiej kapitalizacji.

Przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej, posiadające stabilnością podstawę biznesową wyrażającą się m.in. w dobrej kondycji finansowej mogą skorzystać z innej odmiany *private equity* jaką jest *mezzanine*. Jest to źródło pośrednie między kapitałem własnym a innymi formami kapitału dłużnego, mające charakter finansowania hybrydowego. Wykorzystywany jest jako uzupełnienie brakujących środków do sfinansowania różnego rodzaju inwestycji, mających na celu wzrost wartości przedsiębiorstwa (np. reorganizacja, przejęcie innych przedsiębiorstw, ekspansja rynkowa itp.). Bieżące obciążenia finansowe przedsiębiorstw korzystających z tej formy finansowania mogą być niższe, gdyż istnieje możliwość regularnych płatności tylko części należnych odsetek. Pozostałą ich część powiększa kapitał, który jest spłacany po wyjściu z inwestycji. Podział odsetek między część płaconą na bieżąco a część akumulowaną zależy od zawartej umowy<sup>153</sup>. Warunki umowy dostosowuje się do charakteru i ocenianej efektywności przedsięwzięcia inwestycyjnego.

---

<sup>150</sup> Por: M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka. Proces inwestycyjny i efektywność*, SGH, Warszawa 2008, s. 43.

<sup>151</sup> *Venture capital – szansą dla przedsiębiorczych*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Przedsiębiorczości, Biblioteka: Przedsiębiorca w Unii Europejskiej, 6/2005, Warszawa 2005, s. 4–8.

<sup>152</sup> Por: E. Cegielska, A. Kurdys-Kujawska, D. Zawadzka, *Aktywność inwestycyjna funduszy venture capital w finansowaniu start-upów*; [w:], „Ekonomiczne problemy usług” nr 3/2018 (132), U. Sz. Szczecin 2018, s. 30.

<sup>153</sup> Por: Z. Kurylek, *Wartość przedsiębiorstwa w kontekście finansowania formie mezzanine*, [w:] *Czas na pieniądze. Zarządzanie finansami. Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, (red.) D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. Nr 803, Szczecin 2014, s. 208.

Podobną funkcję, lecz w odniesieniu do jednostek mniejszych rozmiarów pełni forma finansowania, określana mianem aniołów biznesu (*business angels*). Anioły biznesu, w przeciwieństwie do *venture capital*, to samodzielne osoby (menedżerowie), zazwyczaj zrzeszone w sieciach, którzy decydują się zaangażować własne środki w przedsiębiorstwa na etapie ich powstawania lub znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju. Aniołowie są skłonni inwestować przede wszystkim w przedsięwzięcia nowatorskie, innowacyjne, mające duży potencjał wzrostu, a co za tym idzie, umożliwiające zrealizowanie ponadprzeciętnej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, która ma być rekompensatą za ponoszone ryzyko. Poza środkami finansowymi, anioł biznesu wnosi do firmy również niezmiernie cenny bagaż doświadczeń zawodowych, cenną wiedzę oraz liczne kontakty z innymi przedsiębiorcami<sup>154</sup>. Anioły biznesu poszukują w szczególności nisz, których zagospodarowanie daje szansę na osiągnięcie oczekiwanych korzyści. Stąd też w różnych krajach inwestują w różne projekty związane z różnymi sektorami gospodarki<sup>155</sup>.

Aniołowie biznesu od wielu lat funkcjonują w Stanach Zjednoczonych oraz państwach Europy Zachodniej. W 2013 r. w całej Europie funkcjonowało 468 sieci, z czego najwięcej we Francji (83), Hiszpanii (63), Wielkiej Brytanii (38) i Niemczech (37). W Europie Centralnej działa ich relatywnie niedużo: w Polsce 5, Łotwie 3. Wyjątkiem jest Rosja, gdzie w 2013 r. funkcjonowało ich 13<sup>156</sup>. Obecnie (wg stanu na 2019 r.), według różnych szacunków, funkcjonuje od 8 do 10 dużych sieci aniołów biznesu, w tym jedna sieć z Lubelszczyzny<sup>157</sup>.

Wiele przedsiębiorstw pozyskuje niezbędne środki za pomocą leasingu, czyli „dzierżawy kapitału w postaci konkretnych środków trwałych z możliwością ich wykupu po wygaśnięciu umowy<sup>158</sup>. Wyróżnić można dwa rodzaje leasingu: operacyjny i finansowy. Leasing operacyjny polega na przekazaniu przez firmę leasingową (leasingodawcę, finansującego) do użytkownika leasingobiorcy (korzystającego) środków trwałych na czas oznaczony w umowie. Firma leasingowa ponosi koszty serwisu oraz ubezpieczenia środków trwałych oraz dokonuje odpisów amortyzacyjnych<sup>159</sup>. Leasingobiorca uiszcza stosowną opłatę, która jest dla niego bieżącym kosztem uzyskania przychodów. Leasing finansowy jest w swojej istocie zbliżony do kredytu inwestycyjnego, w którym zabezpieczeniem jest leasingowany przedmiot. Po okresie tego leasingu przedmiot zazwyczaj

<sup>154</sup> Por. B. Bartkowiak, *Zastrzyk kapitałowy dla innowacji w mikroprzedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 588, Szczecin, s. 15.

<sup>155</sup> Por. R. Morawczyński, *Kryteria inwestycyjne aniołów biznesu*, [w:] *Czas na pieniądź... op. cit.*, s. 607–616.

<sup>156</sup> J. Cecelak, *Rynek aniołów biznesu w Europie*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne”, t. 21, 2015, s. 99–100.

<sup>157</sup> <https://www.doradcawbiznesie.pl/lista-aniolow-biznesu-w-polsce/> (stan z 04.11.2019 r.); [http://inwestornia.pl/Subpage:25,sieci\\_aniolow\\_biznesu](http://inwestornia.pl/Subpage:25,sieci_aniolow_biznesu) (stan z 04.11.2019 r.); K. Brzozowska, S. Flejterski, *Anioły biznesu w krajach Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 588, Szczecin 2010, s. 25–31.

<sup>158</sup> Por. J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 167.

<sup>159</sup> I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2004, s. 374–382.



przechodzi na własność leasingobiorcy, który ponosi koszty związane z utrzymaniem obiektu w stanie gotowości produkcyjnej (koszty konserwacji, napraw itp.) oraz dokonuje jego amortyzacji. Leasing w porównaniu z kredytem ma takie zalety jak:

- a) można korzystać z niego bez konieczności posiadania zdolności kredytowej,
- b) można pominąć wiele złożonych, czasochłonnych procedur bankowych,
- c) nie trzeba zamrażać kapitału w rzeczowych aktywach trwałych, wobec czego można prowadzić działalność gospodarczą przy mniejszym kapitale,
- d) w przypadku leasingu operacyjnego jego realne koszty są niższe o stopę podatku dochodowego.

Z „Barometru EFL” wynika, że wśród zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw sektora MSP dominuje leasing. Na jego wykorzystywanie wskazuje 55,4% badanych podmiotów<sup>160</sup>.

### 3.6. Czynniki kształtujące strukturę kapitału

Struktura źródeł finansowania przedsiębiorstw zależy od wielu czynników, które podzielić można na dwie grupy: czynniki zewnętrzne (makroekonomiczne) i wewnętrzne (mikroekonomiczne). Czynniki makroekonomiczne mają charakter obiektywny. Na ich występowanie i oddziaływanie przedsiębiorstwa nie mają wpływu. Ich znaczenie, szczególnie w gospodarkach charakteryzujących się wysokim stopniem ingerencji państwa w gospodarkę, jest duże. Żadne przedsiębiorstwo nie może ich ignorować. Tworzą one bowiem określone szanse lub zagrożenia dla planowanych przedsięwzięć gospodarczych oraz przyszłego rozwoju przedsiębiorstw.

Jednym z najistotniejszych czynników zewnętrznych determinujących strukturę kapitałową jest polityka gospodarcza rządu. Wiąże się ona z funkcją regulacyjną państwa. W zależności od zakresu interwencji rządowej zależy swoboda decyzji gospodarczych przedsiębiorstw. Wszelkie ograniczenia administracyjne powodujące konieczność uzyskiwania różnych zezwoleń (np. koncesji) nie tylko wydłużają proces decyzyjny lecz powodują wzrost ryzyka, nazywanego ryzykiem politycznym. Z kolei wzrost wolności gospodarczej obniża ryzyko i zwiększa rolę czynników mikroekonomicznych.

Innym czynnikiem o charakterze obiektywnym (niezależnym) mającym wpływ na decyzje finansowe przedsiębiorstw dotyczące struktury kapitałowej jest polityka podatkowa państwa, w szczególności zasady opodatkowania podmiotów gospodarczych podatkiem dochodowym<sup>161</sup>. Z twierdzeń M.H. Millera i F. Modgilianiego wynika, iż wartość przedsiębiorstwa jest pochodną struktury kapitałowej oraz systemu podatkowego, który tę strukturę determinuje. Kredyty, pożyczki i inne formy zadłużenia są korzystne, szczególnie przy wysokich stopach podatku dochodowego. Spadek stóp podatkowych powoduje zmniejszenie efektu dźwigni finansowej. Wtedy korzyści związane ze wzrostem zadłużenia w mniejszym stopniu wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

<sup>160</sup> Por: B. Bakes, *Leasing czy kredyt bankowy? A może Pożyczka?*, „Biznes Raport”, dodatek do „Gazety Finansowej” z 18–24 stycznia 2019.

<sup>161</sup> J. Ickiewicz, *Pożyczanie...op. cit.*, s. 206.

Podobne znaczenie mają podatki i opłaty lokalne, których poziom zależy w dużej mierze od władz samorządowych<sup>162</sup>. Ich poziom mogą sprzyjać lub ograniczać rozwój nie tylko lokalnej przedsiębiorczości jak również wpływać na lokalizację przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku krajowym lub globalnym.

Znaczenie ryzyka politycznego może być zróżnicowane w zależności od branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Polityka gospodarcza może bowiem bardziej sprzyjać rozwojowi pewnych działalności gospodarczych, przy równoczesnym ograniczaniu innych. Rodzaj prowadzonej działalności może więc mieć niebagatelne znaczenie nie tylko w odniesieniu do relacji dług/kapitał własny, lecz również intensywnie oddziałuje na strukturę zobowiązań.

Na strukturę kapitałową przedsiębiorstw ma wpływ również polityka monetarna państwa<sup>163</sup>. Oddziaływać ona może w dwojaki sposób. Po pierwsze, w sposób bezpośredni, oddziałuje na podmiot kreując koszt (oprocentowanie) kapitałów obcych. Po drugie, w sposób pośredni, określając warunki prowadzenia działalności gospodarczej, a co za tym idzie, w pewnym stopniu wpływając również na kondycję finansową przedsiębiorstw oraz ich skłonność do inwestowania.

W sposób bezpośredni wysokość stopy procentowej może skłaniać przedsiębiorców do podejmowania decyzji inwestycyjnych. Jeżeli nawet istnieje wysokie prawdopodobieństwo poniesienia nakładów inwestycyjnych bez względu na wysokość stóp procentowych, to wówczas ich poziom jest istotny nie tyle do podjęcia samej decyzji, ale jest on czynnikiem determinującym wybór źródeł finansowania takiej inwestycji. Zazwyczaj, jeżeli poziom stóp procentowych (a co za tym idzie również oprocentowanie kredytów) jest stosunkowo niski, przedsiębiorstwa częściej mogą decydować się na korzystanie z obcych źródeł finansowania. W okresie restrykcyjnej polityki banku centralnego małe przedsiębiorstwa oraz mikroprzedsiębiorstwa mogą mieć utrudniony dostęp do kredytów bankowych<sup>164</sup>. Na znaczenie stóp procentowych w kształtowaniu struktury źródeł finansowania przedsiębiorstw wskazują również badania, z których wynika, iż najważniejszą barierą w dostępie do kapitału zewnętrznego dla małych i średnich przedsiębiorstw jest wysoki poziom stóp procentowych<sup>165</sup>. Dlatego blisko 81% inwestycji finansowanych jest przez te podmioty ze środków własnych<sup>166</sup>.

Niemalą rolę w kształtowaniu struktury źródeł finansowania przedsiębiorstw odgrywają czynniki mikroekonomiczne. Mogą one intensyfikować lub osłabiać znacznie czynniki makroekonomiczne. Przykładowo, przedsiębiorstwo o słabej kondycji fi-

<sup>162</sup> Por: K. Marecki, M. Miszczuk, *Uwarunkowania lokalnej polityki wspierania przedsiębiorczości na przykładzie instrumentów podatkowych*, [w:] *Otoczenie a wartość biznesu*, (red.) M. Miszczuk, M. Sosińska-Wit P.L., Lublin 2017, s. 75–76.

<sup>163</sup> Por: T. Cicerko, *Bank centralny i banki komercyjne*, [w:] *Finanse*, (red.) J. Ostaszewski, Difin, Warszawa 2013, s. 410–439.

<sup>164</sup> T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001, s.83.

<sup>165</sup> Por. D. Gadomski, *Bariera finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, zeszyt naukowy 46, SGH, Warszawa 2004, s. 139.

<sup>166</sup> *Ibidem*, s. 140.

nansowej, zagrożone utratą płynności finansowej mogą uzyskać kredyt bankowy, lecz jego oprocentowanie będzie wyższe niż w przypadku podmiotu gospodarczego o dobrej sytuacji ekonomicznej i finansowej

Istotnymi czynnikami mikroekonomicznymi są: sytuacja i strategia finansów przedsiębiorstwa, pozycja rynkowa oraz skłonność do ryzyka. Między tymi czynnikami występują ściśle współzależności. Przedsiębiorstwa rentowne, o dobrym standingu finansowym, są bardziej wiarygodne w oczach kredytodawców i charakteryzują się wyższą pojemnością zadłużeniową.

Z punktu widzenia dawców kapitału najistotniejszą kwestią jest bezpieczeństwo finansowe biorców kapitału, które ocenia się w oparciu o wskaźniki służące do oceny sytuacji finansowej podmiotu. Znaczący wpływ na dostępność kapitałów obcych ma pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Istnieją przedsiębiorstwa, których marka jest rozpoznawalna przez liczną grupę klientów, mające ugruntowaną pozycję na rynku, wypracowaną przez lata działań marketingowych oraz intensywne wdrażanie procesów poprawy jakości oferowanych wyrobów, czy usług. Logo firmy jest niezwykle cenne, gdyż informuje ono o ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dla klienta<sup>167</sup>. Przedsiębiorstwa nie mogą realizować swoich celów, lekceważąc oczekiwania klientów. Oni są źródłem ich korzyści. Dostarczają środków finansowych na funkcjonowanie i rozwój podmiotów gospodarczych. Z badań Komisji Europejskiej wynika, że dla małych i średnich przedsiębiorców w Polsce pozyskiwanie klientów i wykwalifikowanych pracowników należą do najważniejszych problemów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej<sup>168</sup>.

Marka oddziałuje skutecznie nie tylko na klientów, lecz również innych uczestników otoczenia biznesowego i społecznego<sup>169</sup>. Przedsiębiorstwom o ugruntowanej pozycji rynkowej, posiadające dużą grupę lojalnych klientów łatwiej mogą realizować zamierzone cele, a ich funkcjonowaniu towarzyszy niższe ryzyko. Dlatego instytucje finansowe chętniej użyczają im swoich kapitałów. Podmioty gospodarcze mało znane na rynku, poszukujące dla siebie określonej niszy mają większe ograniczenia w dostępie do kredytów i pożyczek. Chcąc się rozwijać często muszą godzić się na mniej korzystne warunki korzystania z kapitałów obcych. To wiąże się dla wielu z nich z wyższym ryzykiem i wyższymi kosztami funkcjonowania<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> Por.: W. Caputa, *Strategie budowania kapitału klienta w branży piwowarskiej – wybrane aspekty*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, t. 1, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. Nr 786, Szczecin 2013, s. 503.

<sup>168</sup> Por.: *Survey on the access to finance of enterprises (SAFE)*, 2018.

<sup>169</sup> I. Posadzińska, *Determinanty wzrostu pozycji marki*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 7, U. Sz., Szczecin 2008, s. 545.

<sup>170</sup> A. Paździor, *Struktura kapitału a efektywność przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 500, Szczecin, s. 216–224.

## 4. Biznesplan jako podstawa rozwoju przedsiębiorczości

### 4.1. Istota biznesplanu

Efektywne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga uprzedniego jej zaprojektowania. W praktyce zdarza się, że w przypadku niewielkich przedsięwzięć, realizowane są one spontanicznie, bez odpowiedniego rozpoznania one przyszłych warunków ich prowadzenia. Są to podmioty gospodarcze charakteryzujące się na ogół niskim poziomem rentowności, nieprzekraczającym często stopy zwrotu z najbezpieczniejszych papierów skarbowych.

Planowanie dotyczy przyszłej działalności. Dlatego uwzględnia się w nim przewidywane warunki działania i zamierzenia gospodarcze (rozmiary działalności, ceny sprzedaży, koszty itp.), które są przedmiotem planowania. Planowanie polega na patrzeniu w przyszłość, perspektywicznym kształtowaniu rzeczywistości. Jest przeciwieństwem retrospekcji, chociaż nierzadko opiera się na danych z przeszłości, które stają się niekiedy niezbędne do wyznaczania tendencji rozwojowych. „Proces planowania jest wypadkową strategicznego myślenia i potrzeby określenia wizji i stanu danego projektu w przyszłości”<sup>171</sup>.

Istotną częścią planu działalności gospodarczej jest plan finansowy. Obejmuje on szerokie spektrum działań związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa, takich jak pozyskiwanie kapitałów, produkcja, zatrudnienie, zaopatrzenie, sprzedaż itp. Uwzględnia on przewidywane skutki finansowe planowanych przedsięwzięć. Jednym z jego celów jest „ustalenie przyszłego stanu zasobów pieniężnych i kapitałowych w przedsiębiorstwie oraz dyscyplinowanie i kontrola ich wydatkowania”<sup>172</sup>. Ukierunkowuje on uwagę menedżerów na wartość realizowanych przedsięwzięć gospodarczych<sup>173</sup>. Dzięki planowaniu można m. in.<sup>174</sup>:

- a) wyeliminować lub radykalnie ograniczyć koszty chaosu decyzyjnego,
- b) skoncentrować się na realizacji najważniejszych celów,
- c) zwiększyć pewność, że uwzględniono wszystkie najważniejsze okoliczności mogące mieć wpływ na powodzenie przedsięwzięcia gospodarczego,
- d) zwiększyć determinację w dążeniu do osiągnięcia założonych celów,
- e) w większym stopniu ukierunkować działalność na przyszłe cele.

<sup>171</sup> M. Dylewski, *Planowanie finansowe projektu europejskiego*, [w:] *Zarządzanie finansami projektu europejskiego*, (red) M. Dylewski, B. Fipiak, A. Guranowski, J. Hołub-Iwan, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 169.

<sup>172</sup> M. Sierpińska, A. Sierpińska-Sawicz, R. Węgrzyn, *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2019, s. 70.

<sup>173</sup> Por: K. Opolski, K. Waśniewski, *Biznes plan. Jak go budować i analizować?*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 121.

<sup>174</sup> Por: J. Pasiczny, *Biznesplan*, PWE, Warszawa 2007, s. 13–14.

W odniesieniu do przedsięwzięć inwestycyjnych planowanie finansowe może być utożsamiane z planowaniem strategicznym, na który składają się etapy<sup>175</sup>:

- a) formułowania, oceny i wyboru strategii,
- b) opracowania podstaw przyszłej decyzji,
- c) wpływania na procesy ekonomiczne,
- d) przewidywania zdarzeń i wyboru metod ich powodowania,
- e) podejmowania nowego, nowatorskiego działania.

Istotną rolę w planowaniu finansowym spełnia biznesplan. Jest on dokumentem w którym połączone są w jedną, spójną i przejrzystą całość: pomysł, strategia, ocena rynkowa i koncepcja penetracji rynku<sup>176</sup>. Odzwierciedla on zbiór decyzji i przewidywanych ich skutków, które będą realizowane w turbulentnym otoczeniu. Dokument ten zawiera m.in. projekcję finansową i marketingową. „Biznes plan jest planem menedżerów, określającym ich zdolność do podejmowania skutecznych działań, zmierzających do trwałego usytuowania się na rynku, czyli finansowo efektywnego połączenia okazji rynkowych z możliwościami firmy”<sup>177</sup>. Plan ten odzwierciedla model biznesu, czyli sposób osiągania korzyści (tworzenia wartości dodanej) w różnych fazach działalności gospodarczej. Model biznesu może być oparty na<sup>178</sup>:

- a) różnicowaniu produktów lub specjalizacji,
- b) niskich cenach lub masowości,
- c) przewadze czasowej (pierwsze wejście na rynek dające przewagę konkurencyjną),
- d) wykorzystaniu bariery wejścia na rynek (np. patentu, licencji itp.),
- e) pełnej integracji w kliencie,
- f) przewadze w wewnętrznej organizacji dającą wysoka efektywność.

Należy podkreślić, że biznes plan często wykorzystywany jest również przez instytucje finansowe jako źródło informacji o przedsiębiorstwie oraz o inwestycjach przez nie realizowanych i planowanych, dzięki któremu firma może pozyskać dodatkowy kapitał. Można zatem stwierdzić, że biznesplan pełni dwie zasadnicze funkcje<sup>179</sup>:

- a) wewnętrzną (wykorzystywany przez właścicieli czy też osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie),
- b) zewnętrzną (chodzi o uatrakcyjnienie firmy w oczach potencjalnych inwestorów oraz umożliwienie skorzystania z jak najtańszych zewnętrznych źródeł finansowania).

W efektywnie zarządzanych przedsiębiorstwach biznes plan sporządzany i aktualizowany jest z dużą częstotliwością. Mniejsze firmy, w których świadomość wagi planowania finansowego jest na znikomym poziomie, biznes plan sporządzany jest jedynie

<sup>175</sup> J. Listkiewicz, S. Listkiewicz, P. Niedziółka, P. Szymczak, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych*, ODDK, Gdańsk 2004, s. 57.

<sup>176</sup> R. B. Mellor, *Biznesplan*, [w:] *Przedsiębiorczość*, (red.) R. B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, PWE, Warszawa 2011, s. 87.

<sup>177</sup> E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2001, s. 31.

<sup>178</sup> Por: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>179</sup> E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan... op. cit.*, s. 32.

wówczas, kiedy jest to konieczne. Sytuacja tak ma miejsce wówczas, gdy dochodzi do łączenia przedsiębiorstw, czy też kiedy podmiot ubiega się o kredyt lub pożyczkę. Ma on kluczowe znaczenie przy rozpatrywaniu wniosków kredytowych i ocenie ich realności.

Zdarza się, że przedsiębiorcy nie sporządzają lub też nie zlecają sporządzenia biznes planu nawet przed założeniem biznesu. Narażania się na takie ryzyko nie można usprawiedliwiać brakiem wiedzy na temat planowania finansowego. Planowanie należy do jednej z podstawowych funkcji kierowniczych. Jej przedmiotem jest tworzenie planów działalności gospodarczej, dzięki którym można<sup>180</sup>:

- a) podejmować bardziej racjonalne decyzji związane z realizacją celów przedsiębiorstw,
- b) ograniczyć zakłócenia w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych,
- c) zwiększyć efekty finansowe (zyski) dzięki racjonalizacji operacyjnych i strategicznych decyzji finansowych,
- d) poprawić płynność finansową,
- e) racjonalizować przyszłe zasoby ekonomiczne i finansowe przedsiębiorstw,
- f) poprawić zarządzanie działalnością operacyjną oraz ograniczyć ryzyko finansowe,
- g) zwiększyć wartość przedsiębiorstwa.

W wielu przypadkach zarządy przedsiębiorstw są zobligowane do sporządzania biznes planów. Dotyczy to w szczególności<sup>181</sup>:

- a) zakładania nowego przedsiębiorstwa,
- b) łączenia przedsiębiorstw,
- c) podejmowania próby pozyskania zewnętrznych środków finansowych,
- d) zmiany form własności, dużych inwestycji, modernizacji itd.

W praktyce gospodarczej przedsiębiorstw biznesplan jest szczególnym przypadkiem planowanej działalności gospodarczej. Przygotowywany jest w celu oceny efektywności konkretnych zamierzonych przedsięwzięć gospodarczych<sup>182</sup>, które powinny być zgodne z wizją, misją i strategią przedsiębiorstw. Dlatego powinien uwzględniać wewnętrzne uwarunkowania (zasoby majątkowe, ludzkie, kondycję ekonomiczną i finansową, formą prawną itp.) oraz warunki zewnętrzne (ograniczenia prawne, administracyjne, pozycję rynkową, itp.)<sup>183</sup>. Dobrze opracowany biznesplan (oparty na wiarygodnej informacji, dobrym rozpoznaniu otoczenia, realnie dostępnych zasobach) pozwala na lepsze zrozumienie przedsięwzięcia, zmniejsza niepewność i ryzyko i tym samym ułatwia podjęcie decyzji<sup>184</sup>.

Biznesplan zawiera następujące elementy:

<sup>180</sup> Por: M. Sierpińska, A. Sierpińska-Sawicz, R. Węgrzyn, *Controlling finansowy ...op. cit.*, s. 75.

<sup>181</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>182</sup> Por: M. J. Stankiewicz, *Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudół, PWE, Warszawa 2011, s. 249.

<sup>183</sup> Por: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 110.

<sup>184</sup> Por: M. Bolek, C. Bolek, *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowania*, Difin, Warszawa 2014, s. 80.

- a) rodzaj i formę prawną przedsięwzięcia,
- b) strukturę organizacyjną i sytuację kadrową firmy,
- c) analizę rynku,
- d) szczegółowy harmonogram nakładów inwestycyjnych,
- e) projekcję finansową,
- f) ocenę efektywności inwestycji,
- g) analizę ryzyka,
- h) podsumowanie.

Biznesplan jest narzędziem elastycznym. Wprawdzie nie ma on jednego, stałego wzorca i jego struktura może być dowolnie dostosowywana do potrzeb konkretnego użytkownika, to jednak ma, niezależnie od formy i struktury pewne wspólne cechy, do których zalicza się:

- a) wskazywanie celów przedsięwzięcia będącego przedmiotem biznesplanu,
- b) konkretność i realność założeń odnośnie podejmowanych działań, ich skutków (przychodów, kosztów, zagrożeń i szans),
- c) użyteczność w procesie podejmowania decyzji menedżerskich,
- d) elastyczność umożliwiającą jego aktualizowanie w miarę zmieniających się warunków realizacji przedsięwzięcia.

Logiczne powiązanie w biznesplanach między sytuacją rynkową, programem produkcyjnym i możliwościami finansowymi pozwala na ocenę opłacalności planowanych przedsięwzięć i związanych z nimi ryzyk. Ich konsekwentna realizacja związana jest podejmowaniem określonej sekwencji działań niezbędnych do osiągnięcia planowanych efektów.

## 4.2. Uwarunkowania rynkowe działalności gospodarczej

Istotną rolę w przygotowaniu biznesplanu pełni dobre rozpoznanie sytuacji rynkowej w obszarze planowanego przedsięwzięcia. Zbudowanie interesującej i wartościowej oferty zależne jest od preferencji i satysfakcji klientów. Oni mają decydujący wpływ na sukces przedsięwzięć gospodarczych. Od ich zakupów zależy sytuacja finansowa podmiotów gospodarczych. Oni dostarczają środków pieniężnych niezbędnych do zachowania wypłacalności. Dostarczane przez nich przychody są źródłem pokrycia wygenerowanych kosztów.

Dlatego istotna jest znajomość opinii klientów na temat oferowanych produktów. Konieczne jest analizowanie preferencji zakupowych i satysfakcji klientów i podejmowanie adekwatnych działań związanych z przygotowaniem określonej oferty produkcyjno-sprzedazowej (asortyment, cena, warunki płatności itp.) i dystrybucyjnej. Jej dostosowanie do oczekiwań klientów wpływa nie tylko na ich satysfakcję, lecz również jest jednym z wyznaczników pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa i tym samym zwiększa szansę na ponowny zakup produktu. Wpływa na lojalność klientów. J. Frazer-

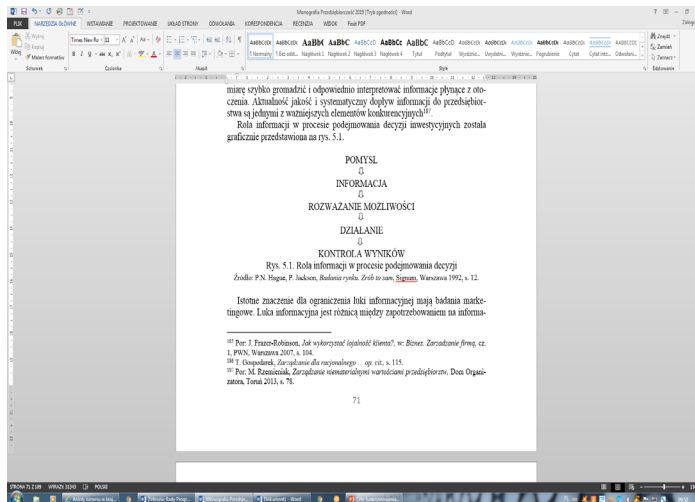
-Robinson 5 czynników wpływających na satysfakcję i lojalność klientów, a mianowicie: cena, produkt (usługa), formy dystrybucji, obsługa i uznanie (ze strony sprzedawcy)<sup>185</sup>.

Z powyższego wynika, że szczególne znaczenia mają działania związane z<sup>186</sup>:

- a) budowaniem modelu relacji z konsumentami,
- b) kustomizacją produktów (sprzężenia zwrotne z rynkiem, zmiany sposobów produkcji, elastyczność oferty itp.),
- c) kreacją marki i zarządzania nią,
- d) budowaniem bazy wiedzy o otoczeniu (o konkurencji, rynku, klientach itp.),
- e) budowaniem kanałów komunikacji z konsumentami.

Celem badań rynku jest ograniczenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji produkcyjnych i ochrona przedsiębiorstwa przed zamrożeniem kapitału w nierentownej inwestycji, a czasami nawet i przed bankructwem. W gospodarce rynkowej szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów jest jednym z czynników określającym sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Spełnienie oczekiwań nabywców jest możliwe tylko wówczas, gdy podmiot jest w stanie w miarę szybko gromadzić i odpowiednio interpretować informacje płynące z otoczenia. Aktualność jakości i systematyczny dopływ informacji do przedsiębiorstwa są jednymi z ważniejszych elementów konkurencyjnych<sup>187</sup>.

Rola informacji w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych została graficznie przedstawiona na rys. 4.1.



Rys. 4.1. Rola informacji w procesie podejmowania decyzji

Źródło: P.N. Hague, P. Jackson, *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Warszawa 1992, s. 12.

<sup>185</sup> Por.: J. Frazer-Robinson, *Jak wykorzystać lojalność klienta?*, w: *Biżnes. Zarządzanie firmą*, cz. 1, PWN, Warszawa 2007, s. 104.

<sup>186</sup> T. Gospodarek, *Zarządzanie dla racjonalnego ... op. cit.*, s. 115.

<sup>187</sup> Por.: M. Rzemieniak, *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 78.



Istotne znaczenie dla ograniczenia luki informacyjnej mają badania marketingowe. Luka informacyjna jest różnicą między zapotrzebowaniem na informacje a dostępnym ich zasobem. W rezultacie badań rynkowych pozyskuje się informacje o klientach, konkurentach i dostawcach, które zwiększają wiedzę przedsiębiorstwa o najbliższym otoczeniu i tym samym zmniejszają ich niedobór. Trzeba jednak podkreślić, że badania te są drogie, a ich koszt rośnie nieproporcjonalnie do szczegółowości pozyskiwanych informacji. To sprawia, że dostęp do nich jest ograniczony, w szczególności dla mikro i małych przedsiębiorstw. Równocześnie brak takich informacji niekorzystnie wpływa na jakość podejmowanych decyzji, których skutkiem może być nie tylko spadek efektywności lecz również zagrożenie upadłością.

Zakres badań marketingowych obejmuje z jednej strony zapotrzebowanie rynkowe na konkretne produkty (usługi), z drugiej zaś analizę konkurencji (czyli identyfikację aktualnych i potencjalnych konkurentów oraz ich pozycję rynkową). Konkurencja polega na współzawodnictwie między przedsiębiorstwami (producentami, usługodawcami) nie tylko o klientów, lecz również o dostępność do zasobów<sup>188</sup>. Wiedza o rynku obejmuje nie tylko informacje o produktach i konkurentach (producentach danych produktów), lecz również o dostawcach i możliwościach zatrudniania pracowników o pożądanych kwalifikacjach.

Na sytuację rynkową duży wpływ wywierają procesy globalizacji. Z ich skutkami coraz bardziej muszą się liczyć nie tylko duże podmioty gospodarcze, lecz również małe i średnie przedsiębiorstwa. Głównymi przyczynami tych procesów jest postęp techniczny i technologiczny<sup>189</sup>. Globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom „... realizację nowych metod ekspansji oraz osiągnięcia wysokiej efektywności ...”<sup>190</sup>. Wpływają one na zmianę procesów rynkowych, uprzywilejowując przedsiębiorstwa (międzynarodowe, transnarodowe), które mają liczne filie w różnych krajach, często zlokalizowane na różnych konkurentach. Posiadają one bardzo dobrą kondycję finansową, dzięki której zajmują uprzywilejowaną pozycję rynkową. Często podporządkowują sobie mniejsze, słabsze ekonomicznie podmioty gospodarcze. Dotyczy to w równej mierze producentów tych samych produktów (usług) jak i dostawców. Z dotychczasowych badań wynika, że organizacje krajowe i międzynarodowe, których zadaniem jest ochrona konkurencji w niewielkim zakresie ograniczają ich wpływ na sytuację rynkową<sup>191</sup>.

Opisana wyżej sytuacja wskazuje, że obecnie trudniej jest wejść na rynek nowym podmiotom gospodarczym, trudniej jest im funkcjonować i trwać. Często zmuszone są do działania w porozumieniu z silniejszymi konkurentami<sup>192</sup>, licząc nie tylko na prze-

<sup>188</sup> Szerzej na ten temat m.in.: M. J. Stankiewicz, *Konkurencja przedsiębiorstw ... op. cit.*, T. Przybyciński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, SGH, Warszawa 2005.

<sup>189</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...op. cit.*, s. 49.

<sup>190</sup> Por: R. Drewnik, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 45.

<sup>191</sup> Szerzej na ten temat patrz: J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.

<sup>192</sup> Por: M. Romanowska, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, (red.) M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 18–19.

trwanie, lecz również na zdobycie cennych doświadczeń i umiejętności. Zaletami takich rozwiązań są<sup>193</sup>:

- a) wspólne przełamywanie barier wejścia do nowego sektora lub na nowy rynek,
- b) mniejsze ryzyko inwestowania w niepewnym otoczeniu,
- c) możliwość osiągnięcia korzyści skali i efektu doświadczenia,
- d) dostęp do komplementarnych zasobów (krzyżowania technologii, wynalazków bez konieczności zakupu patentów lub licencji),
- e) rozłożenie nakładów na badania i rozwój na partnerów,
- f) poznawanie mocnych i słabych stron partnera.

Nie ma rozwiązań idealnych. Dlatego alianse niosą ze sobą określone zagrożenia, do których zaliczyć można:

- a) możliwa nieproporcjonalność korzyści osiąganych przez poszczególnych partnerów (np. umocnienie się jednego z partnerów kosztem pozostałych),
- b) niebezpieczeństwo utraty samodzielności przez słabszych partnerów,
- c) różnice kulturowe sojuszników i niesprawny przepływ informacji między nimi negatywnie wpływające na skuteczność porozumienia,
- d) wykorzystanie zdobytej wiedzy w walce konkurencyjnej z partnerami,
- e) możliwość powstania sytuacji konfliktowych między partnerami.

### 4.3. Badania rynkowe

Wobec powyższych uwarunkowań szczególnego znaczenia nabierają badania rynkowe. Ich zadaniem jest poznanie aktualnej struktury rynku oraz przewidywanych zmian w zakresie wytwarzanego (projektowanego) produktu, czy świadczonej usługi (np. zastosowanie nowocześniejszych, bardziej wydajnych maszyn, postęp w motoryzacji – zmniejszenie spalania, dostęp do internetu, itp.).

Badania marketingowe skierowane są na identyfikację odbiorców produktu/usługi. Zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na wprowadzenie zmian w ofercie przedsiębiorstwa, powinno rozpoznać, do jakiej docelowej grupy klientów nowy produkt jest skierowany. Chodzi o to by ustalić zwyczaje konsumentów, miejsce korzystania z usługi/nabycia produktu, wiek grupy docelowej, miejsce zamieszkania (miasto/wieś, wielkość miejscowości oraz częstotliwość zakupu nowego produktu.

Odpowiedzi można uzyskać wykorzystując odpowiednią technikę badania rynku. Pierwszym krokiem jest wybranie populacji, a następnie określenie próby lub grupy badawczej. Obejmują one pewną liczbę osób lub przedsiębiorstw składających się na badaną zbiorowość. Ze względu na czasochłonność i koszty najkorzystniejsze jest oparcie badania na próbie losowej. Kryteriami doboru takiej grupy mogą być: wiek, płeć, wysokość dochodów, wielkość firmy, itd. Chodzi o to by dobrana próba była reprezentatywna dla badanej zbiorowości<sup>194</sup>. Trzeba jednak podkreślić, że nawet przy właściwym

<sup>193</sup> Por: R. Drewnik, *Rozwój przedsiębiorstwa ... op. cit.*, s. 21–22.

<sup>194</sup> P.N. Hague, P. Jackson, *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Warszawa 2008, s. 47–83.

wyborze próby, może wystąpić czynnik, który spowoduje obniżenie wiarygodności otrzymanych wyników.

Kolejnym krokiem w badaniach rynkowych jest wybór odpowiedniej techniki uzyskiwania informacji o rynku. Powinna ona zapewnić uzyskanie możliwie najbardziej obiektywnej informacji o analizowanym zjawisku. Można ją pozyskiwać stosując:

- 1) Badania gabinetowe, które polegają na opracowywaniu informacji dostępnych w publikowanych źródłach (np. roczniki statystyczne)
- 2) Pracę w terenie, czyli zbieranie informacji bezpośrednio z rynku.

Badania gabinetowe są znacznie mniej pracochłonne i kosztowne niż praca w terenie. Może się jednak okazać, że analiza bazująca na tego typu badaniach będzie zawierała informacje w dużej mierze nieaktualne, czy też nie do końca możliwe do odzwierciedlenia w danej grupie czy obszarze geograficznym. Dlatego uzasadnionym wydaje się uzupełnienie tych badań o pracę w terenie. Badania w terenie przeprowadzać można za pomocą ankiety, wywiadu bezpośredni, wywiadu telefonicznego, dyskusji grupowych, testów w salach i testów kliniczne, badań listownych.

Badania rynkowe powinny umożliwić odpowiedź na pytanie nie tylko czy określony produkt, towar, czy też usługa znajdzie nabywców. W oparciu o rzetelnie przeprowadzoną analizę rynku można również oszacować wymierne korzyści, jakie są możliwe do uzyskania z konkretnego przedsięwzięcia. Dlatego odpowiednia interpretacja wyników otrzymanych z analizy rynku powinna stać się punktem wyjścia do kalkulacji potencjalnych przychodów ze sprzedaży.

Istotnym elementem badań rynkowych jest analiza konkurencji. Konkurencja, czyli zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów<sup>195</sup>, jest najbardziej naturalnym i wyrazistym przejawem orientacji rynkowej i przedsiębiorczości uczestników rynku<sup>196</sup>. Spośród wielu cech porównawczych, wyróżnić można cztery zasadnicze instrumenty konkurowania<sup>197</sup>:

- 1) Instrumenty konkurencji jakością (np. jakość, marka, zróżnicowanie i nowoczesność produktu, szerokość asortymentu, atrakcyjność opakowania, itp.)
- 2) Instrumenty konkurencji cenowej (np. poziom ceny, ceny promocyjne, warunki płatności, upusty cenowe, obniżki sezonowe, warunki i okres gwarancji, itp.)
- 3) Instrumenty konkurencji obsługą/usługą (np. zapewnienie łatwego dostępu do produktu na rynku, zapewnienie dogodnego czasu i miejsca nabycia produktu, jakość i zakres świadczonych usług posprzedażnych, itp.)
- 4) Instrumenty konkurencji komunikacją i informacją (np. reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, public relations i publicity, programy utrzymywania kontaktów z klientami, itp.).

Kolejnym elementem tej analizy jest oszacowanie pojemności potencjalnego rynku poprzez pomnożenie liczby potencjalnych nabywców przez ich przeciętne roczne wydatki na kupno określonego produktu, czy usługi. Po wykonaniu tego zabiegu, koniecz-

<sup>195</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, ... op. cit., s. 18.

<sup>196</sup> M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 61.

<sup>197</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...op. cit.*, s. 273–274.

nie jest określenie udziału konkretnej firmy w rynku. Wykonuje się to dzieląc roczne obroty tej firmy na danym obszarze przez wielkość potencjalnego rynku. Po oszacowaniu udziałów w rynku wszystkich możliwych konkurentów ustala się przewidywany udział w rynku odejmując od całego potencjalnego rynku (100%) łączne udziały wszystkich konkurentów. Jeżeli nie można znaleźć dostępu do danych finansowych konkurencji, szacunkowe obroty tych firm można wyliczyć mnożąc np. powierzchnię lokalu w metrach kwadratowych przez przeciętne roczne obroty z metra kwadratowego, typowe dla tej branży. W ten sposób można również oszacować przewidywaną wielkość obrotów przedsiębiorstwa, mnożąc przeciętne obroty z jednostki powierzchni, typowe dla określonej branży przez powierzchnię lokalu firmy, dla której sporządza się biznes plan. Niekiedy można skorzystać z nieco mniej pracochłonnej metody. Posiadając dane statystyczne dotyczące sektora, w którym analizowane przedsiębiorstwo funkcjonuje lub będzie funkcjonować, łączny udział wszystkich konkurentów na rynku określonego produktu (usługi) określa się jako iloraz wartości wszystkich produktów (usług), jakie sprzedano na tym obszarze w danym roku oraz wielkości potencjalnego rynku.

Badając sytuację rynkową zwraca się uwagę na czynniki ryzyka związanego z planowanym przedsięwzięciem gospodarczym. Ryzyka wyeliminować się nie da, ale można go poprzez odpowiednie decyzje ograniczać. Zagrożenia związane z rynkiem związane są z takimi czynnikami jak: natężenie konkurencji, trudności z pozyskaniem wykwalifikowanego personelu, nierzetelni kontrahenci, zmiana preferencji klientów, itp. Na rynku występują nie tylko zagrożenia. Dla wielu przedsięwzięć czy przedsiębiorstw mogą być wystąpić szanse. Dlatego konieczne jest trzeźwe spojrzenie na sytuację rynkową, by umiejętnie wkomponować przedsiębiorstwo (produkt) w dany obszar rynku. W oparciu o możliwie wszechstronną analizę rynku można zweryfikować lub potwierdzić atrakcyjność inwestycji w określonym obszarze rynku.

#### **4.4. Planowanie potencjału gospodarczego i sprzedaży**

Efektywność przedsiębiorstw zależy nie tylko od sytuacji rynkowej. Duże znaczenie ma dla nich potencjał gospodarczy, który powinien być dostosowany do możliwości sprzedaży. Chodzi o to by mógłby być w pełni wykorzystany. Od tego wykorzystania zależą koszty wytwarzania produktów i usług. Potencjał ten oszacować można na podstawie:

- a) liczby oraz stanu technicznego i możliwości produkcyjnych maszyn i urządzeń technicznych (w przypadku działalności produkcyjnej),
- b) powierzchni działu sprzedaży (w przypadku działalności handlowej),
- c) liczby oraz kwalifikacji personelu (w przypadku każdego rodzaju działalności, w szczególności w odniesieniu do sektora usługowego).

Dane na temat liczby, stanu technicznego oraz wydajności parku maszynowego można uzyskać na podstawie planowanych i zrealizowanych zakupów maszyn i urządzeń. Pomocny jest również plan amortyzacji środków trwałych, z uwzględnieniem ich fizycznego oraz ekonomicznego zużycia. Z uzyskaniem informacji o powierzchni han-

dłowej lokalu nie powinno być większych problemów. Takie dane są w każdym planie technicznym budynku. Wydaje się, że najtrudniej jest oszacować zdolność usługową. O ile określenie zdolności na podstawie liczby zatrudnionych jest kwestią raczej nieskomplikowaną, o tyle, w przypadku bazowania na kwalifikacjach oraz zaangażowaniu pracowników wydaje się być zadaniem o wysokim poziomie skomplikowania. Nawet pozornie błahe szacowanie zdolności w oparciu o liczebność personelu w warunkach gospodarek, charakteryzujących się wysokim stopniem fiskalizmu i powszechnej biurokracji, nie jest proste. W Polsce, w wielu firm usługowych proces rotacji pracowników następuje w tak szybkim tempie, że zdolność usługowa tych przedsiębiorstw zmienia się praktycznie z dnia na dzień.

Elementem planowania potencjału gospodarczego przedsiębiorstw jest planowanie wielkości i formy zatrudnienia. Pracownicy, ich kwalifikacje, predyspozycje i doświadczenie zawodowe oraz zaangażowanie w wykonywaną pracę to kluczowe elementy kapitału intelektualnego. Składowe te można określić mianem kapitału ludzkiego, który dodatkowo obejmuje zdolność do rozwiązywania problemów, przedsiębiorczość i szeroko pojęte umiejętności kierownicze<sup>198</sup>. W dobie gospodarki opartej na wiedzy przyjmuje się, że kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem wpływającym na pozycję konkurencyjną organizacji. Dlatego odpowiednie podejście do planowania wielkości i struktury zatrudnienia pozwala realizować strategię przedsiębiorstwa. Odpowiednio dobrany zespół pracowników o określonych kompetencjach umożliwia optymalne wykorzystanie aparatu wytwórczego<sup>199</sup>. W praktyce planowanie personelu służy<sup>200</sup>:

- a) określeniu optymalnej wielkości i struktury zatrudnienia, z co za tym idzie również redukcję kosztów robocizny,
- b) zachowaniu stabilności i ciągłości funkcjonowania organizacji poprzez zapobieganie nadmiernej płynności załogi,
- c) optymalnemu wykorzystaniu umiejętności i kompetencji pracowników,
- d) planowaniu właściwej alokacji kadr pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

Planowanie zatrudnienia powinno być prowadzone w taki sposób, by wiązać zasoby ludzkie z celami organizacji. Oderwanie planowania zatrudnienia od podaży zasobów ludzkich o określonych kwalifikacjach na rynku może spowodować widoczny dysonans pomiędzy tym co firma chce a tym co może osiągnąć. Penetrowanie innych, oddalonych geograficznie i kulturowo rynków w celu poszukiwania preferowanych pracowników pociąga za sobą wysokie koszty, o których zwrotu jest wyjątkowo trudno.

Dlatego jednym z rezultatów skutecznego planowania zatrudnienia powinna być, poza sprostaniem oczekiwaniom klientów w zakresie liczby oraz jakości oferowanych wyrobów, optymalizacja kosztów robocizny. Do tego celu służy między innymi wybór odpowiedniej formy zatrudnienia, która z jednej strony ma skutecznie ograniczać wy-

<sup>198</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 137.

<sup>199</sup> Por. W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, wyd. P.L., Lublin 2017, s. 34.

<sup>200</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 108–109.

datki przedsiębiorstwa, z drugiej strony skutecznie motywować pracowników do efektywnej pracy. Wynagrodzenia powinny<sup>201</sup>:

- a) skłaniać ludzi do podjęcia pracy w firmie,
- b) skłaniać pracowników do pozostania w przedsiębiorstwie,
- c) pobudzać do osiągania wysokich efektów,
- d) pobudzać pracowników do rozwoju swoich kompetencji.

Zaprojektowany potencjał gospodarczy wyznacza górną poziom możliwej sprzedaży. Nie można więc sprzedaż, aniżeli przedsiębiorstwo może wytworzyć. Rzeczywisty poziom sprzedaży może być jedynie równy lub niższy od poziomu możliwości wytwórczych przedsięwzięcia. Sprzedaż w planowanym okresie przedsięwzięcia w poszczególnych podokresach może kształtować się na różnym poziomie. Jej wielkość należy zaplanować uwzględniając z jednej strony przewidywane zapotrzebowanie rynkowe, z drugiej zaś dostępny potencjał gospodarczy powstały w rezultacie planowanego przedsięwzięcia gospodarczego.

Planowanie sprzedaży wymaga wyszczególnienia asortymentu produkowanych i sprzedawanych produktów (usług)<sup>202</sup>. Dla każdego asortymentu planuje się kierunki i wielkość sprzedaży, cenę netto sprzedaży oraz przychody ze sprzedaży netto (iloczyn wielkości sprzedaży i ceny jednostkowej netto).

Przychody ze sprzedaży netto obciążone są podatkiem od towarów i usług (VAT). Wysokość tego podatku zależy od wysokości stopy podatkowej. Podatek ten nie jest źródłem korzyści przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo sprzedające swoje produkty (usługi) pobiera ten podatek w imieniu Skarbu Państwa i odprowadza go do budżetu. Podstawowa stawka tego podatku wynosi 23%. Niektóre jednak produkty, towary i usługi objęte są niższą stawką podatkową VAT<sup>203</sup>.

Podatek ten w Polsce naliczany jest i pobierany metodą fakturową. Polega ona na tym, że naliczany jest od całej sprzedaży przy wystawianiu faktur. Przy rozliczeniu podatku z Urzędem Skarbowym przedsiębiorstwa od naliczonego podatku odejmują podatek zapłacony przy zakupach surowców, materiałów, energii, towarów, środków trwałych itp. Do budżetu odprowadzana jest różnica między kwotą podatku naliczonego a podatkiem zapłaconym przy wymienionych zakupach. Jeżeli podatek zapłacony przy zakupach jest wyższy od podatku naliczonego przy sprzedaży, wówczas różnica zwracana jest przedsiębiorstwu.

---

<sup>201</sup> S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

<sup>202</sup> W przypadku dużego zróżnicowania asortymentowego można ograniczyć się do grup asortymentowych, dla których wybiera się reprezentanta (najczęściej produkt, usługę o największej przewidywanej sprzedaży).

<sup>203</sup> W praktyce gospodarczej w Polsce mają miejsce zwolnienia z tego podatku. Mogą one mieć charakter podmiotowy lub przedmiotowy. Z tego podatku mogą być zwolnieni mikroprzedsiębiorcy, których roczne obroty nie przekraczają 10.000 euro. Nie mają oni wówczas prawa do zwrotu podatku VAT zapłaconego przy zakupach. Zwolnieniem objęte są również towary i usługi wymienione w rozdz. 2. Ustawy o podatku VAT (np. import krwi i osocza, import produktów rolnych itp.).

Przychody netto powiększone o podatek VAT stanowią przychody brutto. Faktury wystawiane odbiorcom są wg wartości brutto z podziałem na wartość netto sprzedaży i podatek VAT.

#### **4.5. Planowanie kosztów eksploatacyjnych przedsięwzięcia i zapotrzebowania na kapitał obrotowy**

Koszt jest ekonomicznie uzasadnionym zużyciem zasobów rzeczowych i zasobów pracy w określonym przedziale czasowym wyrażonym w jednostkach pieniężnych. Obejmuje również konieczne płatności jakie przedsiębiorstwo musi ponieść z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej (np. podatek od nieruchomości, opłaty skarbowe i administracyjne itp.). Całość kosztów można podzielić na dwie podstawowe grupy: koszty bezpośrednie i pośrednie.

Koszty bezpośrednie związane są ze zużyciem materiałów, surowców oraz pracy robotników bezpośrednio realizujących procesy produkcyjne. Identyfikowane są one na podstawie określonych dokumentów źródłowych (np. „Rw”, karty pracy itp.), które umożliwiają przyporządkowanie ich do konkretnych produktów lub usług. Zalicza się do nich koszty materiałów bezpośrednich, robocizny bezpośredniej oraz inne koszty bezpośrednie.

Koszty materiałów bezpośrednich stanowią część składową wyrobów (np. drewno do produkcji mebli) lub związane są bezpośrednio z realizowanym procesem wytwórczym (np. odczynniki chemiczne). Poziom tych kosztów planuje się na podstawie projektów konstrukcyjno-technologiczny wyrobów i usług. Są one ustalane w parciu o normy techniczne zużycia oraz aktualne ceny nabycia materiałów. Ceny te zawierają ceny oraz koszty (koszty transportu, ubezpieczenia w podczas transportu itp.). Ich poziom w dużej mierze zależy lokalizacji dostawców i zasad współpracy z nimi (np. warunków płatności itp.).

Koszty robocizny bezpośredniej obejmują wynagrodzenia brutto (łącznie z kosztami ubezpieczeń, które ponosi pracodawca i innych świadczeń, tj. koszty bhp, odzieży ochronnej, szkolenia pracowników itp.) robotników, którzy bezpośrednio wykonują wyroby, czy też świadczą usługi. Planowanie kosztów robocizny bezpośredniej można przeprowadzić według jednego z dwóch wariantów. Wariant pierwszy opiera się na założeniu, że pracownicy wynagradzani są według czasowej formy płacy. Koszty pracy są iloczynem przewidywanej liczby pracowników oraz średniej płacy miesięcznej brutto w danej grupie powiększonym o narzut kosztów świadczeń na rzecz pracowników. Wysokość tych świadczeń wynika z aktualnie obowiązujących przepisów prawnych. W wariantcie drugim kalkulację kosztów robocizny bezpośredniej opiera się na przewidywanej pracochłonności jednostkowej produktu oraz stawce godzinowej brutto łącznie z narzutami z tytułu świadczeń na rzecz pracowników. Ten rodzaj kalkulacji wykorzystuje się przy pracy akordowej, bądź przy umowie zlecenie lub umowie o dzieło.

Do innych kosztów bezpośrednich zaliczyć można takie koszty jak: koszty przygotowania i uruchomienia nowej produkcji, koszty paliw i energii elektrycznej, koszty

urządzeń i oprzyrządowania specjalistycznego, koszty usług obcych, itp. Ich wysokość określa się na podstawie przewidywanej ilości (liczby) zużywanych czynników i ich cent jednostkowej netto (jeżeli inwestor jest lub będzie płatnikiem podatku od towarów i usług).

Koszty pośrednie dzieli się na dwie grupy:

- a) koszty wydziałowe, które związane są z funkcjonowaniem wydziałów produkcyjnych lub pomocniczych (np. koszty administrowania wydziałem, koszty amortyzacji pomieszczeń i wyposażenia wydziałowego, koszty utrzymania czystości, ogrzewania, oświetlenia powierzchni wydziałowej, koszty zasilania i konserwacji maszyn i urządzeń, itp.).
- b) koszty ogólnozakładowe dotyczą zarządzania całym przedsiębiorstwem (np. koszty ochrony mienia, wynagrodzenia zarządu i pracowników administracyjnych, koszty zużycia materiałów biurowych, opłaty telefoniczne i skarbowe, prowizje bankowe, koszty amortyzacji pomieszczeń i wyposażenia biurowego, koszty ewentualnych czynszów, opłat leasingowych itd.).

Planowanie kosztów pośrednich można przeprowadzić jedną z dwóch metod, a mianowicie: metodą szczegółową lub metodą wskaźnikową. Pierwsza z nich polega na szczegółowym określeniu pozycji rodzajowych tych kosztów oraz kalkulacji ich poziomu wg przewidywanego zużycia i ceny. Koszty materialne kalkuluje się podobnie jak w przypadku materiałów bezpośrednich oraz koszty amortyzacji (koszty zużycia wyposażenia biurowego). Natomiast do kalkulacji kosztów wynagrodzeń pracowników administracyjnych i inżynieryjno-technicznych (mistrzów, kierowników produkcji, referentów wydziałowych, planistów, ekonomistów, księgowych, menedżerów, itp.) zatrudnionych w wydziałach produkcji podstawowej i pomocniczej oraz w administracji zakładowej można wykorzystać wzory kalkulacji wynagrodzeń robotników bezpośrednio produkcyjnych. Metoda wskaźnikowa nie wymaga wyszczególniania pozycji rodzajowych tych kosztów. Wykorzystując fakt, że pozostają one w ścisłym związku z kosztami bezpośrednimi<sup>204</sup> ich wysokość określa się w formie procentowego narzutu na koszty bezpośrednie wykorzystując do tego celu informacje statystyczne z przedsiębiorstw danej branży i o podobnej skali działalności. Jest to metoda szybka, lecz niedokładna. Łatwo przy jej zastosowaniu przeszacować lub niedoszacować ich poziomu. W przypadku braku celowości podziału kosztów na wydziałowe i ogólnozakładowe, koszty pośrednie można skalkulować jako koszty ogólne razem wykorzystując jedną z dwóch powyższych metod.

Oprócz kosztów produkcji odrębną pozycję stanowią sprzedaży. Związane są one z doprowadzeniem produktu (usługi) do ich odbiorców. Zalicza się do nich przede wszystkim koszty związane z reklamą, wynagrodzeniem dla pracowników zajmujących się sprzedażą wyrobów (np. przedstawicieli handlowych), paliwem do samochodów służących do sprzedaży produktów, czy utrzymaniem sklepów firmowych przedsiębiorstw produkcyjnych. Koszty te można oszacować metodą szczegółową (podobnie

<sup>204</sup> Por: B. Filipiak, *Budżetowanie kosztów i podatków w projekcie europejskim jako instrument zarządzania finansami*. [w:] *Zarządzanie finansami*, (red.) M. Dylewski, B. Filipiak, A. Guranowski, J. Hołub-Iwan,



jak koszty pośrednie), bądź też jako określony procent (np. 2–5%) od przychodów ze sprzedaży netto. W przypadku kalkulacji uproszczonej (procentu od przychodów ze sprzedaży netto) ustalając wysokość procentowej relacji kosztów sprzedaży do przychodów ze sprzedaży netto, należy uwzględnić charakter prowadzonej działalności, przewidywaną formę sprzedaży, nasilenie konkurencji oraz formę i częstotliwość reklamy.

Istotnym elementem kosztów pośrednich i kosztów sprzedaży stanowi amortyzacja. Wartość większości środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych zmniejsza się z uwagi na proces jej umarzania (pomniejszania). Jest ono procesem, który odzwierciedla zużycie (fizyczne i ekonomiczne) składników rzeczowego majątku trwałego i wartości niematerialnych i prawnych. Dlatego nie zwykle istotne wydaje się prawidłowe określenie procentowych stawek amortyzacyjnych. Amortyzacji podlegają wszystkie środki trwałe o wartości początkowej przewyższającej kwotę 3 500 zł<sup>205</sup> z wyjątkiem:<sup>206</sup>

- a) gruntów i praw wieczystego użytkowania gruntów,
- b) budynków, lokali, budowli i urządzeń zaliczanych do spółdzielczych zasobów mieszkaniowych lub służących działalności społeczno-wychowawczej prowadzonej przez spółdzielnie mieszkaniowe,
- c) dzieł sztuki i eksponatów muzealnych,
- d) wartości firmy, jeżeli wartość ta powstała w inny sposób niż w wyniku nabycia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części w drodze: kupna, przyjęcia do odpłatnego korzystania, a odpisów amortyzacyjnych, zgodnie z przepisami rozdziału 4a, dokonuje korzystający, wniesienia do spółki na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,
- e) składników majątku, które nie są używane na skutek zaprzestania działalności, w której te składniki były używane.

Wartość początkową stanowi cena nabycia lub koszt wytworzenia środka trwałego powiększona/y o koszty przebudowy, modernizacji, rekonstrukcji, itp. Jeżeli firma nie jest płatnikiem VAT, wówczas do wartości początkowej doliczyć należy podatek od towarów i usług. Cena nabycia obejmuje cenę netto zakupu składnika aktywów powiększona o koszty transportu, załadunku, wyładunku, składowania lub wprowadzenia do obrotu, obniżona o rabaty, opusty, inne zmniejszenia i odzyski<sup>207</sup>.

Na dzień przyjęcia środka trwałego do eksploatacji wybiera się metodę oraz okres, lub stawkę amortyzacji. Najprostszą metodą amortyzacji jest metoda liniowa, która wiąże, w sposób bezpośredni, amortyzację z upływem czasu, a nie z rzeczywistym wykorzystaniem środka trwałego<sup>208</sup>. Metoda ta opiera się na założeniu, że środki trwałe zużywają się jednakowo w każdej jednostce czasu, bez względu na intensywność ich

<sup>205</sup>Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. Z 2000 r. z późn. zm.), art. 16f.

<sup>206</sup>*Ibidem*, art. 16c.

<sup>207</sup> Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. 02.76.694 z późn. zm.).

<sup>208</sup>M. Sobczyk, *Matematyka Finansowa*, PLACET, Warszawa 1995, s. 206.

użytkowania<sup>209</sup>. Stopa amortyzacji jest przez cały okres amortyzowania środka trwałego taka sama<sup>210</sup>.

Dla nowych środków trwałych stosuje się zazwyczaj procentowe stawki amortyzacyjne zamieszczone w załączniku do Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (por. załącznik 1). W przypadku używanych środków trwałych wykorzystuje się zazwyczaj wyższe stopy amortyzacji, niż te zawarte w ustawie. Jednakże w takich sytuacjach należy pamiętać o tym, że amortyzacji nie może być krótszy niż dla:

- 1) środków trwałych podlegających amortyzacji:
  - a) 24 miesiące – gdy ich wartość początkowa nie przekracza 25 000 zł,
  - b) 36 miesięcy – gdy ich wartość początkowa jest wyższa od 25 000 zł i nie przekracza 50 000 zł,
  - c) 60 miesięcy – w pozostałych przypadkach,
- 2) środków transportu, w tym samochodów osobowych – 30 miesięcy,
- 3) budynków (lokali) i budowli – 10 lat.

Amortyzacji podlegają również wartości niematerialne i prawne takie jak: licencje, prawa autorskie, prawa własności przemysłowej, know-how, itp. Na przykład przy amortyzacji licencji (sublicencji) na programy komputerowe oraz od praw autorskich przyjmuje się okres amortyzacji – 24 miesiące<sup>211</sup>. Koszty amortyzacyjne naliczone zgodnie z przepisami Ustawy o rachunkowości mogą się różnić od tych, które wynikają ze stawek amortyzacyjnych MF. W takiej sytuacji należy ustalić różnice i odpowiednio skorygować o nie dochód do opodatkowania.

Kolejnym elementem kosztów eksploatacyjnych są koszty finansowe związane z zaangażowaniem kapitałów obcych do finansowania planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego. W tym celu określa się przewidywaną kwotę tego kapitału, czasowy rozkład jego zaangażowania, źródła oraz warunki jego pozyskania. Chodzi o ustalenie: skąd będzie pochodził kapitał obcy (kredyt, pożyczka), jakie będzie jego oprocentowanie i wysokość prowizji bankowej oraz sposoby jego zwrotu (spłaty). Spłata kredytów i pożyczek może być dokonywana: w ratach kapitałowych o stałej wysokości, w stałych kwotach płatności, w równych ratach kapitałowych i w stałych kwotach płatności (w przypadku spłat niezgodnych), w ustalonych ratach kapitałowych lub zadanych kwotach płatności, z okresem opóźnionym, z dodatkowymi opłatami (prowizje za usługi i czynności finansowe)<sup>212</sup>.

Planowane koszty eksploatacyjne są w dużej mierze podstawą planowania zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Kapitał obrotowy jest tą częścią kapitału, która finansuje majątek obrotowy. Nazywa się go kapitałem obrotowym brutto. Część tego kapitału stanowią zobowiązania bieżące (krótkoterminowe). Kapitał obrotowy brutto pomniejszony o wartość zobowiązań bieżących nazywa się kapitałem pracującym lub kapitałem obrotowym netto.

<sup>209</sup> W. Janik, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, WSPA, Lublin 2001, s. 153.

<sup>210</sup> Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. Z 2000 r. z późn. zm.), art. 16f.

<sup>211</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. Z 2000 r. z późn. zm.), art. 16j.

<sup>212</sup> M. Sobczyk, *Matematyka finansowa...op. cit.*, s. 99–145.

Kapitał obrotowy netto ma wpływ na zdolność płatniczą przedsiębiorstwa. Jest ona tym wyższa im wyższa jest wysokość tego kapitału. Ujemna wartość tego kapitału informuje o możliwych kłopotach płatniczych. W konserwatywnym podejściu do zarządzania finansami uważa się, że brak kapitału pracującego (ujemna jego wartość) grozi upadłością podmiotu gospodarczego. Zwolennicy agresywnej strategii finansowania przedsiębiorstw uważają natomiast, że ujemny kapitał obrotowy netto nie jest niczym złym, wręcz przeciwnie, sprawia, że organizacja może angażować mniej kapitału w finansowanie zapasów, czy należności. Praktyka gospodarcza dowodzi, że strategia ujemnej wartości kapitału pracującego jest stosowana w niektórych przedsiębiorstwach (np. duże sieci handlowe). Trzeba jednak podkreślić, że jest ona obciążona wysokim ryzykiem finansowym.

#### 4.6. Planowanie wyniku finansowego i przepływów pieniężnych

Przedsiębiorstwa prowadzą działalność zarobkową, której celem jest wygospodarowanie określonej nadwyżki finansowej (dodatniego wyniku finansowego). Powstaje ona wówczas, gdy przychody ze sprzedaży netto przewyższają koszty własne sprzedanych produktów usług lub towarów (w zależności od rodzaju prowadzonej działalności).

Nie oznacza to jednak, że maksymalizacja zysku powinna być celem nadrzędnym każdej jednostki. Uwaga zarządzających powinna być skupiona przede wszystkim na zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa w dłuższym okresie.

Zysk nie jest tożsamy ze środkami pieniężnymi, którymi można dysponować w okresie realizacji i eksploatacji przedsięwzięcia gospodarczego. Dlatego projekcję rachunku zysków i strat uzupełnia się rachunkiem przepływów pieniężnych. „W każdej firmie, dużej czy małej, gotówka jest paliwem potrzebnym do napędzania biznesu”<sup>213</sup>. Istniało wiele przedsiębiorstw, które pomimo generowania zysków, bankrutowały. Powodem takich zjawisk był po prostu brak gotówki na pokrycie bieżących zobowiązań, czy też na finansowanie bieżącej działalności. Dlatego zarządzanie przepływem środków pieniężnych jest grą o przetrwanie<sup>214</sup>.

W różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwo może charakteryzować się odmienną strukturą przepływów pieniężnych. W fazie dynamicznego rozwoju oraz w dynamicznych branżach niezbędne jest ponoszenie wysokich wydatków inwestycyjnych, przez co strumienie pieniężne z działalności inwestycyjnej nierzadko mają ujemną wartość. W przedsiębiorstwach o ustabilizowanej pozycji rynkowej, funkcjonujących w branżach, które określić można mianem tradycyjnych, *cash flow*, zarówno z działalności inwestycyjnej jak i finansowej są zazwyczaj dodatnie. Bez względu jednak na to, w jakich warunkach podmiot gospodarczy funkcjonuje oraz na jakim etapie rozwoju się znajduje, strumienie pieniężne z działalności operacyjnej powinny być dodatnie. Świadczy to o tym, że z tytułu realizowania działalności podstawowej przedsiębiorstwo generuje gotówkę, która pozwoli na finansowanie kolejnych ważnych przedsięwzięć.

<sup>213</sup>D.H. Bangs, Jr., *Cash flow. Kontrola przepływu środków pieniężnych*, PLACET, Warszawa 1999, s. 9.

<sup>214</sup>*Ibidem*, s. 11.

## 5. Efektywność przedsiębiorczości regionu lubelskiego

### 5.1. Struktura majątkowo-kapitałowa przedsiębiorstw województwa lubelskiego

Jednym z istotnych warunków niezakłóconego rozwoju przedsiębiorstw jest ich dobra kondycja finansowa i ekonomiczna, których wyrazem jest wypłacalność oraz odpowiedni poziom wyniku finansowego. Dzięki nim przedsiębiorstwa osiągają cele do realizacji których zostały powołane przez swoich właścicieli. Systematyczna ocena tej kondycji jest konieczna do wczesnego ujawniania powstających zagrożeń i podejmowania decyzji, które pozwolą na ograniczenie lub wyeliminowanie ich niepożądanych skutków.

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw mają wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują. Tworzą miejsca pracy, zasilają budżet państwa i budżety lokalne. Władze samorządowe zainteresowane są tym, by jak najwięcej przedsiębiorstw lokalizowało swoją działalność na ich terenie. Dzięki przedsiębiorstwom tworzone jest bogactwo lokalnych społeczności.

Województwo lubelskie należy do jednego z biedniejszych nie tylko w Polsce, lecz również w Unii Europejskiej. Wg kryterium PKB *per capita* zajmuje ostanie, 16 miejsce w kraju. Wielkość tego produktu stanowi ok. 70% poziomu krajowego i tylko 45,5% PKB *per capita* w woj. mazowieckim i 67,1% w woj. śląskim<sup>215</sup>. W tej sytuacji rozwój przedsiębiorczości powinien być przedmiotem szczególnego zainteresowania władz regionalnych.

Analizie poddano ogólnie dostępne dane statystyczne publikowane przez GUS i Wojewódzkie Urzędy Statystyczne z lat 2005, 2010, 2014 i 2015. W analizie wykorzystano powszechnie znane wskaźniki analizy finansowej oraz metody analizy przestrzennej (porównawczej). Porównano średnie wyniki przedsiębiorstw województwa lubelskiego ze średnimi wynikami przedsiębiorstw w Polsce oraz przedsiębiorstw w województwach o znacząco wyższym poziomie rozwoju gospodarczego (woj. mazowieckiego i śląskiego) oraz województw o zbliżonym poziomie rozwoju, zlokalizowanych na tzw. Ścianie Wschodniej (woj. podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego).

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jest grą między efektywnością (rentownością) a bezpieczeństwem. Rezultatem tej gry jest struktura finansowania przedsiębiorstw (w szczególności udział kapitałów obcych) i stopa zwrotu z kapitałów własnych. W teorii finansów zadłużenie traktuje się nie jako zło konieczne, lecz jako możliwość poprawy rentowności kapitałów własnych. Na zadłużeniu można zarobić. Jednak niesie one ze sobą niebezpieczeństwo niewypłacalności. Powoduje wzrost ryzyka gospodarczego. W analizie zadłużenia powstaje pytanie, czy uzyskiwane korzyści są dostatecznym wynagrodzeniem za poniesione ryzyko?

<sup>215</sup> Obliczenia własne na podstawie danych statystycznych za 2015 r. (*Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*, GUS, Warszawa 2016, s. 74–81).

Jednym z istotnych czynników wpływających na kondycję finansową przedsiębiorstw jest poziom i struktura aktywów oraz źródła ich finansowania. Do jej oceny wykorzystano takie wskaźniki jak: wskaźniki zadłużenia i jego struktury oraz wskaźniki złotej reguły bilansowej i finansowej. Zostały one zaprezentowane w tabelach od 5.1 do 5.12.

Tab. 5.9. Wskaźniki zadłużenia ogółem w procentach

L.p.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015	2015/2005
1.	Polska	0,447	0,442	0,455	0,459	1,028
2.	Lubelskie	0,415	0,466	0,474	0,465	1,120
3.	Mazowieckie	0,457	0,450	0,463	0,465	1,019
4.	Śląskie	0,456	0,407	0,446	0,461	1,012
5.	Podlaskie	0,386	0,476	0,416	0,423	1,076
6.	Podkarpackie	0,415	0,378	0,391	0,402	0,941
7.	Świętokrzyskie	0,466	0,476	0,491	0,470	1,008

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ogólny poziom zadłużenia przedsiębiorstw w Polsce nie przekracza 50% aktywów. Średnie zadłużenie przedsiębiorstw Lubelszczyzny jest zbliżone zarówno do średniej krajowej jak i przedsiębiorstw w innych województwach. Spełnione są standardy zadłużenia MFW i Banku Światowego.

Istotne znaczenie ma struktura długu. Zadłużenie długoterminowe finansuje ok. 30% aktywów i ok. 15–20% kapitałów własnych. To znacząco mniej niż przewidują to standardy MFW czy Banku Światowego.

W zadłużeniu ogółem dominują zobowiązania krótkoterminowe. Przedsiębiorstwa Lubelszczyzny w większym stopniu finansowały się tymi zobowiązaniami. W zobowiązaniach tych dominują zobowiązania wobec dostawców. Jest to w dużej mierze nieoprocenowany krótkoterminowy kapitał obrotowy. Wykorzystanie tego kapitału, jeżeli terminy płatności są dotrzymywane, może korzystnie wpływać na efektywność przedsiębiorstw.

Wobec powyższego struktura kapitałów w polskich przedsiębiorstwa świadczy o ich stabilnej sytuacji finansowej. Wskazują na to złote reguły: bilansowa i finansowa. Warto zwrócić uwagę na wysoki wskaźnik złotej reguły bilansowej w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny (tab. 5.10). Jego wartość była wyższa od średniej krajowej jak i średniej w województwach mazowieckim, śląskim i świętokrzyskim. Kapitałami własnymi finansowane były nie tylko aktywa trwałe, lecz również pewna część majątku obrotowego. Świadczy to o dużej ostrożności przedsiębiorstw w badanym okresie w wykorzystaniu kapitałów obcych jako źródła finansowania posiadanego majątku.

Tab. 5.10 Wskaźniki złotej reguły bilansowej

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	0,964	1,005	0,944	0,937
2.	Lubelskie	0,999	1,144	1,110	1,151
3.	Mazowieckie	0,919	0,979	0,916	0,673
4.	Śląskie	1,023	1,096	0,984	0,963
5.	Podlaskie	1,064	0,968	1,117	1,089
6.	Podkarpackie	1,087	1,088	1,072	1,071
7.	Świętokrzyskie	0,945	0,990	0,917	0,885

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Jeszcze korzystniej kształtują się wskaźniki złotej reguły finansowej (tab. 5.11). O ile średnio w Polsce w 2015 r. kapitały stałe przewyższały księgową wartość aktywów trwałych o ok. 25%, to w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny nadwyżka kapitałów stałych nad wartością majątku trwałego wynosiła ponad 40%. Świadczy to o wysokiej stabilności sytuacji finansowej tej grupy przedsiębiorstw.

Średnio we wszystkich przedsiębiorstwach występował wysoki, dodatni kapitał pracujący. Warto również zauważyć, że w ostatnich dwóch latach wartość tego wskaźnika w woj. śląskim spadła poniżej jedności, zaś w woj. mazowieckim taki poziom wskaźnika odnotowano w 2015 r. Świadczy to o wzroście ryzyka finansowego w przedsiębiorstwach wymienionych województw, chociaż jego poziom był względnie niski.

Tab. 5.11. Wskaźniki złotej reguły finansowej

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	1,197	1,254	1,241	1,235
2.	Lubelskie	1,162	1,372	1,419	1,428
3.	Mazowieckie	1,197	1,258	1,247	0,913
4.	Śląskie	1,023	1,096	0,984	0,963
5.	Podlaskie	1,064	0,968	1,117	1,089
6.	Podkarpackie	1,272	1,252	1,270	1,323
7.	Świętokrzyskie	1,158	1,209	1,332	1,252

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Warto również zauważyć, że w badanym okresie systematycznie wzrastał wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych (relacja zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych) (tab. 5.12). Średnio w Polsce zadłużenie to wzrosło o 31,1% (z 0,242 do 0,318). Wyższy wzrost tego wskaźnika zanotowano w przedsiębiorstwach województw lubelskiego (ok. 47%), podlaskiego (65,6%) i świętokrzyskiego (84%).

Tab. 5.12 Wskaźniki zadłużenia kapitałów własnych

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	0,242	0,248	0,315	0,318
2.	Lubelskie	0,164	0,200	0,278	0,241
3.	Mazowieckie	0,302	0,285	0,362	0,356
4.	Śląskie	0,175	0,147	0,218	0,233
5.	Podlaskie	0,121	0,305	0,200	0,208
6.	Podkarpackie	0,170	0,151	0,185	0,235
7.	Świętokrzyskie	0,225	0,221	0,453	0,415

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Poziom tych wskaźników był niższy od standardów MFW i Banku Światowego i potwierdza wcześniejsze wnioski o względnie bezpiecznym poziomie zadłużenia polskich przedsiębiorstw. Trzeba jednak zauważyć, że poziom zadłużenia może być niezbyt wysoki, lecz koszty jego obsługi (wysokość stóp oprocentowania) mogą być na tyle wysokie, że przewyższą zysk operacyjny (uzyskiwany na działalności podstawowej). Dlatego równoległe z oceną poziomu zadłużenia ocenia się zdolność przedsiębiorstw do obsługi jego kosztów. Informują o tym wskaźniki pokrycia odsetek (tab. 5.13).

Tab. 5.13. Wskaźniki pokrycia odsetek

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	3,47	4,20	3,12	2,96
2.	Lubelskie	4,60	5,99	7,64	8,96
3.	Mazowieckie	3,04	4,22	2,32	2,87
4.	Śląskie	4,18	4,25	3,12	1,14
5.	Podlaskie	5,39	3,92	5,02	4,95
6.	Podkarpackie	3,93	3,58	3,61	4,95
7.	Świętokrzyskie	3,41	3,66	3,25	5,04

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

W badanym okresie średnio w Polsce zysk operacyjny przewyższał należne odsetki od zadłużenia trzykrotnie, a w 2010 r., nawet ponad czterokrotnie. W przedsiębiorstwach województwa lubelskiego poziom tych wskaźników był znacząco wyższy i w całym badanym okresie wzrastał. Najmniej korzystna sytuacja miała miejsce w woj. śląskim. Tam wartość tego wskaźnika spadła z poziomu 4,18 w 2005 r. do 1,14 w 2015 r. Ta ostatnia wielkość świadczy o tym, że wiele przedsiębiorstw w tym województwie generowało niski wynik finansowy na działalności operacyjnej, który nie wystarczył na sfinansowanie należnych

odsetek od długów. Sytuacja ta zdeterminowana była w dużej mierze spadającą efektywnością kopalni węgla kamiennego.

Podsumowując, przedsiębiorstwa woj. lubelskiego prowadziły ostrożną politykę finansowania swojej działalności. Poziom ich zadłużenia oraz jego struktury niewiele się różni od średniej krajowej. Stwierdzone różnice wskazują na bardziej ostrożne zadłużanie przedsiębiorstw tego regionu. Równocześnie zdolność do obsługi tego zadłużenia była znacząco wyższa w porównaniu ze średnią krajową. Ryzyko finansowe towarzyszące działalności tej grupy przedsiębiorstw było relatywnie niskie.

## 5.2. Rentowność i płynność finansowa przedsiębiorstw Lubelszczyzny

Syntetycznym miernikiem efektywności pracy przedsiębiorstw jest stopa zwrotu z kapitałów własnych. W nim zawiera się ocena stopnia realizacji celów podmiotów gospodarczych. Informacje o tej stopie podano w tabeli 5.14.

Tab.5.14. Średnie stopy zwrotu z kapitałów własnych, średnie oprocentowanie lokat i stopa inflacji w latach 2005–2005

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	9,45%	10,24%	8,48%	7,30%
2.	Lubelskie	7,27%	11,43%	14,64%	15,17%
3.	Mazowieckie	8,86%	9,68%	6,68%	6,64%
4.	Śląskie	11,34%	9,35%	6,84%	0,84%
5.	Podlaskie	8,25%	8,92%	9,38%	8,95%
6.	Podkarpackie	9,66%	9,03%	8,57%	9,05%
7.	Świętokrzyskie	8,94%	10,81%	9,32%	16,48%
8.	Stopa inflacji	2,10%	2,60%	0,00%	-0,90%
9.	Opr.lokat dt.	4,06%	4,13%	2,48%	1,93%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

W badanym okresie w przedsiębiorstwach polskich rentowność kapitałów własnych kształtowała się na dość wysokim poziomie. Była ona znacząco wyższa od stopy inflacji i stopy oprocentowania depozytów bankowych. O ile średnio w Polsce oraz w wielu województwach poziom tej rentowności ulegał pewnym wahaniom, o tyle w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego ona systematycznie rosła. W 2005 r. stopa zwrotu z kapitałów własnych wynosiła 7,27%, zaś w 2015 r. była ponad dwukrotnie wyższa (15,17%). Równocześnie wielokrotnie przewyższała stopę inflacji i oprocentowanie lokat bankowych i obligacji skarbowych.

Stopa rentowności kapitałów własnych zależy bezpośrednio od 3 czynnikó[w:]rentowności sprzedaży, szybkości obrotu kapitału oraz poziomu zadłużenia i ceny długu. Informacje o rentowności sprzedaży mierzonej zyskiem netto podano w tabeli 5.15.



Tab. 5.15. Wskaźniki rentowności sprzedaży netto

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	3,80%	4,40%	3,70%	3,20%
2.	Lubelskie	3,00%	3,60%	5,00%	5,10%
3.	Mazowieckie	4,10%	4,60%	3,30%	3,40%
4.	Śląskie	4,00%	4,10%	3,00%	0,30%
5.	Podlaskie	2,90%	2,90%	3,30%	3,40%
6.	Podkarpackie	3,80%	3,80%	3,90%	3,70%
7.	Świętokrzyskie	3,40%	4,30%	3,70%	7,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Z danych powyższej tabeli wynika, że średni poziom rentowności sprzedaży w badanym okresie był znacząco niższy od stopy zwrotu z kapitałów własnych. Oznacza to, że w dużym stopniu na tę stopę wpływały pozostałe dwa czynniki (szybkość krążenia kapitałów oraz zadłużenie). Poziom rentowności sprzedaży w latach 2005–2014 różnica w rentowności sprzedaży w badanych grupach przedsiębiorstw nie wykazywały wyższych różnic niż dwa punkty procentowe. Jedynie w 2015 r. znaczącą różnicę w rentowności sprzedaży odnotowano w przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Niewątpliwie negatywny wpływ na ten poziom miała powszechna deficytowość kopalń węgla kamiennego. Warto podkreślić, że w województwie lubelskim średnia rentowność sprzedaży z roku na roku wzrastała, aczkolwiek nie były to przyrosty spektakularne.

Znacząca różnica między poziomem stopy zwrotu z kapitałów własnych a rentowności sprzedaży wskazuje, że na korzyści właścicieli przedsiębiorstw znaczący wpływ miały pozostałe dwa czynniki. Informacje o obrotowości kapitałów podano w tabeli 5.16.

Tab. 5.16. Wskaźniki obrotowości kapitałów

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	1,37	1,30	1,25	1,23
2.	Lubelskie	1,41	1,71	1,61	1,58
3.	Mazowieckie	1,18	1,15	1,10	1,06
4.	Śląskie	1,54	1,35	1,26	1,31
5.	Podlaskie	1,75	1,63	1,68	1,54
6.	Podkarpackie	1,49	1,49	1,35	1,46
7.	Świętokrzyskie	1,41	1,31	1,27	1,16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Wskaźniki obrotowości kapitału w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny kształtowały się średnio na wyższym poziomie niż średnio w Polsce. Najwyższy poziom osiągnęły w 2010 r., zaś w kolejnych latach ulegały powolnemu spadkowi. Taką sytuację zaob-

serwowano we wszystkich badanych grupach przedsiębiorstw. Najniższy poziom tych wskaźników zaobserwowano w przedsiębiorstwach województwa mazowieckiego. W województwie tym funkcjonuje najwięcej przedsiębiorstw dużych, często ze znaczącym zaangażowaniem kapitału zagranicznego. Być może był to skutek ograniczania wydatków inwestycyjnych i oczekiwania na lepszą koniunkturę gospodarczą.

Istotnym czynnikiem wysokiej stopy zwrotu z kapitałów własnych w badanym okresie były w miarę tanie kredyty i łatwy do nich dostęp. Dzięki temu powstały warunki do uzyskiwania dodatniej dźwigni finansowej. Informacje tej dźwigni podano w tabeli 5.17.

Tab. 5.17. Efekt dźwigni finansowej

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Polska	2,11%	2,74%	1,68%	1,34%
2.	Lubelskie	1,84%	4,11%	5,78%	6,03%
3.	Mazowieckie	1,68%	2,70%	0,37%	1,19%
4.	Śląskie	-3,57%	-7,41%	-6,02%	-8,09%
5.	Podlaskie	2,04%	2,64%	2,53%	2,48%
6.	Podkarpackie	3,56%	2,91%	2,88%	3,32%
7.	Świętokrzyskie	6,95%	8,68%	7,20%	14,32%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Zadłużenie było niekorzystne dla przedsiębiorstw województwa śląskiego. W podmiotach gospodarczych tego regionu kapitały właścicieli pracowały na korzyść kredytodawców i pożyczkodawców. Wynikało to z faktu, że dominują tam kopalnie węgla kamiennego, które przy niskiej rentowności sprzedaży były bardziej zadłużone niż firmy w innych sektorach. W pozostałych regionach zadłużenie przedsiębiorstw na ogół korzystanie wpływało na poziom stopy zwrotu kapitałów własnych. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa Ściany Wschodniej wykazywały zazwyczaj wyższą rentowność od średniej krajowej, a w szczególności od przedsiębiorstw województw mazowieckiego i śląskiego. Zadłużenie w tych przedsiębiorstwach tych województw było mniej korzystne. Wynikać to może ze struktury wielkościowej przedsiębiorstw, mniejszego zapotrzebowanie na kredyty i pożyczki, (inne strategie finansowania przedsiębiorstw dużych i małych), spowolnienia inwestycyjnego itp.

Podsumowując tę część analizy można stwierdzić, że przy relatywnie niskim ryzyku finansowym przedsiębiorstwa polskie, w tym te funkcjonujące na Lubelszczyźnie, zapewniały właścicielom wysokie stopy zwrotu z kapitałów własnych.

Dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw nie wystarcza wysoka rentowność prowadzonej działalności gospodarczej. Konieczne jest ponadto zachowanie zdolności do terminowej regulacji podejmowanych zobowiązań. O tej zdolności informują wskaźniki płynności finansowej. Informacje o wskaźnikach płynności I stopnia podano w tabeli 5.18.

Tab. 5.18. Wskaźniki płynności finansowej I stopnia

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Lubelskie	26,80%	43,90%	47,70%	40,90%
2.	Mazowieckie	39,30%	52,40%	53,80%	50,40%
3.	Śląskie	31,10%	40,10%	34,50%	33,90%
4.	Podlaskie	24,30%	24,30%	29,20%	30,40%
5.	Podkarpackie	33,40%	30,00%	34,80%	32,40%
6.	Świętokrzyskie	29,50%	36,60%	50,90%	44,80%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Wskaźniki płynność I stopnia informują o zdolności przedsiębiorstwa do natychmiastowego zwrotu długu. Zazwyczaj uważa się, że poziom tych wskaźników powinien oscylować na poziomie ok. 10% zazwyczaj nie wyższym niż 20%<sup>216</sup>. Warto podkreślić, że w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw chodzi nie tyle o wysokie zabezpieczenie zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi i krótkoterminowymi papierami wartościowymi, lecz o to posiadać odpowiednią gotówką we właściwym czasie. Wysoki poziom tego wskaźnika może świadczyć o nadpłynności. Równie korzystnie kształtowały się dwa pozostałe wskaźniki płynności finansowej (tab. 5.19 i 5.20).

Tab. 5.19. Wskaźniki płynności finansowej II stopnia

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Lubelskie	91,20%	107,70%	111,30%	110,70%
2.	Mazowieckie	108,80%	116,30%	121,20%	118,00%
3.	Śląskie	99,40%	106,80%	95,80%	93,70%
4.	Podlaskie	93,50%	95,20%	100,20%	100,60%
5.	Podkarpackie	99,90%	104,80%	104,80%	112,50%
6.	Świętokrzyskie	87,20%	94,00%	116,60%	106,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Tab. 5.20. Wskaźniki płynności finansowej III stopnia

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
1.	Lubelskie	134,10%	151,30%	162,80%	161,70%
2.	Mazowieckie	141,80%	151,00%	155,00%	151,70%
3.	Śląskie	132,40%	145,40%	135,90%	132,50%
4.	Podlaskie	138,10%	148,40%	162,40%	158,00%
5.	Podkarpackie	149,70%	153,30%	156,90%	170,50%
6.	Świętokrzyskie	128,20%	132,20%	174,00%	163,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

<sup>216</sup> W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2005, s. 81.

Również średnie wartości wskaźników płynności finansowej przedsiębiorstw (mimo swojej ograniczonej wartości poznawczej) informowały o wysokiej zdolności przedsiębiorstw do terminowej regulacji długów. Ich wartość oscylowała wokół poziomu uznawanego za optymalny<sup>217</sup>. W zasadzie z roku na rok ulegała poprawie. Można stąd sądzić, że gospodarka zapasami i należnościami przedsiębiorstw była racjonalna.

Można wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa prowadziły racjonalną gospodarkę zapasami i należnościami. Wysoki poziom wskaźnika płynności finansowej I stopnia mógł wynikać z dużej ostrożności w inwestowaniu przedsiębiorstw, co wydają się potwierdzać niektóre z wcześniej analizowanych wskaźników.

### 5.3. Inwestycje przedsiębiorstw w wybranych województwach

Dynamika wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw w badanym okresie była dość zmienna. Trudno byłoby określić jednoznaczną tendencję (tab. 5.21).

Tab. 5.21. Wydatki inwestycyjne przedsiębiorstw w mln zł

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014
1.	Lubelskie	1 274	2 994	4 012
2.	Mazowieckie	26 680	29 917	41 345
3.	Śląskie	7 665	9 872	12 931
4.	Podlaskie	1 011	941	1 124
5.	Podkarpackie		1 916	2 653
6.	Świętokrzyskie	1 211	1 824	1 493

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Warto zwrócić uwagę na bardzo wysokie różnice w wydatkach inwestycyjnych na jedno przedsiębiorstwo. W województwie mazowieckim były one kilkakrotnie wyższe niż w pozostałych regionach (tab. 5.22). Prawdopodobnie było to rezultatem większego udziału dużych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi regionami Polski.

Tab. 5.22. Wydatki inwestycyjne na jedno przedsiębiorstwo w mln zł

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2010	2014
1.	Lubelskie	0,67	1,47	1,84
2.	Mazowieckie	3,52	3,13	4,02
3.	Śląskie	1,25	1,46	1,74
4.	Podlaskie	0,91	0,76	0,86
5.	Podkarpackie	0,00	0,85	1,06
6.	Świętokrzyskie	1,05	1,45	1,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

<sup>217</sup> Por: W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 332, 334.

W województwie lubelskim średnie wydatki jednego przedsiębiorstwa z roku na roku rosły, podczas, gdy w innych województwach charakteryzowały się znaczną zmiennością. Nieco inaczej kształtowały się wydatki inwestycyjne w odniesieniu do liczby pracujących (tab. 5.23).

Tab. 5.23. Wydatki inwestycyjne na jednego zatrudnionego w mln zł

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2015	2015/2010
1.	Polska	0,010	0,015	1,45
2.	Lubelskie	0,009	0,011	1,21
3.	Mazowieckie	0,016	0,023	1,47
4.	Śląskie	0,008	0,011	1,26
5.	Podlaskie	0,005	0,007	1,26
6.	Podkarpackie	0,001	0,007	10,45
7.	Świętokrzyskie	0,009	0,007	0,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Ten wskaźnik osiągnął wysoki poziom w przedsiębiorstwach woj. mazowieckiego. Znacznie gorzej sytuacja przedstawiała się w przedsiębiorstwach tzw. Ściany Wschodniej. Wydatki inwestycyjne w tych przedsiębiorstwach były znacząco niższe. Jeżeli przyjmiemy, że wraz z poziomem tych wydatków wzrasta poziom techniczny produkcji i usług oraz poziom nowoczesności, to można zauważyć, że powiększa się dystans między przedsiębiorstwami województwa mazowieckiego (głównie Warszawy i okolic) a podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na Ścianie Wschodniej. W tym przypadku pozytywnie wyróżniają się przedsiębiorstwa województwa lubelskiego.

W strukturze wydatków inwestycyjnych dominowały wydatki na aktywne środki trwałe (maszyny i urządzenia oraz środki transportowe). Jedynie w województwie lubelskim struktura ta była odmienna. Tu dominowały wydatki na budynki i obiekty inżynieryjne, czyli pasywne środki trwałe (tab. 5.24).

Tab. 5.24. Struktura wydatków inwestycyjnych w 2015 r. w procentach

Lp.	Wyszczególnienie	Budynki	Maszyny	Transport
1.	Polska	39,3	46,9	13,80
2.	Lubelskie	54,50	39,80	5,40
3.	Mazowieckie	44,50	40,10	14,50
4.	Śląskie	40,70	50,70	8,10
5.	Podlaskie	36,50	55,00	8,10
6.	Podkarpackie	38,10	55,10	6,60
7.	Świętokrzyskie	41,30	46,60	11,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Rezultatem inwestycji powinien być wzrost wydajności pracy. Średnia wydajność pracy mierzona przychodami ze sprzedaży regionalnie była bardzo zróżnicowana. Najwyższy jej poziom odnotowano w województwie mazowieckim. Była ona natomiast znacząco niższa w przedsiębiorstwach funkcjonujących we wschodnich regionach Polski (tab. 5.25). Również na tle średniej krajowej przedsiębiorstwa Ściany Wschodniej charakteryzują się niższym poziomem wydajności pracy.

Tab. 5.25. Wydajność pracy (przychody ze sprzedaży netto na zatrudnionego)

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2015	2015/2010
1.	Polska	0,3722	0,4356	1,170
2.	Lubelskie	0,2706	0,3066	1,133
3.	Mazowieckie	0,5430	0,6876	1,266
4.	Śląskie	0,3445	0,3890	1,129
5.	Podlaskie	0,3369	0,3567	1,059
6.	Podkarpackie	0,2825	0,3456	1,223
7.	Świętokrzyskie	0,3167	0,3363	1,062

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Interesująco kształtują się poziom i dynamika wydajności pracy na tle poziomu i dynamiki inwestycji. W badanych województwach wschodnich należących do najmniej zurbanizowanych i uprzemysłowionych poziom wydajności pracy był znacząco niższy od średniego poziomu w Polsce. W przypadku województwa lubelskiego różnica wynosiła prawie 30%. Warto podkreślić, że był to najniższy poziom spośród badanych województw.

Niekorzystnie kształtują się również relacje między dynamiką inwestycji i wydajności pracy. Przy średnim przyroście wydatków inwestycyjnym w Polsce w latach 2010–2015 na poziomie 45% przyrost wydajności pracy wyniósł 17%. Podobna sytuacja miała miejsce prawie we wszystkich badanych województwach. Ciągłe wydają się dominować ekstensywne metody rozwoju podmiotów gospodarczych.

Warto również zauważyć na zakłócenie relacji między tempem wzrostu płac i wydajności pracy (tab. 5.26). Poprawna relacja oznacza, że wzrost wydajności wyprzedza wzrost płac. Tzw. wskaźnik opłacenia wzrostu wydajności pracy powinien kształtować się na poziomie niższym od jedności.

Ten warunek spełniony był jedynie w przedsiębiorstwach woj. mazowieckiego. Natomiast zarówno średnio w Polsce, jak i w pozostałych analizowanych województwach wydajność pracy rosła wolniej niż płace. Można przypuszczać, relacje te kształtowane były bardziej przez sytuację na rynku pracy niż przez wewnętrzne warunki przedsiębiorstw.

Tab. 5.26. Przyrost średniej wydajności pracy i średniej płacy w latach 2010–2015

Lp.	Wyszczególnienie	Wydajność	Płace
1.	Polska	1,1705	1,2760
2.	Lubelskie	1,1331	1,3560
3.	Mazowieckie	1,2663	1,2280
4.	Śląskie	1,1292	1,2790
5.	Podlaskie	1,0587	1,2720
6.	Podkarpackie	1,2233	1,2970
7.	Świętokrzyskie	1,0621	1,3230

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Z przeprowadzonej analiza wynika, że przedsiębiorstwa Lubelszczyzny mniej inwestują niż średnio w Polsce, a w szczególności te, które funkcjonują w województwie mazowieckim. Przeważają inwestycje w pasywne środki trwałe. Rezultatem ograniczonych inwestycji jest relatywnie niski poziom wydajności pracy. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw Lubelszczyzny w omawianym zakresie podobna jest do innych podmiotów zlokalizowanych na tzw. Ścianie Wschodniej.

Podsumowując można stwierdzić: sytuacja ekonomiczna i finansowa przedsiębiorstw (z wyłączeniem mikrofirm) w województwie lubelskim nie różni się znacząco od przedsiębiorstw w innych rejonach kraju. W badanym okresie przedsiębiorstwa bardzo ostrożnie inwestowały w swój rozwój. Być może jest to rezultat niestabilności uwarunkowań prawnych obowiązujących w Polsce (ograniczone zaufanie do polityki gospodarczej rządu).

Struktura wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw Lubelszczyzny jest mniej korzystna niż średnio w Polsce i innych województwach Polski Wschodniej. Powstaje pytanie, czy jest to rezultatem mentalności inwestycyjnej przedsiębiorców, czy też polityki rozwojowej przedsiębiorców, w której w większym zakresie korzysta się z cudzych aktywnych środków trwałych (leasing maszyn, środków transportowych itp.).

Województwo lubelskie charakteryzuje się relatywnie niskim poziomem lokalnej przedsiębiorczości (mniej mikrofirm na 100 tys. mieszkańców, niższe poziom wydatków inwestycyjnych niż średnio w Polsce, niższy poziom wydajności pracy). Wreszcie powstaje pytanie, czy polityka władz lokalnych (samorządowych) może mieć wpływ na rozwój lokalnych przedsiębiorstw.

## Zakończenie

Przedsiębiorczość gospodarcza przyczynia się do wzrostu dobrobytu materialnego społeczeństw oraz rozwoju cywilizacyjnego. Jej rozwój wymaga swobodnego dostępu do rynku wszystkim, którzy chcą podejmować działalność gospodarczą i ponosić związane z tym ryzyko. Sam rynek, zwłaszcza w dobie globalizacji nie jest w stanie zapewnić sprzyjających warunków do rozwoju w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw<sup>218</sup>. Globalizacja sprzyja rozwojowi silnych, międzynarodowych korporacji, wykluczając lub znacząco ograniczając przedsiębiorczość tych, którzy nie dysponując odpowiednio wysokimi zasobami kapitałowymi.

W tej sytuacji istotnego znaczenia nabiera polityka gospodarcza państwa, której pierwszorzędym zadaniem jest ochrona konkurencji. Konkurencja jest siłą napędową gospodarki, źródłem sukcesów i upadłości przedsiębiorstw. Pobudza przedsiębiorców do wdrażania innowacji i doskonalenia procesów wewnętrznych. Zanik konkurencji, któremu sprzyjają m.in. procesy globalizacyjne ograniczają rozwój przedsiębiorczości i dynamikę rozwoju gospodarczego.

Niemalże znaczenie dla aktywności gospodarczej społeczeństwa mają decyzje samorządów lokalnych, które w zakresie swoich uprawnień mogą pobudzać lub utrudniać rozwój przedsiębiorstw w poszczególnych regionach. Samorządy mają bowiem określone prawo i zdolność do zarządzania i kierowania zasadniczą częścią spraw publicznych na własną odpowiedzialność i w interesie mieszkańców<sup>219</sup>. Do ich uprawnień należą m.in. zatwierdzanie planów przestrzennego zagospodarowania, wydawanie zezwoleń budowlanych, ustalanie wysokości (w określonych granicach) podatków lokalnych oraz związanych z nimi ulg itp. Wykorzystując swoje uprawnienia samorządy mogą zachęcać lub zniechęcać do inwestycji na ich terenie.

Rozwój przedsiębiorczości gospodarczej zależy od wielu czynników, których znaczenie w różnych okresach jest zróżnicowane. Niemniej zawsze wymaga określonych zasobów kapitałowych oraz odpowiednich warunków prawno-administracyjnych, które nie będą nadmiernie ograniczały przedsiębiorców. Okresowa zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej sprawia, że badania nad rozwojem ciągle są aktualne.

---

<sup>218</sup> Por. m.in. J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2019.

<sup>219</sup> Por. M. Miszczuk, *System podatków i opłat samorządowych w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 11.



# ANEKS

## Struktura biznesplanu

### Podsumowanie zarządcze

1. Charakterystyka przedsięwzięcia gospodarczego (inwestycyjnego)
  - 1.1. Przedmiot działalności
  - 1.2. Forma prawne przedsięwzięcia (przedsiębiorstwa)
  - 1.3. Zaangażowanie kapitałowe
2. Analiza sytuacji rynkowej
  - 2.1. Analiza zapotrzebowania rynkowego
  - 2.2. Analiza konkurencji
  - 2.3. Analiza źródeł zaopatrzeniowych
  - 2.4. Analiza SWOT
3. Organizacja przedsięwzięcia i potencjał gospodarczy
  - 3.1. Charakterystyka procesu gospodarczego
  - 3.2. Planowane rozmiary produkcji
  - 3.3. Zapotrzebowanie na aktywa trwałe
  - 3.4. Lokalizacja i organizacja przedsięwzięcia
4. Planowane koszty przedsięwzięcia
  - 4.1. Kalkulacja wydatków inwestycyjnych
  - 4.2. Kalkulacja bezpośrednich kosztów produkcji
  - 4.3. Kalkulacja kosztów pośrednich bez amortyzacji
  - 4.4. Kalkulacja kosztów amortyzacji
  - 4.5. Kalkulacja kosztów finansowych
  - 4.6. Zestawienie kosztów eksploatacyjnych
5. Planowanie przychodów ze sprzedaży i zapotrzebowania na kapitał obrotowy
  - 5.1. Przychody ze sprzedaży netto
  - 5.2. Podatek od towarów i usług
  - 5.3. Przychody ze sprzedaży brutto
  - 5.4. Planowanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy
6. Sprawozdanie finansowe proforma
  - 6.1. Rachunek zysków i strat
  - 6.2. Rachunek przepływów pieniężnych
  - 6.3. Bilans
7. Ocena opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego
  - 7.1. Ocena według metod prostych
  - 7.2. Ocena według metod zdyskontowanych
    - 7.2.1. Kalkulacja stopy dyskontowej
    - 7.2.2. Kalkulacja NPV i IRR
  - 7.3. Ocena ryzyka inwestycyjnego

### Wnioski

## Literatura

1. Adler P., Kwon S. W., *Social capital: The good, the Bad and the ugly*, [w:] *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. (red.) E. L. Lesser, Boston-Oxford-Auckland-Johannesburg- Melbourne-New Delhi: Butterworth-Heinemann).
2. Amir S., *Accumulation on a World Scale: A Critique of the Theory of Underdevelopment*, Monthly Review Press, New York 1974
3. Ansoff H. J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE Warszawa 1985.
4. Bagdziński S. L., *Lokalna polityka gospodarcza*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1994.
5. Bakes B., *Leasing czy kredyt bankowy? A może Pożyczka?*, „Biznes Raport”, dodatek do „Gazety Finansowej” z 18–24 stycznia 2019.
6. Bangs D. H., Jr., *Cash flow. Kontrola przepływu środków pieniężnych*, PLACET, Warszawa 1999.
7. Bartkowiak B., *Zastrzyk kapitałowy dla innowacji w mikroprzedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 588, Szczecin.
8. Beyer K., *Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Nr 21/2011.
9. Bielawska A., *Pewność i ryzyko w zarządzaniu MSP*, [w:] *Teoria i praktyka. Finanse przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe” Nr 59, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
10. Bieniok H., *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 73.
11. Bolek M., Bolek C., *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowanie*, Difin, Warszawa 2014.
12. Borkowska S., (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
13. Borowiecki R., Kwiecińska M., *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków 2003.
14. Bourdieu P., Wacquant J. D. L., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowe, Warszawa 2001.
15. Bożek S., Emerling I., *polityka kredytowa przedsiębiorstwa a ubezpieczenie ryzyka kredytu*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, t. 1, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. Nr 786, Szczecin 2013.
16. Brett R., *Creating Intelligent Organization*, “The Journal for Quality & Participation” Winter 2002.
17. Brzeziński M., (red), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
18. Brzozowska K., Flejterski S., *Anioły biznesu w krajach Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 588, Szczecin 2010.
19. Caputa W., *Kluczowe kompetencje i dźwignia zasobów w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2003, nr 13.

20. Caputa W., Paździor A., Krawczyk-Sokołowska I., *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2017.
21. Caputa W., *Pomiar kapitału klienta w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016.
22. Caputa W., *Strategiczna reorganizacja rynkowa a system informacyjny rachunkowości*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.) *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
23. Caputa W., *Strategie budowania kapitału klienta w branży piwowarskiej – wybrane aspekty*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, t. 1, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. Nr 786, Szczecin 2013.
24. Caputa W., Paździor A., Krawczyk-Sokołowska I., *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Texter, Warszawa 2017.
25. Cardoso F. H., Faletto E., *Zależność a rozwój w Ameryce Łacińskiej. Próba interpretacji socjologiczne*. Instytut Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich Uniwersytetu Warszawskiego i Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego, Warszawa 2008.
26. Castells M., *The Rise of Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 1996.
27. Cecelak J., *Rynek aniołów biznesu w Europie*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne”, t. 21, 2015.
28. Cegielska E., Kurdys-Kujawska A., Zawadzka D., *Aktywność inwestycyjna funduszy venture capital w finansowaniu start-upów*, „Ekonomiczne problemy usług” nr 3/2018 (132), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.
29. Chojnicki Z., Czyż T., *Region – Regionalizacja-Regionalizm*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, R. 54, z. 2, 1992, [www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream](http://www.repozytorium.amu.edu.pl/bitstream) (wejście 01.12.2018).
30. Chojnicki Z., *Koncepcja terytorialnego systemu społecznego*, „Przegląd Geograficzny” 60, 4/1988.
31. Churski R., *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2008.
32. Cichoń S., *Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 51/2.
33. Ciczirko T., *Bank centralny i banki komercyjne*, [w:] *Finanse*, (red) J. Ostaszewski, Difin, Warszawa 2013.
34. Czaja I., Kozień E., *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek, strategie, zarządzanie*, Difin, Warszawa 2016.
35. Derlukiewicz N., Rogowska M., *Uwarunkowania innowacyjne jako jeden z elementów strategii innowacji jednostki przestrzennej*, [w:] *Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego. Teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Prace Naukowe nr 7/2007, Wrocław 2007.

36. Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2005.
37. Domański R., *Miasto innowacyjne*, Wyd. Nauk. PWN, Studia, t. 109, Warszawa 2000.
38. Drewnik R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
39. Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, "Harper Business", New York, 1985.
40. Drucker P. F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, wyd. Studio Empka, Warszawa 2004.
41. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
42. Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
43. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
44. Dylewski M., *Planowanie finansowe projektu europejskiego*, [w:] M. Dylewski, B. Fipiak, A. Guranowski, J. Hołub-Iwan, *Zarządzanie finansami projektu europejskiego*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
45. Dziewoński K., *Teoria regionu ekonomicznego*. „Przegląd Geograficzny”, 39/1967, 1.
46. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
47. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/osobowosc;3952300.html> (wejście 16.12.2018).
48. Evers T. T., Vogan P., *Dependencia. Latinoamerykański wkład do teorii niedorozwoju*, [w:] *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju*, Czytelnik, (red.) R. Stemplowski, Warszawa: Czytelnik 1987.
49. Fatalski P., *Podatkowe bariery rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji*, (red.) T. Pałaszewska-Reindl, T. Szot-Gabryś, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Umiejętności im. S. Staszica w Kielcach, Kielce 2008.
50. Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2001.
51. Filip P., *Finansowanie MSP ze źródeł zewnętrznych – ujęcie regionalne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 588.
52. Filipiak B., *Budżetowanie kosztów i podatków w projekcie europejskim jako instrument zarządzania finansami*. [w:] *Zarządzanie finansami projektów unijnych w świetle badań empirycznych*, (red.) M. Dylewski, B. Fipiak, A. Guranowski, J. Hołub-Iwan, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 412.
53. Florida R., *Toward the Learning Region*, *Futures*, vol. 27, no. 5/1995.
54. Florida R., *The Learning Region*, [w:] *Regional Innovation*, (red.) Z. J. Acs, *Knowledge and Global Change*: Pinter, New York 2000.
55. Frank A. G., *Rozwój niedorozwoju*, [w:] *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju*, wybór i Czytelnik, (red.) Z. J. Acs, Warszawa 1987.

56. Frazer-Robinson J., *Jak wykorzystać lojalność klienta?*, [w:] *Biznes. Zarządzanie firmą*, cz. 1, PWN, Warszawa 2007.
57. Fujita M., Mori T., *Frontiers of the New Economic Geography*, Discussion Paper, no. 27, Institute of Developing Economies, Chiba 2005.
58. Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
59. Gabrusewicz W., *Analiza finansowa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014.
60. Gadomski D., *Bariery finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, zeszyt naukowy 46, SGH, Warszawa 2004.
61. Gałązka A., *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS Nr 1(49) 2017, [www.orka.sejm.gov.pl](http://www.orka.sejm.gov.pl) (wejście 20.12.2018).
62. Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
63. Gorczyńska M., *Dylematy w obrębie polityki kredytowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół finansów*, (red.) T. Famulska, J. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011.
64. Gospodarek T., *Zarządzanie dla racjonalnego menedżera*, Difin, Warszawa 2014.
65. Gostkowska-Drzewicka M., Majerowska E., *Ryzyko inwestowania w spółki budowlane notowane na GPW w Warszawie a koniunktura w budownictwie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1/2017 (85).
66. Grabowska M., *Rola kapitału własnego w finansowaniu mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 588.
67. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
68. Grosse T. G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 1 (8) 2002.
69. Gruszecki T., *Problemy transformacji krajów postkomunistycznych - na przykładzie Polski*, [w:] *Od socjalizmu do gospodarki rynkowej*, wyd. Verba, Lublin 2000.
70. Haberla M., Kuźmińska-Haberla A., *Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] „Nauki i Zarządzaniu” (Management Sciences) 2(15), 2013.
71. Hague P. N., Jackson P., *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Warszawa 2008.
72. Hardt M., Negri A., *Imperium*, Wydawnictwo WAB, Warszawa 2005.
73. Herman A., Szablewski A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, (red.) A. Herman, A. Szablewski A., Poltext, Warszawa 1999.
74. Hitt M. A., Keats B. W., De Mari S. M., *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage In the 21<sup>st</sup> Century*, [w:] „The Academy of Management Executive”. Vol. 12, November 1998.
75. Hryniewicz J. T., *Teoria „Centrum – peryferie” w epoce globalizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 2(40)/2010.

76. [http://inwestornia.pl/Subpage:25,sieci\\_aniolow\\_biznesu](http://inwestornia.pl/Subpage:25,sieci_aniolow_biznesu) (stan z 04.11.2019 r.)
77. [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty\\_naukowe\\_studia\\_i\\_prace\\_kzif/Documents/162.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/162.pdf) (wejście 12,12.2018).
78. <https://www.doradcawbiznesie.pl/lista-aniolow-biznesu-w-polsce/> (stan z 04.11.2019 r.)
79. Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.
80. Ireland R. D., Hitt M. A., Sirmon D. G., *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, „Journal of Management”, 2003, nr 29(6).
81. Janczewski J., *Kryteria i miary przedsiębiorczości w małej firmie*, [w:] Z. Ziolo., T. Rachwał (red.) *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Akademia Pedagogiczna im Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2005.
82. Janik W., *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, wyd. P.L., Lublin 2017.
83. Janik W., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, WSPA, Lublin 2001.
84. Janik W., *Zarządzanie finansami firmy*, WSPA, Lublin 2002.
85. Kaplan R. S., Horton D. P., *Strategiczna karta wyników*, wyd. CIM, Warszawa 2001.
86. Korenik K. S., Pięta M., Soczewka K., *Współczesne tendencje rozwoju regionalnego*, [w:] *Regulacyjne aspekty polityki ekonomicznej – dostosowania polskiej gospodarki do europejskiego i globalnego rynku*, (red.) Z. Kaźmierczak, E. Kryńska, „Acta Universitatis Lodzianis”, „Folia Oeconomica” 2004, nr 174.
87. Kotarski H., *Egzogenne i endogenne czynniki rozwoju regionalnego. Podkarpackie na tle polskich regionów*, [www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/](http://www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/) (wejście 14.12.2018).
88. Krajewski M., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach*, ODDK, Gdańsk 2006.
89. Krawczyk-Sokołowska I., *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 162. Warszawa 2018.
90. Kuc B. R., *Ryzyko menedżerskie wobec niepewności zmiany*, [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, KUL, Lublin 2004.
91. Kukliński A., *O nowym modelu polityki regionalnej – artykuł dyskusyjny*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 4(14).
92. Kuryłek Z., *Wartość przedsiębiorstwa w kontekście finansowania formie mazzanine*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, (red.) D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe” U. Sz. Nr 803, Szczecin 2014.
93. Kuźbiel D., *Analiza krytyczna wybranych teorii cyklu koniunkturalnego*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. t. 1.: Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza*, (red.) E. Gruszewska, K. Karpińska, A. Protasiewicz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2018.
94. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000..
95. Lewczuk J., *Czynniki i bariery rozwoju regionalnego*, *Gospodarka przestrzenna*, t. 4, *Polityka regionalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
96. Lichniak I., *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, (red.) I. Lichniak SGH, Warszawa 2011.

97. Listkiewicz J., Listkiewicz S., Niedziółka P., Szymczak P., *Metody realizacji projektów inwestycyjnych*, ODDK, Gdańsk 2004.
98. Łązniewska E., Czyżewska D., *Regiony uczące się na przykładzie Francji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
99. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001.
100. Majkut R., *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa 2014.
101. Makiela Z., *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa, 2008.
102. Makulska D., *Koncepcje i czynniki rozwoju regionalnego*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH”, Wydawnictwo SGH 2013/92, Polityka gospodarcza w poszukiwaniu nowego paradygmatu.
103. Malecki E. J., *Technology and Economic Development. The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*, Longman, London 1997.
104. Malizia E. E., Feser E. J., *Understanding Local Economic Development*, Rutgers, N J: Center for Urban Policy Research, 1999.
105. Malmberg, A., Maskell P., *Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration*, European Planning Studies, no. 2/1997.
106. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
107. Marecki K., Miszczuk M., *Uwarunkowania lokalnej polityki wspierania przedsiębiorczości na przykładzie instrumentów podatkowych*, [w:] *Otoczenie a wartość biznesu*, (red.) M. Miszczuk, M. Sosińska-Wit, P.L., Lublin 2017.
108. Markowski T., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
109. Markusen A., *Region and regionalism* [w:] *Regional analysis and the new international division of labor. Application of a political economic approach*, Kluwer and Nijhoff, Boston 1983, D. Massey, 1984, *Spatial divisions of labour: social structure and the geography of production*, (eds.), F. Moulaert, P. W. Salinas, Macmillan, London 1984.
110. Mellor R. B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011.
111. Michalak A., *Wpływ koncentracji zasobów finansowych na ryzyko i koszt kapitału w procesie inwestycyjnym*, [w:] *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych*, (red.) W. Caputa, D. Szwejca, CeDeWu, Warszawa 2009.
112. Mikołajczyk B., *Wybrane formy finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, [w:] *Finanse i bankowość w integrującej się Unii Europejskiej*, (red) T. Famulska, J. Nowakowski, Difin 2006.
113. Miszczuk M., *System podatków i opłat samorządowych w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
114. Mitek A., Miciuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, [w:] *Współczesne wyzwania gospodarowania i zarządzanie*, (red.) Kryk B. „Studia i prace WNEiZ” 2012 nr 28.

115. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
116. Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006.
117. N. Thrift, *On the determination of social action in space and time*, „Environment and Planning D: Society and Place”, no 1/1983.
118. Nowak P., *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy Zachodniej*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, [www.wbc.poznan.pl/Content/178703/NowakPiotrS4240.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/178703/NowakPiotrS4240.pdf) (wejście 16.12.2018).
119. Olchowicz I., *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2004.
120. Opolski K., Waśniewski K., *Biznes plan. Jak go budować i analizować?*, CeDeWu, Warszawa 2007.
121. Ostaszewski J., *Zarządzanie finansami w spółce akcyjnej*, Difin, Warszawa 2003.
122. Ottaviano G., Thisse J.F., *Agglomeration and Trade Revisited*, Discussion paper series, Centre for Economic Policy Research, CEPR, London 1998.
123. Parysek J. J., *Modele klasyfikacji w geografii*. Wyd. Naukowe UAM, Seria Geografia 31, Poznań 1982.
124. Pasieczny J., *Biznesplan*, PWE, Warszawa 2007.
125. Paździor A., *Struktura kapitału a efektywność przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 500, Szczecin.
126. Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, ed. N.J. Foss, Oxford university Press, Oxford 1997.
127. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
128. Porter M. E., *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.
129. Porter M. E., „Clusters and the New Economics of Competition”. „Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1998.
130. Posadzińska I., *Determinanty wzrostu pozycji marki*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania) nr 7, U. Sz., Szczecin 2008.
131. Potoczek A., *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, [w:] *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, (red.) A. Potoczek, Regionalny Ośrodek Studiów i Środowiska Kulturalnego w Toruniu, Toruń 2001.
132. Przybyciński T., *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, SGH, Warszawa 2005.
133. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*, GUS, Warszawa 2016.
134. Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
135. Rokoszewski K., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie lokalnych i regionalnych uwarunkowań współpracy oraz partnerstwa lokalnego*, [w:] *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, z uwzględnieniem sektora MSP*, (red.) B. Mikołajczyk, Difin, Warszawa 2006.



136. Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, (red.) M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
137. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003.
138. Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategia finansowa firmy*, (red.) M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
139. Rytko P., *Zarządzanie kredytem handlowym*, Difin, Warszawa 2009.
140. Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Dom Organizatora, Toruń 2013.
141. Sadowski A., *Kapitał społeczny i kulturowy heterogenicznej „metropolii” wschodniego pogranicza*, [w:] *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*, (red.) Jałowiec B., Majer A., Szczepański M.S., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
142. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
143. Sierpińska M., Sierpińska-Sawicz A., Węgrzyn R., *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2019.
144. Siuta-Tokarska B., *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 3.
145. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1983.
146. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1984, t. 2.
147. Sobczyk M., *Matematyka Finansowa*, PLACET, Warszawa 1995.
148. Sołtys J., Derocki S., *Wskaźnik przedsiębiorczości w jednostkach terytorialnych Polski – zróżnicowanie w czasie i przestrzeni*, „Przedsiębiorstwo i Edukacja” 2016, nr 12.
149. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
150. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. 2, Dom Organizatora, Toruń 2005.
151. Stankiewicz M.J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffer, J. Stankiewicz, M. J. S. Sudoł, PWE, Warszawa 2011.
152. Stiglitz J. E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.
153. Stradomski M., *Zarządzanie strukturą zadłużenia przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
154. Strużycki M., (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
155. Surma A., Szopiński T., (red), *Pomysł – pieniądze – przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2017.
156. *Survej on the access to finance of enterprises (SAFE)*, 2018.
157. Szul R., *Światowy system polityczny. Struktury i idee*, „Studia Społeczne”, nr 2/2010.
158. Śliwa J., *Finanse przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2004.
159. Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U.

- Z 2000 r. z późn. zm.).
160. Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. 02.76.694 z późn. zm.).
  161. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, (Dz.U. 2004, Nr 54, poz. 535).
  162. Ustawa z dnia 15 września 2000 r., *Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. 2016 r., poz. 1578)
  163. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe* (Dz. U. z 1993r., Nr 140, poz. 939, art. 70,2, 70.4.
  164. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591).
  165. *Venture capital – szansą dla przedsiębiorczych*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Przedsiębiorczości, Biblioteka: Przedsiębiorca w Unii Europejskiej, 6/2005, Warszawa 2005.
  166. Wachowiak P., Winch S., *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, (red) M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 202.
  167. Warczak M., Warczuk M.. *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, *Współczesna gospodarka, Contemporary Economy* Vol. 6 Issue 4 (2015) [www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl). (wejście 18.12.2018).
  168. Warczuk. M. *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, [w:] *Współczesna gospodarka, „Contemporary Economy”* Vol. 6 Issue 4 (2015) [www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl). (wejście 18.12.2018)
  169. Wójcik M., *Region w podejściach “nowej” geografii regionalnej*. ‘Acta Universitatis Lodzensis, Folia Geographica Socio-Oeconomica’ 11, 2011.
  170. Wrzesiński M., *Kapitał podwyższonego ryzyka. Proces inwestycyjny i efektywność*, SGH, Warszawa 2008.
  171. [www.portalwiedzy.onet.pl](http://www.portalwiedzy.onet.pl).
  172. Yergin D., Stanislaw J, *Commending Heights*, Free Press, New York, 2002.
  173. Zadenck J., *Tożsamość partykularna, tożsamość globalna, polityka*, [w:] *Globalizacja i my. Tożsamość lokalna wobec trendów lokalnych*, (red.) R. Piekarski, M. Graban, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych INIVERSITAS, Kraków 2003.
  174. Zajdel M., *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 83, 2011.