

Rozdział pierwszy

Dlaczego własny biznes?

1. Przedsiębiorczość na świecie na przełomie XX i XXI wieku

Zmiany w sferze technologii

Przełomowe rozwiązania organizacyjne

Zmiany preferencji konsumentów

Postępująca globalizacja i konkurencja międzynarodowa

2. Przedsiębiorczość w Polsce

Uwarunkowania historyczne

Polska przedsiębiorczość na tle tendencji ogólnoswiatowych

3. Własny biznes jako opcja kariery zawodowej

Rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych w Polsce

Własny biznes – argumenty przeciw

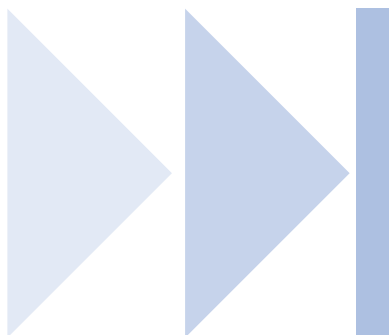
Własny biznes – argumenty za

Finansowy próg opłacalności własnego biznesu

Własny biznes – dynamiczny czy nastawiony głównie
na substytucję dochodów z pracy najemnej?

Alternatywne ścieżki dochodzenia do własnego biznesu

4. Nowy ambitny biznes – determinanty sukcesu



Najnowsze tendencje rozwoju przedsiębiorczości na świecie i w Polsce powodują, że uruchomienie własnego biznesu stało się atrakcyjnym kierunkiem realizacji kariery zawodowej, także – a może przede wszystkim – dla ludzi młodych i wykształconych. Podejmując taką decyzję, warto planować przedsięwzięcia dynamiczne, czyli mające perspektywę wzrostu. To, że podejmujemy się realizacji dynamicznego biznesu, niekoniecznie musi prowadzić do stworzenia imperium opartego na najnowocześniejszej technologii czy też przełomowych rozwiązaniach w sferze organizacji i marketingu. Czy tak się stanie, będzie zależało od wielu czynników i warunków działania już po uruchomieniu biznesu. Warto jednak, by taka wizja towarzyszyła adeptom nowego biznesu od samego początku, bo wtedy szanse na stworzenie czegoś większego – na miarę ambicji i umiejętności inicjatorów – będą znacznie większe.

Pytanie zawarte w tytule chcemy rozważyć z pozycji ludzi przygotowujących się do rozpoczęcia kariery zawodowej. Ambicje i pasje zawodowe można realizować w bardzo różnych formach, uruchomienie własnego biznesu jest tylko jednym z możliwych wariantów. Jakie najnowsze tendencje w gospodarce i jej otoczeniu decydują o względnej atrakcyjności opcji przedsiębiorczej na tle innych form aktywności zawodowej? Jak będzie się kształtował w najbliższych latach rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych? Jakie ścieżki realizacji tzw. opcji przedsiębiorczej mają do dyspozycji ci, którzy się na nią zdecydowali? Na te pytania postaramy się odpowiedzieć poniżej.

1. Przedsiębiorczość na świecie na przełomie XX i XXI wieku

Analizując podejście do przedsiębiorczości i przedsiębiorców w ujęciu historycznym, można zauważyć wyraźną ewolucję poglądów wobec sektora małych przedsiębiorstw, tradycyjnie kojarzonego z przedsiębiorczością. J. Schumpeter w swej przełomowej rozprawie *Teoria rozwoju gospodarczego*, opublikowanej po raz pierwszy w 1911 roku, wskazywał na kluczową rolę przedsiębiorcy w procesie rozwoju gospodarczego. Rola ta polegała na kreatywnej destrukcji istniejących struktur przemysłowych przez przedsiębiorców-innowatorów, którzy wprowadzali nowe produkty i procesy technologiczne, burząc tym samym istniejący układ sił na rynku (Schumpeter, 1960). Praca Schumpetera zainicjowała kierunek postrzegania zjawiska przedsiębiorczości, zgodnie z którym działania przedsiębiorcze dotyczą przełomowych innowacji, nowych dziedzin i nowych pomysłów, a nie rozwiązań istniejących¹.

Tymczasem trendy rozwojowe nowych gałęzi przemysłu nie przebiegały zgodnie z koncepcją Schumpetera. Liczba uruchomionych firm była

¹ S. Kwiatkowski słusznie zwraca uwagę na kontekst analizy Schumpetera – okresu początków systemu wielkoseryjnej produkcji przemysłowej, w którym decydującymi czynnikami produkcji były kapitał i ziemia, a takie czynniki, jak praca i wiedza odgrywały uboczną rolę (Kwiatkowski, 2002, s. 81–82). Były to więc warunki zasadniczo odmienne od panujących we współczesnej gospodarce (szerzej na temat roli przedsiębiorcy i przedsiębiorczości w gospodarce patrz *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, 2001, s. 23–33).

w początkowej fazie bardzo duża, po czym następowała szybka konsolidacja, w efekcie której wykształciła się czołówka dominujących koncernów o światowym zasięgu, przy radykalnym ograniczeniu ogólnej liczby podmiotów w branży. Dla przykładu na przełomie XIX i XX wieku w USA powstało w branży samochodowej około 3 tys. niezależnych firm, podczas gdy w 1920 roku było ich już tylko 90 (Lambing, Kuehl, 2003, s. 16).

Nowe produkty, technologie i rozwiązania organizacyjne w coraz większym zakresie znajdowały zastosowanie w warunkach wielkoseryjnej produkcji. Mogły one powstawać jedynie w dużych organizacjach gospodarczych, przy zaangażowaniu znaczących nakładów na badania i rozwój, w doskonale wyposażonych laboratoriach, z udziałem wysoko kwalifikowanych specjalistów. Zjawisko to nasiliło się w drugiej połowie XX wieku i zdecydowało o prymacie wielkich koncernów, funkcjonujących w ramach oligopolistycznych struktur w nowoczesnych dziedzinach gospodarki. Ten kierunek myślenia o nieuchronnej ewolucji systemu gospodarczego w kierunku dominacji wielkich korporacji został ugruntowany w pracach J.K. Galbraitha (Galbraith, 1978) oraz A.D. Chandlera (Chandler, 1977), i był to główny pogląd w literaturze ekonomicznej aż do początku lat 80. ubiegłego stulecia.

Przekonanie o postępującej marginalizacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce doprowadziło do poddania w wątpliwość, czy słuszne jest utożsamianie tego sektora z przedsiębiorczością. Niewątpliwie „pójście na swoje” – uruchomienie własnego biznesu, połączone z rezygnacją z pracy na etacie, jest aktem odwagi i z perspektywy jednostki – zdarzeniem przełomowym. Wymaga bowiem zerwania z dotychczasowym stylem życia, zmiany priorytetów, konfrontacji z nieznanymi problemami i podejmowania ważnych decyzji w warunkach dużej niepewności.

Czy jednak każdy właściciel małego biznesu jest przedsiębiorcą? Typowy przedstawiciel tej grupy, czy to w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, czy w Polsce, z pewnością nie jest twórczym destruktozem, tak jak widział to Schumpeter. Kwestia ta stała się przyczyną wielu sporów i doprowadziła do pewnego zamieszania pojęciowego. W wydanej w 1985 roku książce *Innowacja i przedsiębiorczość* P. Drucker pisał (Drucker, 1992, s. 30):

„Na pewno mąż i żona, którzy otwierają kolejne delikatesy czy następną restaurację meksykańską na amerykańskim przedmieściu, podejmują ryzyko. Czy jednak są przedsiębiorcami? Robią tylko to, co wcześniej robiono już wiele razy. Spekulują na rosnącej popularności jedzenia poza domem w swojej okolicy, lecz nie tworzą ani nowego popytu konsumenckiego, ani sposobu jego zaspokojenia. Patrząc z tej perspektywy, z pewnością nie są przedsiębiorcami, mimo że ich przedsięwzięcie jest nowe”.

Warto zwrócić uwagę, że podawany przez Druckera przykład małżeństwa restauratorów jest raczej wyjątkowy. Mimo braku innowacyjnych

cech w działaniu, dążą oni do rozwoju własnego biznesu. Tymczasem przygniatająca większość nowo uruchamianych firm po 2–3 latach wytraca impet i dalej funkcjonuje na niewielką skalę, co jest zresztą zgodne z początkową intencją właścicieli. Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez zespół badaczy amerykańskich na czele z J.W. Carlandem kluczowy czynnik wyróżniający prawdziwych przedsiębiorców spośród właścicieli small businessu wiąże się z podstawową motywacją, która popycha ludzi do założenia własnej firmy. Przedstawiciele tej drugiej grupy zakładają własną firmę z myślą o realizacji celów finansowych, ściśle powiązanych z potrzebami własnej rodziny. Natomiast przedsiębiorca to osoba, która przy podejmowaniu decyzji kieruje się motywem wzrostu i zysków. Cechuje ją zachowanie innowacyjne i stosowanie strategicznych metod zarządzania (Carland et al., 1984, s. 358)².

W latach 90. ubiegłego stulecia ujawniły się nowe zjawiska i tendencje, które zmusiły do zasadniczej rewizji myślenia o sektorze małych przedsiębiorstw. W efekcie możemy mówić o jakościowo nowym, dynamicznym i innowacyjnym obliczu przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI wieku³.

1.1. Zmiany w sferze technologii

Podłożem tych zmian były w pierwszej kolejności radykalne zmiany technologiczne, zwłaszcza w dziedzinie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (ICT). Współczesne tendencje w postępie technicznym powodują, że wdrażanie przełomowych innowacji (nowych produktów, metod wytwarzania i rozwiązań organizacyjnych) przestało być domeną wielkich koncernów i stało się udziałem mniejszych firm o niewielkim stażu na rynku.

Dobłą ilustracją potwierdzającą tezę o rosnącym znaczeniu dynamicznego, innowacyjnego segmentu MSP są przełomowe wynalazki wdrożone w ostatnich dekadach przez firmy z tej grupy. Trudno sobie dzisiaj wyobrazić codzienne życie i biznesowe funkcjonowanie bez komputerów osobistych i ich oprogramowania, bez technologii poczty głosowej, elektronicznych systemów przywoływania, CD-ROM-ów czy telewizji kablowej. To właśnie tym firmom zawdzięczamy udogodnienia, które tak zmieniły świat.

² Współcześnie przeważa pogląd, że podział na przedsiębiorców i właścicieli small businessu nie oddaje całej złożoności zjawiska przedsiębiorczości. Przyznali to zresztą sami autorzy powyższej klasyfikacji, stwierdzając: „Próby odróżnienia przedsiębiorców od właścicieli małych firm lub klasyfikacja tych właścicieli w jakikolwiek inny sposób prowadzą do niepełnego obrazu przedsiębiorcy. Pełny portret musi uwzględniać, że przedsiębiorczość jest kontinuum i badaczom potrzebne są nowe pojęcia, by odróżnić jednostki objęte badaniem” (Carland et al., 2001, s. 75). Takie rozróżnienie było także kłopotliwe ze względu na to, że w większości krajów przedsiębiorca jest utożsamiany z osobą prowadzącą działalność gospodarczą.

³ Kompleksowe ujęcie czynników, które miały wpływ na odrodzenie sektora MSP zawiera praca P. Dominiaka (Dominiak, 2005, s. 52–63).

Nowoczesne technologie wpływają na funkcjonowanie całych branż, a także prowadzą do obniżki kosztów i zwiększenia rentowności. Co więcej, w ich wdrożeniu naturalną przewagę mają nowo powstające firmy, nieobciążone starą infrastrukturą i nawykami prowadzenia biznesu. Skalę zmian i możliwość konkurowania nowych firm z ustabilizowanymi „graczami” na rynku można porównać jedynie z początkiem ubiegłego stulecia, a więc okresem charakterystycznym dla schumpeterowskiej kreatywnej destrukcji.

Dobłą ilustracją może być porównanie parametrów ekonomiczno-finansowych supermarketów księgarskich w Stanach Zjednoczonych z internetowym supermarketem, jakim stał się Amazon.com (por. tabela 1).

Tabela 1. Porównanie modelu biznesowego supermarketów księgarskich funkcjonujących w USA z internetową księgarnią Amazon.com

Wyszczególnienie	Supermarkety księgarskie	Amazon.com
Liczba podmiotów w danym segmencie rynku	439	1
Średnia liczba tytułów w ofercie	175 000	2 500 000
Koszt powierzchni handlowej jako % wpływów ze sprzedaży	12%	<4%
Wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego w USD	100 000	300 000
Cykl obrotu zapasów w skali roku	2–3X	50–60X
Sprzedaż na 1 m ² powierzchni sprzedaży w USD	2 750	22 000
Koszt najmu 1 m ² powierzchni w USD	220	88

Źródło: Laffey, 2004, s. 9. Dane dotyczą końca lat 90.

Możliwości uzyskiwania w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych tak jakościowo korzystniejszych parametrów, jak w przykładzie Amazon, doprowadziły do gorączki internetowej pod koniec lat 90. Niestety większość tzw. dot.comów, stosunkowo łatwo uzyskujących finansowanie, oparta była na bardzo kruchych podstawach ekonomicznych. Doprowadziło to do załamania tego sektora w 2000 roku.

Pozytywne skutki rewolucji ICT, kojarzone w pierwszej kolejności z rozpowszechnianiem internetu jako narzędzia w prowadzeniu biznesu, dotyczą wszystkich sektorów gospodarki i rodzajów firm. Niewątpliwie jednak nowe technologie okazały się szczególnie przyjazne dla sektora MSP. Problematyce tej poświęcimy więcej uwagi w rozdziale XI. W tym miejscu ograniczymy się jedynie do wskazania generalnych tendencji:

- bogactwo informacji o pomysłach i produktach dostępnych nieodpłatnie bądź po bardzo niskim koszcie dla wszystkich, którzy planują rozpoczęcie własnej działalności

- ▶ nowe możliwości prezentacji i promocji firmy, jakie daje witryna i adres internetowy
- ▶ nowe możliwości sprzedaży za pośrednictwem internetu
- ▶ ułatwienia w budowaniu więzi kooperacyjnych, także z dużymi organizacjami.

1.2. Przełomowe rozwiązania organizacyjne

Klasycznym wyjaśnieniem niskiej wydajności tradycyjnego sektora small businessu była tzw. ekonomia skali⁴, przejawiająca się w tym, że zastosowanie efektywnych metod wytwarzania i organizacji pracy było możliwe jedynie przy wieloseryjnej produkcji. Nowe rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej pozwoliły na połączenie dwóch pozornie sprzecznych efektów: prowadzenia działalności na wielką skalę, a jednocześnie dyskontowania korzyści z przedsiębiorczego stylu zarządzania i łączenia funkcji zarządczych z bezpośrednim zaangażowaniem właścicieli w prowadzenie biznesu. Takim przełomowym rozwiązaniem jest niewątpliwie rozwój sieci franczyzowych. Podobną rolę odgrywają ściśle powiązania kooperacyjne między niezależnymi podmiotami o różnej wielkości, obejmujące różne sfery działalności (współpraca B+R, zdobywanie rynków międzynarodowych, outsourcing). Tymi zjawiskami zajmujemy się szerzej w rozdziale VIII i IX.

1.3. Zmiany preferencji konsumentów

Zmiany preferencji konsumentów (zwłaszcza tych o wyższych dochodach) polegały generalnie na odchodzeniu od standardowych wyrobów produkowanych na wielką skalę w kierunku wyrobów zróżnicowanych, dostosowanych do indywidualnych preferencji. Otworzyło to rynki wielu nowych towarów i usług dla produkcji niszowej, oferowanej przez małych producentów.

1.4. Postępująca globalizacja i konkurencja międzynarodowa

Postęp w dziedzinie telekomunikacji i technologii informacyjnych w znacznym stopniu zniwelował barierę dostępu do rynków międzynarodowych, wynikającą z dystansu geograficznego i wysokich kosztów obsługi. W takich warunkach, począwszy od lat 90., mniejsze firmy wykazują dużą aktywność i zdolność do konkurowania na rynkach międzynarodowych, także w nowoczesnych gałęziach gospodarki opartej na wiedzy. To nowe zjawisko przedsiębiorczości międzynarodowej omawiamy szerzej w rozdziale X.

⁴ W literaturze używane jest równoległe określenie „korzyści skali”.



Poniedziałek, godz. 9. Duży dom na przedmieściach Koszalina, w oddali widać las. Pachnie rozkwitający bez. Dobiegający z tarasu stukot klawiszy laptopa przerywa pobrzękiwanie filiżanki. To jednoosobowe centrum dowodzenia firmy Psiloc, specjalizującej się w oprogramowaniu dla palmtopów. Dowodzi 38-letni Marek Filipiak – zdalnie kierujący pracą 40 informatyków, między innymi w USA, Kuwejcie, Kijowie i Warszawie. Psiloc należy do grona kilku polskich firm, które zawojowały międzynarodowe rynki i ani myślą o podbijaniu krajowego.

— Zaraz zaczną do nas dzwonić polscy klienci i tylko niepotrzebnie zawracać głowę — martwi się Filipiak. — Tu nic nie sprzedajemy, nie opłaca się. Ale niewyukluczone, że wejdziemy za dwa, trzy lata — dodaje.

Oprogramowanie autorstwa Filipiaka obsługuje obecnie blisko 3 proc. rynku telekomunikacyjnych urządzeń mobilnych na świecie. W tym roku firma liczy na 15 mln euro przychodów ze sprzedaży. Dziesięć lat wcześniej właściciel Psilocu był tylko nikomu nieznanym absolwentem poznańskiej politechniki, posiadaczem firmy składającej i sprzedającej tanie pecety. Międzynarodową karierę zawdzięcza hobby. Po pracy pisał oprogramowanie dla przywiezionych z zagranicy palmtopów – przenośnych, kieszonkowych komputerów. Wymyślał dla nich aplikacje edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, programów do budowania baz danych. Pod koniec lat 90. standardowy model kosztował średnio 2 tys. euro. Nic dziwnego, że w Polsce mało kto się nimi interesował. Producenci, np. Hewlett-Packard, sporadycznie podsuwali je bogatym firmom. Tymczasem na całym świecie zaczęły robić furorę. Kupowali je głównie biznesmeni, ale w USA, Włoszech czy krajach arabskich stały się modnym gadżetem.

Na początku przychody były marne, 30–50 tys. zł miesięcznie. W roku 2000 już prawie zdecydował, że likwiduje interes, gdy nagle okazało się, że koncerny telekomunikacyjne: Nokia, Ericsson, Motorola i Matsushita (Panasonic), wprowadzając na rynek tzw. smartphony (telefony z możliwościami palmtopa), będą korzystać ze wspólnego systemu operacyjnego, który powstał na bazie Psiona. A ten Filipiak miał w małym palcu. Szybko napisał więc program dla pierwszego modelu Nokii 9210 Communicator i umieścił go w swoim sklepie internetowym Psiloc.com. Kosztował... 10 dolarów. Natychmiast namierzyli go fanatycy nowinek technologicznych. Zamówienia od użytkowników smartphonów posypały się lawinowo. W ciągu pierwszego tygodnia sprzedano kilkaset kopii oprogramowania.

I tak Filipiak wszedł na międzynarodowy rynek, właściwie nie ruszając się zza biurka. Podbudowany sukcesem stworzył oprogramowanie w języku arabskim. Producenci komórek i operatorzy nie kryli podziwu. Odezwali się dystrybutorzy z Kuwejtu, Kataru i Arabii Saudyjskiej z zamówieniami, dzięki którym PsiNT (od roku 2003 Psiloc) rokrocznie podwajał swoje przychody. Rósł razem z rynkiem: w roku 2001 na świecie było kilkanaście tysięcy smartphonów, w tym roku ich liczba przekroczy 10 milionów.

Kto nie wyjdzie za granicę, tego zagranica przejmie.

— Po co czekać, jeśli można zarabiać gdzie indziej — kwituje Filipiak.

Dokonania małych firm w dziedzinie opracowania i komercjalizacji nowoczesnych technologii zwróciły uwagę na możliwości i potrzebę stosowania przedsiębiorczych metod zarządzania w wielkich korporacjach. Niejednokrotnie okazało się to remedium na ewidentne słabości tych organizacji, funkcjonujących zgodnie ze zbiurokratyzowanymi procedurami. Taki system opóźniał reakcję na zmiany w otoczeniu i tłumił oddolną inicjatywę. W przedsięwzięciach nietypowych, realizowanych poza głównym nurtem działalności operacyjnej wielkich firm tworzone są ramy organizacyjne dla funkcjonowania zespołów wdrażających nowe projekty, które niejako symulują warunki samodzielnego biznesu (zawieszenie pewnej części reguł korporacyjnych dla danego projektu, zwiększony zakres uprawnień dla kierownika projektu, uzależnienie wynagrodzenia zespołu od ostatecznych wyników, odejście od szczegółowej kontroli poszczególnych faz realizacji itp.). W rezultacie mamy do czynienia ze szczególnym rodzajem przedsiębiorczości określanej w literaturze mianem intraprzedsiębiorczości (przedsiębiorczości korporacyjnej).

Podsumowując, można stwierdzić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw zyskał na przełomie XX i XXI wieku nowe siły witalne, wykorzystując niewątpliwie korzystne zmiany w sferze technologii, organizacji i w preferencjach konsumentów. W tym czasie w krajach wysoko rozwiniętych obowiązywała klasyczna doktryna ochrony sektora MSP wobec jego immanentnej słabości i niemożności konkurowania z wielkimi korporacjami. Dopiero w ostatnich latach obserwujemy interesującą ewolucję polityki w tej dziedzinie. Z jednej strony tradycyjne formy są nadal rozwijane i upowszechniane (ułatwienia procedur administracyjnych przy zakładaniu firm, uproszczenie systemu rozliczeń podatkowych, doradztwo w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, dostęp do źródeł finansowania na preferencyjnych warunkach, preferencje przy przetargach organizowanych przez agendy rządowe). Z drugiej podejmowane są nowe inicjatywy skierowane przede wszystkim do dynamicznego segmentu sektora MSP⁵. Chodzi tu o takie formy, jak organizacja centrów transferu technologii dla małych firm, różnorodnych form współdziałania między firmami a ośrodkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami, wspieranie eksportu i innych form zaangażowania międzynarodowego i generalnie – wspieranie nowych biznesów o wysokim potencjale rozwojowym (*Fostering...*, 2004).

Istotne wsparcie nowo powstające firmy otrzymały ze strony sektora finansów; dotyczy to zwłaszcza tych funkcjonujących w sferze zaawansowanych technologii. Tego typu przedsięwzięcia oparte na przełomowych pomysłach, zakładane coraz częściej przez ludzi młodych, napotykały rzecz jasna na barierę w dostępie do podstawowego, zewnętrznego źródła

⁵ W efekcie można mówić o kształtowaniu się wyodrębnionego nurtu w polityce gospodarczej, skierowanego do dynamicznego sektora MSP. Przodują w tej dziedzinie kraje skandynawskie (por. Lundstrom, Stevenson, 2005).

finansowania, jakim jest kredyt bankowy. Tę lukę wypełniają po części nowe instytucje finansowe – fundusze wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*) oraz inwestorzy nieformalni (ang. *business angels*).

Młode, dynamiczne i innowacyjne firmy znalazły też sojuszników w szeroko rozumianym sektorze edukacyjnym, w tym w szkolnictwie wyższym. Jeszcze w latach 80. wiodące szkoły biznesu oraz uczelnie politechniczne w Stanach Zjednoczonych i w Europie koncentrowały się na przygotowaniu kadr dla dużych firm, a czołówka absolwentów tych szkół tradycyjnie zasilala trzon kadry kierowniczej renomowanych globalnych korporacji. Programy kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości były nieliczne i traktowane trochę po macoszemu. Lata 90. przyniosły niebawem rozwój ilościowy i jakościowy tego typu programów w Stanach Zjednoczonych⁶. Jeśli chodzi o Europę, to niewątpliwie pozostała ona w tyle, aczkolwiek tu także obserwujemy rosnące zainteresowanie tego typu programami wśród studentów oraz wysiłki, także ze strony agend rządowych, mające na celu zmniejszenie dystansu wobec Stanów Zjednoczonych.

Pozytywny wpływ programów kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na aktywność biznesową uczestników tych programów i szerzej – ich sukces zawodowy, został potwierdzony empirycznie. Przykładowe badania prowadzone wśród absolwentów uniwersytetu w Arizonie wykazały, że ci z nich, którzy ukończyli programy przedsiębiorczości, w porównaniu ze studentami, którzy nie brali udziału w takich programach:

- ▶ wykazywali trzykrotnie większą skłonność do zakładania własnych firm
- ▶ trzykrotnie częściej podejmowali pracę na własny rachunek
- ▶ ich roczne dochody były średnio 27% wyższe, a aktywa średnio o 62% wyższe
- ▶ ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy był wyższy (Charney, Libecap, 2000).

Rosnące zainteresowanie ośrodków akademickich problematyką przedsiębiorczości zaowocowało licznymi programami badawczymi, a w efekcie stosunkowo dobrym rozpoznaniem procesu uruchamiania nowych przedsięwzięć oraz czynników ich dynamicznego rozwoju. Doprowadziło to do obalenia pewnych stereotypów, jak chociażby przekonania, że powodzenie

⁶ A. Bhidé, uznany autorytet w dziedzinie badań procesu uruchamiania nowych przedsięwzięć, wspominał, że gdy w 1979 roku kończył program MBA na Harvard Business School z rocznika liczącego 800 studentów, mniej niż 100 uczestniczyło w zajęciach z zakresu przedsiębiorczości. W roku 1996 Harvard Business School oferowała 6 różnych przedmiotów z przedsiębiorczości, w których uczestniczyło łącznie 1400 studentów z rocznika liczącego 900 studentów (Bhidé, 2000, s. IX). W 1970 roku tylko 16 ośrodków akademickich w USA oferowało programy w dziedzinie przedsiębiorczości, podczas gdy w 2005 r. programy takie oferuje 1600 wyższych uczelni – nie tylko szkoły biznesu, ale także uczelnie techniczne, rolnicze itp. (Kuratko, 2005).

w biznesie mogą osiągnąć tylko jednostki o szczególnych, wrodzonych predyspozycjach. Obecnie zdecydowanie przeważa pogląd, że szanse osiągnięcia sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, także na większą skalę, mają nie tylko urodzeni przedsiębiorcy, oraz że można zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, zdobywając niezbędną wiedzę, także w ramach sformalizowanych programów szkoleniowych.

2. Przedsiębiorczość w Polsce

2.1. Uwarunkowania historyczne

Rozwój przedsiębiorczości w Polsce wiąże się ze zmianami ustrojowymi, jakie nastąpiły w Polsce od 1989 roku. Warto jednak odnotować, że w porównaniu z innymi krajami Europy Wschodniej w naszym kraju istniały już wcześniej (ograniczone, co prawda) warunki do aktywności gospodarczej:

- ▶ Przez cały czas funkcjonowania scentralizowanej gospodarki planowej rolnictwo pozostawało w rękach prywatnych właścicieli. Prywatne gospodarstwa rolne musiały bilansować przychody oraz koszty i niewątpliwie były narażone na ryzyko.
- ▶ Na obrzeżu sektora państwowego zawsze istniał sektor prywatny, głównie rzemieślnicy, taksówkarze, drobny handel i usługi. Podlegał on specjalnym regulacjom prawnym i podatkowym. W skali całej gospodarki jego znaczenie było niewielkie. Przykładowo w 1988 roku udział sektora drobnej wytwórczości, bo tak go wtedy określano, w ogólnym zatrudnieniu wynosił tylko 7%. Z drugiej strony liczba podmiotów prywatnych poza rolnictwem była stosunkowo wysoka na tle innych krajów tego regionu, bo przekraczała 570 tys. (*Rocznik statystyczny 1989, 1990*, s. 401–402).
- ▶ W latach 70. i 80. stworzone zostały ograniczone warunki do zaangażowania kapitału zagranicznego, dzięki czemu zaczęły powstawać w Polsce tzw. firmy polonijne i spółki z udziałem kapitału zagranicznego (ang. *joint venture*). Pod koniec 1988 roku aktywną działalność prowadziło 765 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego (*Raport o systemie kierowania handlem zagranicznym w 1988 roku*, 1989, s. 83, 90).

Tak więc w momencie wprowadzenia zasadniczych zmian ustrojowych w Polsce w latach 1989–1990 istniała pewna grupa osób obeznanych w zasadach prowadzenia interesów na własną rękę. Na ile te ograniczone, ale istniejące tradycje przedsiębiorcze odegrały istotną rolę w inicjatywach podejmowanych w nowych warunkach ustrojowych? Trudno tu o jednoznaczną

ocenę, bo kwestia ta nie była przedmiotem szczegółowych badań⁷. W każdym razie tylko bardzo nieliczni „prywaciarze” z epoki komunistycznej wykorzystali wcześniejsze doświadczenia i odnieśli rzeczywisty sukces w nowych warunkach. Osoby, które zdecydowały się po 1989 roku wziąć sprawy w swoje ręce, nie miały najczęściej żadnego wcześniejszego doświadczenia biznesowego.

Ważnym czynnikiem ułatwiającym proces transformacji było istnienie infrastruktury prawnej do prowadzenia biznesu. Kodeks handlowy uchwalony w 1934 roku był w latach 1945–1988 faktycznie „nieczynny”, bo na przeszkodzie stały bariery systemowe. Jednakże nigdy nie został uchylony i w nowych warunkach ustrojowych jego regulacje mogły być od razu stosowane, na przykład przy zakładaniu spółek. Warto podkreślić, że Ustawa o działalności gospodarczej, zrównująca prawa wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od formy własności oraz wprowadzająca zasadę „co nie jest zakazane, jest dozwolone”, weszła w życie 1 stycznia 1989 roku, a więc tuż przed zmianą ustroju politycznego⁸.

Jaka była skala erupcji przedsiębiorczości po 1988 roku? Jakościowe zmiany w gospodarce związane z tzw. planem Balcerowicza zachwiały podstawą bytu wielu milionów Polaków, zwłaszcza tych zatrudnionych w wielkich przedsiębiorstwach, Państwowych Gospodarstwach Rolnych czy rozbudowanej administracji, będąc naturalnym bodźcem do uruchomienia własnego biznesu. Następujące w szybkim tempie w latach 1989–1993 zmiany podstawowych reguł systemowych (wprowadzenie wymienialności waluty i dewaluacja, otwarcie granic, nieznanych dotąd rozwiązań podatkowych – podatek VAT, otwarcie rynku kapitałowego) w warunkach galopującej inflacji z jednej strony stwarzały szczególne utrudnienia w prowadzeniu działalności, z drugiej zaś otwierały niebywale możliwości zrobienia interesu na wielką skalę. To w tym czasie można było zaobserwować, jak jedni tracą głowę w obliczu radykalnych zmian, a inni czują się jak ryby w wodzie, momentalnie wykorzystując pozytywny splot okoliczności do realizacji własnych celów. To właśnie w tym okresie wiele osób – początkujących adeptów biznesu, zrobiło (często zupełnie

⁷ Pewnym wyjaśnieniem może być swoiste „zakotwiczenie” ustrojowe tej grupy przedsiębiorców. O powodzeniu w tamtych warunkach decydował dostęp do rzadkich i reglamentowanych surowców, materiałów, maszyn i urządzeń, podczas gdy sprzedaż na wygłodzonym rynku nie była żadnym problemem. W normalnych warunkach rynkowych te doświadczenia i realizowana strategia okazały się całkowicie nieprzydatne. Z drugiej strony prywatni właściciele mieli mocno zakodowaną taktykę, by nie wychylać się, bo tylko wtedy mieli szansę być tolerowani na obrzeżach systemu gospodarki komunistycznej. Nawet wtedy, gdy zmieniły się radykalnie warunki ustrojowe, bardzo trudno było im zmienić tę mentalność.

⁸ Z tego względu uzasadnione jest przyjęcie dla celów porównawczych, że ostatnim rokiem funkcjonowania komunistycznego systemu gospodarki w Polsce był 1988 rok.

nieoczekiwanie) duże pieniądze. Tylko część z nich potrafiła wykorzystać tę sytuację do stworzenia solidnych podstaw do prowadzenia biznesu na wielką skalę.

W okresie transformacji ustrojowej radykalnemu zwiększeniu uległa liczba jednostek prowadzących działalność gospodarczą. Jeśli w 1988 roku było ich 572 tys., to na koniec 2009 roku liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych wynosiła 3,7 mln, z czego tylko połowa to przedsiębiorstwa aktywne (liczbę firm aktywnych w 2008 r. GUS szacuje na 1 862 tys.). Podobnie jak w innych krajach ponad 99% podmiotów przypada na firmy małe i średnie a ponad 97% to mikroprzedsiębiorstwa, w których pracuje mniej niż 10 osób (*Raport o stanie ...*, 2007, s. 26–28). Liczba ok. 3,7 mln zarejestrowanych firm wskazuje na szeroką skalę inicjatyw przedsiębiorczych podejmowanych przez Polaków, mimo że nie wszystkie z nich kończą się sukcesem. W roku 2009 zarejestrowano 357 tys. nowych firm. Niestety od szczytowego 1996 roku, w którym zarejestrowano ponad 600 tys. nowych podmiotów, do 2004 roku liczba rejestracji w kolejnych latach systematycznie spadała (*Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, 2010, s. 26).

2.2. Polska przedsiębiorczość na tle tendencji ogólnoświatowych

Jeśli posłużyć się liczbą podmiotów jako miernikiem aktywności przedsiębiorczej, nasza pozycja na tle wysoko rozwiniętych krajów europejskich i Stanów Zjednoczonych nie wypada źle, biorąc pod uwagę stosunkowo krótki okres, w którym możliwa była realizacja tej aktywności w sposób nieskrępowany (por. tabela 2).

Tabela 2. Liczba aktywnych podmiotów gospodarczych w Polsce i wybranych krajach wysoko rozwiniętych w 2006 roku

Kraj	Liczba podmiotów gospodarczych w tys. ^a
Francja	2 717
Niemcy	4 304
Włochy	5 649
Wielka Brytania	3 647
Stany Zjednoczone	16 264
Hiszpania	3 257
Polska	1 715

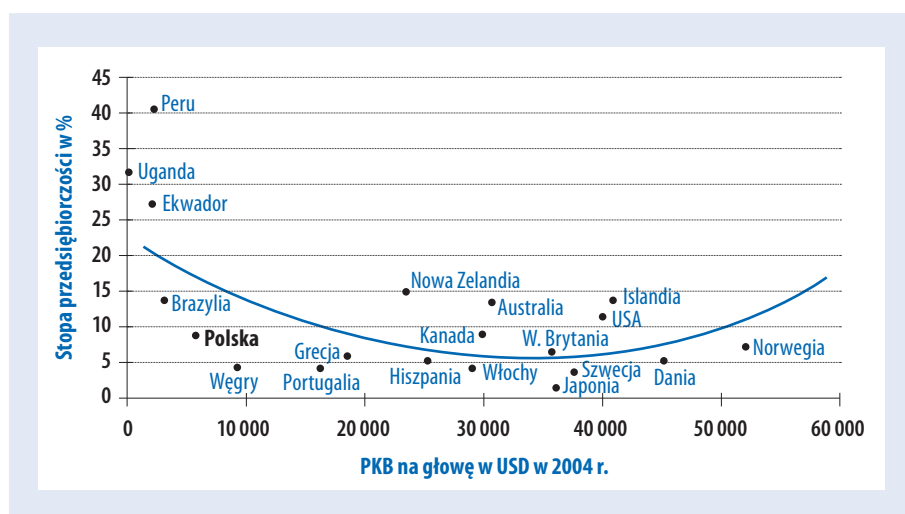
^a Dane dotyczą ogólnej liczby podmiotów, z których ponad 99% to firmy małe i średnie.
Źródło: EIM, 2008.

Interesujące dane dla porównań przynoszą wyniki prowadzonego od 1999 roku międzynarodowego projektu badawczego Global Entrepreneurship Monitor (GEM), do którego została włączona ostatnio Polska. W ramach tego projektu mierzona jest stopa przedsiębiorczości (ang. *total entrepreneurial activity*). Jest to procentowy udział osób przygotowujących się do uruchomienia działalności gospodarczej bądź ją prowadzących nie dłużej niż 3,5 roku, w populacji osób w przedziale wiekowym 18–64 lata. Wyliczona dla Polski stopa przedsiębiorczości wyniosła w 2004 roku 8,8% przy średniej dla wszystkich 34 krajów objętych badaniem – 9,3% (Acs et al., 2005, s. 17). Biorąc pod uwagę kraje europejskie, znajdujemy się pod tym względem w ścisłej czołówce.

Badania prowadzone od 1999 roku w ramach projektu GEM pozwoliły uchwycić interesującą zależność między stopą przedsiębiorczości a poziomem PKB na głowę mieszkańca. W krajach o niskim poziomie PKB stopa przedsiębiorczości jest relatywnie wysoka, głównie ze względu na presję ekonomiczną związaną z bezrobociem i ograniczonymi możliwościami zatrudnienia poza rolnictwem. Podjęcie działalności gospodarczej na własną rękę jest więc koniecznością, w celu substytucji dochodów, niemożliwych do uzyskania z pracy najemnej.

Wyższy stopień uprzemysłowieniu i towarzyszący mu wzrost PKB na głowę prowadzi do obniżki stopy przedsiębiorczości – głównie ze względu na zwiększone możliwości zatrudnienia. Od pewnego poziomu PKB na głowę stopa przedsiębiorczości zaczyna ponownie rosnąć. Przyczyny tego rosnącego trendu nie są do końca rozpoznane. Uważa się, że jednym z ważniejszych czynników jest tercjarizacja gospodarki krajów wysoko

Rysunek 1. Zależność między stopą przedsiębiorczości a poziomem PKB na głowę w 2004 roku



rozwiniętych, czyli wzrost znaczenia sektora usług, w którym to możliwości realizacji nowych inicjatyw biznesowych w ujęciu ilościowym są znacznie wyższe niż w przemyśle.

Uwzględniając czynnik poziomu dochodu narodowego, widzimy, że polska stopa przedsiębiorczości, choć wysoka na tle innych krajów europejskich, ustawia nas nieco pod kreską wyznaczoną przez trendy ogólnoświatowe w tej dziedzinie.

Podstawowa grupa polskich firm z sektora MSP funkcjonuje jako tradycyjny small business o niskim wyposażeniu kapitałowym, z zatrudnieniem rzadko przekraczającym kilka osób i ograniczonymi perspektywami wzrostu. Niewątpliwie poważną barierą w rozwoju tych firm jest bardzo ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, utrudnienia administracyjne, wysokie obciążenia podatkowe czy też zbyt mało skuteczna polityka państwa i administracji lokalnej w zakresie wspierania przedsiębiorczości. Rzecz jasna, listę przeszkód i trudności można by mnożyć. Warto jednak pamiętać, że w innych krajach, także wysoko rozwiniętych, ocena sytuacji przez przedstawicieli small businessu jest podobna. Trzeba też obiektywnie stwierdzić, że w ostatnich kilku latach szeroko rozumiany klimat do prowadzenia własnego biznesu uległ istotnej poprawie. Zmniejszyły się obciążenia podatkowe, banki zaczynają dostrzegać także mniejsze firmy, fundusze UE stają się ważnym dodatkowym źródłem finansowania programów modernizacyjnych. Także bariery typu administracyjnego stają się mniej dotkliwe, a uchwalona ostatnio nowelizacja ustawy o swobodzie działalności gospodarczej powinna stać się skutecznym orężem w rękach przedsiębiorców w potyczkach z szeroko rozumianą administracją, w tym z aparatem fiskalnym.

Stosunkowo niewiele wiemy na temat rozmiarów i prawidłowości funkcjonowania dynamicznego segmentu polskiego sektora MSP. Nie pozwala na to dostępny zasób wiarygodnych danych statystycznych, który umożliwiałyby także porównania międzynarodowe. W porównaniu z zachodnimi odpowiednikami polskie małe i średnie firmy w znacznie mniejszym stopniu wprowadzają nowe produkty i technologie, co jest jednak pochodną ogólnego zapóźnienia polskiej gospodarki w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi. Z drugiej strony mamy coraz liczniejsze przykłady spektakularnych sukcesów mniejszych firm, także na rynkach międzynarodowych. Liczba polskich firm zaangażowanych bezpośrednio w operacje eksportowe przekraczała w 2003 roku 51 tys., co jest zadziwiające, zważywszy, że przed 1989 rokiem polskie firmy (także państwowe) były w zasadzie odcięte od kontaktów zagranicznych na mocy obowiązującej wówczas doktryny monopolu handlu zagranicznego. Szerzej omawiamy te kwestie w rozdziale XIII.

Polskie firmy umiejętnie dostosowują się do zmienionych warunków konkurencyjnych po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Wciąż zbyt

mało mamy „gazeli”, choć ostatni ranking „Pulsu Biznesu” z 2004 roku, wzorowany na amerykańskim rankingu „Inc. 500”, napawa umiarkowanym optymizmem (*Podsumowanie pięciu edycji rankingu*, 2005). Niewątpliwie na ukształtowanie się stosunkowo licznej, dynamicznej grupy mniejszych polskich firm potrzeba trochę więcej czasu, zważywszy że znaczna część potencjalnych kandydatów do tej czołówki funkcjonuje na rynku zaledwie od kilku lat.

Paradoksalnie nasze uwarunkowane ustrojowo zapóźnienie może być swoistym atutem. Brak wielopokoleniowych tradycji biznesowych oznacza, że siły inercji i tradycyjnego funkcjonowania small businessu są relatywnie słabsze. Jednocześnie w dobie rewolucji informacyjnej mamy ułatwiony dostęp do nagromadzonych doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych i szansę wykorzystania ich do skokowego pokonywania dzielącego nas dystansu.

3. Własny biznes jako opcja kariery zawodowej

W publicystyce na temat zachowań przedsiębiorczych najczęściej podkreśla się emocjonalny charakter decyzji o „pójściu na swoje”. Z pewnością pozytywne emocje, wiara w sukces, zapał i energia są bardzo przydatne. Jednakże warto równolegle przeprowadzić trzeźwą kalkulację alternatywnych możliwości realizacji kariery zawodowej, tak by decyzja o podjęciu działalności na własną rękę była w pełni przemyślana. Poniższe rozważania dotyczące tej kwestii prowadzone są z perspektywy absolwentów szkół wyższych.

3.1. Rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych w Polsce

Punktem wyjścia do prawidłowej oceny atrakcyjności różnorodnych ścieżek kariery zawodowej po studiach musi być aktualna i perspektywiczna sytuacja na rynku pracy. Dopiero na tym ogólnym tle można uwzględnić indywidualne predyspozycje i szanse.

Po stronie podaży najważniejszym zjawiskiem ostatnich kilkunastu lat był gwałtowny wzrost liczby studentów (por. tabela 3). W rezultacie, jeśli chodzi o udział młodzieży studiującej w całej populacji ludności w grupie wiekowej 19–24 lata (tzw. współczynnik skolaryzacji) zbliżyliśmy się do przeciętnych standardów krajów wysoko rozwiniętych.

Czy polska gospodarka, administracja publiczna i samorządowa jest i będzie w stanie wchłonąć tak dużą liczbę absolwentów wyższych uczelni? Odpowiedź na to kluczowe pytanie nie jest łatwa, gdyż w pierwszej kolejności zależy od stanu koniunktury gospodarczej. Jeśli dynamika wzrostu będzie wysoka, można być umiarkowanym optymistą, biorąc pod uwagę chociażby to, że kraje o wyższym współczynniku skolaryzacji nie mają większych problemów z zagospodarowaniem własnych absolwentów. Unowocześnienie

Tabela 3. Studenci i absolwenci szkół wyższych w Polsce

Wyszczególnienie	1990–1991	1995–1996	2000–2001	2006–2007
Liczba studentów w tys.	403,8	794,6	1 584,8	1 941,4
Liczba absolwentów w tys.	56,1	89,9	342,2	394,0 ^a
Współczynnik skolaryzacji brutto ^b w %	12,9	22,3	40,7	49,9

^a Dane dotyczą lat 2005–2006.^b Współczynnik skolaryzacji brutto oblicza się jako stosunek liczby studentów, niezależnie od wieku, w stosunku do łącznej liczby ludności określonej dla grupy wiekowej, uznanej za odpowiednią dla danego poziomu edukacji, czyli w tym przypadku w przedziale wiekowym 19–24 lata.Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, 2007, s. 17-21 oraz poprzednie roczniki dotyczące ubiegłych lat.

gospodarki i oparcie jej w większym stopniu na zasobach wiedzy powoduje wzrost zapotrzebowania na absolwentów wyższych uczelni. Jednak należy oczekiwać, że ujawnione w ostatnich latach zjawisko bezrobocia absolwentów szkół wyższych będzie występować także w przyszłości i okresowo będą się pojawiały niedostosowania między liczbą absolwentów na poszczególnych kierunkach studiów a potrzebami gospodarki.

To, co budzi największe obawy, jeśli chodzi o tendencje na rynku pracy, to niepewność znalezienia zatrudnienia, które byłoby satysfakcjonujące dla rosnącej liczby młodych wykształconych Polaków. Chodzi tu nie tylko o aspekty finansowe, ale także o możliwość podnoszenia kwalifikacji i realizacji ambicji zawodowych, co potwierdzałoby sens wieloletniego wysiłku oraz niemałych przecież kosztów studiowania.

Rozpatrzmy w pierwszej kolejności faktyczne możliwości uzyskania satysfakcjonującej pracy etatowej w sektorze korporacyjnym, tradycyjnie preferowanym przez absolwentów (filie zagranicznych koncernów, banki, duże firmy konsultingowe, duże polskie spółki giełdowe). W odniesieniu do tej grupy potencjalnych pracodawców istotne są tendencje wymienione poniżej, które ujawniły się w okresie ostatnich kilku lat.

Zakończenie burzliwej fazy transformacji ustrojowej

Na początku lat 90. absolwenci wyższych uczelni wchodziłi do firm przechodzących burzliwe przemiany: własnościowe, organizacyjne, kadrowe. Było to niewątpliwie stresujące, ale stwarzało dla osób dynamicznych i odważnych duże możliwości pokazania się. Można było w tym czasie zaobserwować liczne przypadki błyskawicznego awansu na najwyższe szczeble kierownicze. Obecnie, w dojrzałym etapie transformacji sytuacja jest bardziej uporządkowana. Polskie filie międzynarodowych koncernów funkcjonują w ramach obowiązujących w całej grupie jednolitych standardów i reguł. Absolwenci wchodzić do już utrwalonych struktur. Praca jest niewątpliwie bardziej zorganizowana, ale daje mniejsze możliwości do niekonwencjonalnych działań, swobody w podejmowaniu decyzji

i przyspieszonego awansu⁹. Przed nimi bowiem są wcześniejsze roczniki, które także czekają na przejście na wyższy szczebel.

Skutki globalizacji

Włączenie gospodarki polskiej w system gospodarki światowej powoduje, że na naszym rynku bardzo szybko ujawniają się globalne tendencje. Wśród nich tendencja do pracooszczędnego charakteru rozwoju nowoczesnych gałęzi przemysłu, a co za tym idzie, do ograniczania zatrudnienia. Dotyka to w pierwszej kolejności pracowników niższych szczebli, jednakże coraz częściej także osób z wyższym wykształceniem.

Bezpośrednie implikacje powyższych tendencji są dwojakiego rodzaju: po pierwsze liczba nowych miejsc pracy, jakie ma do zaoferowania absolwentom wyższych uczelni tzw. sektor korporacyjny, jest znacznie mniejsza, niż to było jeszcze kilka lat temu. Drugi istotny skutek dotyczy warunków funkcjonowania młodych wykształconych pracowników w strukturach wielkich organizacji. Wydłużenie ścieżki awansu, konsekwentne wdrożenie jednolitych procedur obowiązujących w skali globalnej, a jednocześnie presja na wyniki prowadzą do częstych frustracji z powodu braku możliwości zawodowego spełnienia się i braku akceptacji dla sztywnych reguł działania mimo ich ewidentnej nieefektywności. Stąd już tylko krok do cynicznego traktowania pracodawcy, braku faktycznego utożsamiania się z firmą i taktyki pozorowania pracy (ang. *downshifting*)¹⁰.

Sektor korporacyjny nie wyczerpuje możliwości zatrudnienia etatowego. Należy tu dodatkowo uwzględnić możliwości zatrudnienia w administracji państwowej i samorządowej, w mniejszych przedsiębiorstwach (choć tam ożywienie gospodarcze w nikły sposób przekłada się na wzrost zatrudnienia) czy też emigrację zarobkową. Pojawia się coraz więcej możliwości zdobycia atrakcyjnej pracy w wyuczonej profesji w krajach Unii Europejskiej. Jednak wobec dużej liczby absolwentów, opuszczających corocznie mury wyższych uczelni, pojawia się z całą ostrością niebezpieczeństwo nie tyle braku miejsc pracy, co braku pracy satysfakcjonującej, wychodzącej naprzeciw ambicjom i możliwościom młodych Polaków. W tym kontekście należy rozpatrywać alternatywny kierunek realizacji kariery zawodowej, jakim jest uruchomienie własnego biznesu.

3.2. Własny biznes – argumenty przeciw

Poczucie niepewności, dotyczące perspektyw zatrudnienia absolwentów, powinno być bodźcem do poszukiwania przez nich alternatywnych

⁹ Można powiedzieć, że korporacje międzynarodowe, które wchodziły na rynki Europy Wschodniej, w tym do Polski, w pierwszej połowie lat 90. postępowały zgodnie z zasadami intraprzedsiebiorczości.

¹⁰ Ciekawy opis tego zjawiska, napisany z przymrużeniem oka, zawiera książka C. Maier (Maier, 2005).

ścieżek kariery, a w pierwszej kolejności do uruchomienia własnego biznesu. Jakie są zalety, a jakie mankamenty tej ścieżki realizacji kariery zawodowej? Rozpocznijmy od tych ostatnich, czyli argumentów na nie.

Obiektywne trudności w uruchomieniu własnego biznesu

W procesie uruchomienia nowego przedsięwzięcia, a zwłaszcza w fazie rozruchu, mamy do czynienia z kumulacją problemów i spraw, które trzeba załatwić w stosunkowo krótkim czasie. Oprócz barier formalno-administracyjnych początkujący przedsiębiorca zazwyczaj boryka się z brakiem środków finansowych, musi stworzyć ramy organizacyjne nowego biznesu, zatrudnić ludzi, a co najważniejsze – zdobyć pierwszych klientów. W typowym układzie jest to walka o przetrwanie, wymagająca dużej odporności psychicznej oraz fizycznej. Wobec sporego ryzyka porażki zasadna jest wątpliwość, czy jesteśmy gotowi taki wysiłek podjąć.

Prozaiczność spraw do załatwienia, poczucie degradacji

Początkujący przedsiębiorca, zwłaszcza ten z wyższym wykształceniem, przeżywa w pierwszej fazie głębokie rozczarowanie, gdyż w początkowym etapie nie wykorzystuje w ogóle wyrafinowanej wiedzy zdobytej na studiach. Zamiast tego musi zmierzyć się z szarą rzeczywistością prowadzenia biznesu: ściąganiem pieniędzy od nierzetelnych kontrahentów, brakiem dyscypliny wśród pracowników, nieuczciwymi działaniami konkurencji itp. Ta proza życia biznesowego może działać deprymująco, a nawet rodzić poczucie merytorycznej degradacji, zwłaszcza na tle kolegów zatrudnionych w dużych korporacjach, którzy realizują ambitne projekty i uczestniczą w zaawansowanych szkoleniach.

Obciążenie pracą, stres

Prowadzenie własnego biznesu, zwłaszcza na starcie, wiąże się z kilkunastogodzinnym dniem pracy, także w czasie weekendów. Jakkolwiek długie godziny pracy nie są niczym wyjątkowym w dużych firmach międzynarodowych i konsultingowych, w przypadku prywatnej firmy dochodzi dodatkowy stres. Właściciel ma bowiem świadomość zagrożeń i negatywnych skutków tego, że konkretne działania nie zostały podjęte na czas. Rodzi to swoiste poczucie winy, że sprawy nie są prowadzone, tak jak powinny być. Stresujące jest również poczucie, że stan chronicznego przepracowania nigdy się nie kończy: w miejsce problemów rozwiązanych ciągle pojawiają się nowe, jeszcze groźniejsze dla przyszłości firmy.

Trudności pogodzenia sfery biznesowej ze sferą rodzinną

Jest to poważny problem ludzi uruchamiających własną firmę, szeroko opisywany w literaturze. Stąd zaleca się, by pytanie o wpływ na życie rodzinne postawić możliwie najwcześniej, a także odbyć szczerą rozmowę z członkami rodziny. Dla młodych ludzi startujących w biznesie

sytuacja w tej mierze jest tym bardziej utrudniona, że łączy się najczęściej z założeniem i powiększeniem rodziny. Połączenie obciążenia związanego z opieką nad dzieckiem w wieku niemowlęcym z kilkunastogodzinną harówką w trakcie rozruchu może być autentycznym wyzwaniem dla młodej rodziny.

Ryzyko porażki finansowej, odpowiedzialność prawna

Doświadczenia międzynarodowe pokazują wyraźnie, że ryzyko porażki jest bardzo duże w przypadku nowo powstałych przedsięwzięć biznesowych. Własne straty finansowe, a także straty innych podmiotów mogą być szczególnie dotkliwe, jeśli wiążą się z utratą reputacji, a co za tym idzie, niemożnością uzyskania kredytu czy pożyczki w przyszłości. Właściciel firmy ponosi odpowiedzialność nie tylko finansową, ale także i karną, co w określonych przypadkach wiąże się nawet z zagrożeniem karą pozbawienia wolności.

Niejasny status społeczny

Pomimo że w ustroju gospodarki kapitalistycznej funkcjonujemy już kilkanaście lat, status prywatnego biznesu nie jest dostatecznie wyklarowany w świadomości społecznej. Zaciążył tu niewątpliwie stereotyp prywatnicarza w ustroju komunistycznym oraz nie zawsze pozytywne doświadczenia lat 90. Stąd w wielu kręgach rodzinnych i towarzyskich możemy się spotkać ze zdziwieniem, że młoda wykształcona osoba decyduje się na ten model kariery, zamiast szukać zatrudnienia w dużej renomowanej korporacji. Co ciekawe, takie poglądy reprezentują niekiedy właściciele małych firm. Mając w pamięci własne ciężkie doświadczenia, chcą ich oszczędzić następnym pokoleniom. W odbiorze społecznym small business jest traktowany jako sektor, w którym często dochodzi do naruszenia zasad etycznych, ludzie przestrzegający tych zasad zaś nie mają większych szans na odniesienie sukcesu.

Trzeba jednak podkreślić, że społeczny wizerunek przedsiębiorcy ulega stopniowej poprawie. Badania ankietowe przeprowadzone w 2003 roku na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych wykazały, że 59% ankietowanych zachęcałoby własnych synów do rozpoczęcia działalności gospodarczej. W przypadku córek wskaźnik ten wynosi 55% (*Świadomość ekonomiczna...*, 2004, s. 144–145).

Jak wynika z powyższego, życie przedsiębiorcy w każdych warunkach społeczno-ustrojowych nie jest z pewnością usłane różami. W krajach postkomunistycznych dodatkowo dochodzą utrudnienia i bariery, będące skutkiem niezakończonego procesu transformacji oraz ograniczonego jeszcze zasobu doświadczeń, wynikającego z tego, że w warunkach gospodarki rynkowej i swobody podejmowania inicjatyw gospodarczych działamy dopiero od kilkunastu lat.

3.3. Własny biznes – argumenty za

Jakie zatem argumenty mogą przesądzać o wyborze tej ścieżki mimo ewidentnych zagrożeń i ryzyka?

Satysfakcja z pracy na swoim, osiągnięcia sukcesu wyłącznie własnymi siłami

Wielu zdolnych młodych adeptów biznesu znajduje atrakcyjną pracę w renomowanych koncernach, ale nie odczuwa pełnej satysfakcji. Są to osoby, które ze względu na dynamizm i samodzielność źle znoszą ograniczenia funkcjonowania w sztywnych ramach struktur korporacyjnych. Dla nich z pewnością uruchomienie własnego biznesu jest atrakcyjną opcją.

Szansa na duże pieniądze

Jak pokazują doświadczenia krajów najwyżej rozwiniętych, zatrudnienie na szczeblach kierowniczych w wielkich korporacjach przynosi dochody pozwalające na wygodne życie. Jednakże poza ścisłą czołówką zarządów wielkich firm, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, nie są to tzw. duże pieniądze. Uruchomienie własnego biznesu jest obarczone ryzykiem, ale w przypadku sukcesu właściciel ma szansę na duże pieniądze.

Szansa na spełnienie się w kategoriach społecznych i obywatelskich

W warunkach polskich prywatna działalność gospodarcza rzadko postrzegana jest w kategoriach społecznych. Wręcz przeciwnie – traktowana jest jako przejaw indywidualizmu i niejako odwrócenia się od problemów społecznych. Tymczasem doświadczenia krajów o znacznie bogatszych tradycjach rozwoju przedsiębiorczości pokazują dobitnie, jak istotną rolę przedsiębiorcy mogą odgrywać w rozwiązywaniu problemów społecznych i jak silną satysfakcję może im to przynosić. Dla osób o pragmatycznej, pozytywistycznej naturze, a więc zazwyczaj mało zaangażowanych politycznie, jest to naturalny sposób przyczyniania się do rozwoju – początkowo na poziomie społeczności lokalnych, następnie regionu, a być może i w skali światowej. Satysfakcja wynika z możliwości dawania ludziom pracy traktowanej jako źródła dochodów, ale też zdobycia doświadczenia, z oferowania konsumentom produktów i usług, które poprawiają jakość życia. Szczególną satysfakcją może być dzielenie się sukcesem z innymi, zwłaszcza pokrzywdzonymi przez los, dzięki inicjowaniu różnorodnych form działalności filantropijnej.

3.4. Finansowy próg opłacalności własnego biznesu

Powyższa lista argumentów za i przeciw, dotyczących decyzji o uruchomieniu własnego biznesu, nie jest z pewnością wyczerpująca. Przy jej wykorzystaniu do podjęcia ostatecznej decyzji będą się, rzecz jasna, liczyły



— Być może to kogoś zdziwi, ale nasze ambicje zostaną zaspokojone, jeżeli będziemy numerem 2 w Polsce. To jest możliwe do osiągnięcia, a pyrrusowe zwycięstwo nas nie interesuje. Biorę przykład ze świata: nigdzie nie ma tak, że na tym rynku rządzi jedna firma. Dlaczego w Polsce miałyby być inaczej? — pyta Jerzy Grabowiecki (35 lat), prezes i główny akcjonariusz spółki giełdowej JC Auto.

W połowie lat 90. założył firmę sprowadzającą części do samochodów z Azji. Trafił w dziesiątkę. O ile w tamtym czasie sprzedawały się w Polsce pojedyncze sztuki toyoty, o tyle dziś japoński koncern jest numerem trzy na naszym rynku. Firma na tej fali urosła w błyskawicznym tempie. Dziś JC Auto (wcześniej Japan Cars) jest największą spółką handlującą częściami do azjatyckich aut w Europie Środkowej i Wschodniej.

— Cały pomysł na biznes pochodził od mojego kolegi. Ja i paru moich wspólników postanowiliśmy zająć się sprowadzaniem części, nie mając o tym zielonego pojęcia. Bez biznesplanu, badania rynku. Za to mieliśmy pojęcie, jakie to samochody kupimy sobie po 6 miesiącach działalności: same mercedesy i BMW. No i kupiliśmy – chusteczki na otarcie łez, bo po pierwszym roku chcieliśmy zamykać interes, tak „świetnie” nam szło. Przełom nastąpił po tym, jak w listopadzie 1995 r. poleciałem do Japonii na rozmowy z poważnym dostawcą. Nie wiem, jak udało mi się go przekonać do współpracy. Japończycy to naprawdę bardzo wymagający partnerzy. Jednak od tamtego czasu zaczęło się nam układać.

— Zaczynał pan jak firma Apple, od siedziby w garażu...

— A w nowej siedzibie, której budowę właśnie rozpoczęliśmy, będziemy mieć 3 tys. metrów powierzchni biurowej i 12 tys. magazynowej.

— Spełniło się pana marzenie?

— Po części tak, ale wie pan, moim marzeniem jest, żeby ten biznes rósł tak, jak rośnie — po 40% rocznie. To oczywiście zwiększa zasobność mojego portfela, ale serio – nie to jest najważniejsze. Jak pomyślę sobie, że dzięki tej firmie kilkuset pracowników może sobie kupować domy, mieszkania, samochody, utrzymać rodzinę, to mam satysfakcję, że stworzyłem coś, co przynosi i przyjemność, i pożytek. Ale nie stworzyłem tego sam. W naszym sukcesie ogromny udział mają pracownicy, a szczególnie obecni członkowie zarządu – Jerzy Józeffiak i Szymon Getka, którzy byli naszymi pierwszymi pracownikami.

A. Gajewski, *Niech żyje konkurencja!*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 11.

indywidualne preferencje i waga przypisywana poszczególnym czynnikom. Natomiast dla tych, którzy są już zdecydowani „pójść na swoje”, wariant zatrudnienia etatowego ma znaczenie z punktu widzenia określenia kosztu utraconych możliwości zarobkowych, który w przypadku dobrze wykształconego absolwenta może być znaczny¹¹. Jakie minimalne dochody powinien generować dla właścicieli prywatny biznes w perspektywie następnych 5 lat, by były one konkurencyjne do dochodów uzyskiwanych z pracy najemnej? W celu rozstrzygnięcia tej kwestii posłużmy się prostym wzorem:

$$\text{MDB} = Z \cdot p \cdot i + K \cdot r$$

gdzie:

- MDB – minimalny dochód z biznesu dla pojedynczego właściciela w piątym roku funkcjonowania
- Z – oczekiwany dochód z pracy etatowej w piątym roku zatrudnienia, gdyby inicjator nowego biznesu zamiast tej ścieżki od początku zdecydował się na zatrudnienie zgodne ze swoimi kwalifikacjami i pokonywał kolejne szczeble kariery zawodowej
- p – wskaźnik pracowitości – średnia liczba godzin w działaniu biznesowym jako % średniej liczby godzin przy zatrudnieniu etatowym
- i – wskaźnik intensywności pracy jako % intensywności w przypadku pracy na etacie; chodzi tu nie tyle o obciążenie fizyczne, ale przede wszystkim psychiczne – stres towarzyszący działalności biznesowej, który może doprowadzić do obniżenia jakości życia, a także, co niestety także ma miejsce, do jego skrócenia
- K – poziom kapitału zaangażowanego w biznes w piątym roku funkcjonowania biznesu, w tym także reinwestowane zyski
- r – stopa procentowa dla określenia „kosztu utraconych możliwości” dla zaangażowanego własnego kapitału; w tym przypadku przyjmujemy oprocentowanie możliwe do uzyskania na długoterminowej lokacie.

Rzecz jasna, szczegółowe określenie indywidualnych parametrów będzie zależało od specyfiki planowanego przedsięwzięcia, a także oceny potencjalnych dochodów z pracy najemnej inicjatorów biznesu. Dla celów

¹¹ Problematyka kosztu utraconych możliwości (ang. *opportunity cost*) przy podejmowaniu decyzji o uruchomieniu własnego biznesu ma bogatą literaturę. Ekonomiści podejmowali próby konstruowania modeli i ich empirycznej weryfikacji. Przegląd dorobku w tej dziedzinie zawiera Audretsch, 2002, s. 32–33.

ilustracyjnych przyjmijmy parametry, które mogą odzwierciedlać współczesne realia gospodarcze (płaca absolwenta w dużej firmie po 5 latach – 6 tys. PLN miesięcznie, średnia liczba godzin pracy we własnej firmie wyższa o 15%, intensywność pracy wyższa o 15% w porównaniu z zatrudnieniem etatowym).

$$\begin{aligned} \text{MDB} &= 6\,000 \cdot 12 \text{ miesięcy} \cdot 115\% \cdot 115\% + 100\,000 \text{ PLN} \cdot 4\% = \\ &= 99\,220 \text{ PLN rocznie} = 8\,270 \text{ PLN miesięcznie} \end{aligned}$$

Tak więc, jeśli ktoś ocenia, że podejmując atrakcyjną pracę w dużej firmie i pokonując kolejne szczeble kariery, po pięciu latach ma szansę zarabiać 6 tys. PLN miesięcznie, nie powinien uruchamiać biznesu, który w piątym roku przyniesie mu średnio miesięcznie mniej niż 8 300 PLN. To bardzo ważny wniosek, bo takimi przeciętnymi dochodami (na osobę zaangażowaną w biznesie) obecnie nie może się pochwalić zdecydowana większość przedsiębiorców, funkcjonujących w tradycyjnym sektorze small businessu w Polsce¹².

W dyskusjach nad kondycją finansową drobnych przedsiębiorców często podkreśla się, że choć ich dochody nie są wysokie, to za to realizują inne istotne korzyści: praca na swoim, możliwość samorealizacji, elastyczny tryb pracy. Takie podejście rodzi jednak niebezpieczeństwo zbyt łatwego usprawiedliwiania niskiej rentowności. Lepiej, gdy wspomniane atuty są przyjemnym dodatkiem do biznesu opartego na zdrowych finansowych zasadach, a co więcej – rozwojowego.

3.5. Własny biznes – ambitny czy nastawiony głównie na substytucję dochodów z pracy najemnej?

W niniejszej książce koncentrujemy uwagę na uruchamianiu przedsięwzięć biznesowych, które w zamyśle ich inicjatorów będą się w przyszłości rozwijać. W żadnej mierze nie oznacza to podważania zasadności prowadzenia działalności na niewielką skalę. Wręcz przeciwnie – prowadzenie takich przedsięwzięć może być źródłem autentycznej satysfakcji i zawodowego spełnienia się, a także przyzwoitych dochodów, nierzadko na poziomie wyższym od tych możliwych do uzyskania z pracy etatowej. Jeśli dodamy do tego możliwość bardziej harmonijnego łączenia sfery zawodowej ze sferą życia osobistego i kultywowania więzi rodzinnych, pytanie o celowość wejścia na ścieżkę budowania czegoś większego jest jak najbardziej zasadne.

¹² Pośrednim, ale ważnym argumentem potwierdzającym tę tezę jest nadal ograniczona skłonność przedsiębiorców prowadzących samodzielną działalność gospodarczą do przechodzenia do 19-procentowego podatku liniowego, zamiast opodatkowania na zasadach ogólnych. Przy dochodach na poziomie 8 tys. PLN miesięcznie opodatkowanie liniowe jest korzystniejsze dla przedsiębiorcy, niezależnie od jego indywidualnej sytuacji (możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem, korzystanie z innych ulg). Szerzej wyjaśniamy tę kwestię w rozdziale VI.

Zwróćmy przede wszystkim uwagę, że podstawowe zalety i przewagi własnego biznesu nad pracą etatową można zrealizować jedynie w jego dynamicznej wersji. Chodzi tu zwłaszcza o możliwości spełnienia się w kategoriach profesjonalnych. Prowadzenie firmy na ustabilizowanym niewysokim poziomie obrotów może z czasem prowadzić do pewnej rutyny, poczucia pozostawania na uboczu, a w konsekwencji braku satysfakcji z prowadzenia biznesu. Z drugiej strony w wielu dziedzinach i branżach może wystąpić dylemat: przymus wzrostu czy niebezpieczeństwo wyeliminowania z rynku.

Jeśli chodzi o uciążliwość, obciążenia czasowe i stres, to na etapie uruchamiania nie ma tu istotnych różnic, biorąc pod uwagę planowaną wielkość przedsięwzięcia. W kolejnych stadiach dla większych firm zwiększa się skala problemów i zagrożeń, ale istota wielu z nich pozostaje taka sama. Przykładem może tu być typowa zmora prowadzenia biznesu, jaką niewątpliwie jest windykacja należności i utarczki z klientami. W sumie więc można się chyba zgodzić z lapidarnie ujętą argumentacją za budowaniem czegoś większego, często przytaczaną w środowiskach biznesowych: „Jeśli już angażować wszystkie siły i środki w biznes, to lepiej robić to na dużą skalę i potencjalnie za duże pieniądze”.

3.6. Alternatywne ścieżki dochodzenia do własnego biznesu

Najbardziej oczywistym sposobem „pójścia na swoje” jest, rzecz jasna, założenie własnej firmy. Jak wykażemy w rozdziale VII, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć, bardzo często jest ona uruchamiana przez grupę właścicieli. To jednak dalece nie wyczerpuje wszystkich sposobów dochodzenia do ostatecznego celu, jakim jest własny biznes. Wymienimy tu najważniejsze z nich.

Włączenie się w istniejący biznes rodzinny

Szczególnym atutem jest tu niewątpliwie kwestia zaufania i lojalności. Młodzi adepci posiadający biznesowe tradycje rodzinne powinni z pewnością rozważyć w pierwszej kolejności tę opcję, zwłaszcza jeśli dzięki energii, a także profesjonalnej wiedzy jest realna szansa na rewitalizację firmy i przeniesienia jej na wyższą trajektorię obrotów i zysków.

Wejście do istniejącego biznesu (bez powiązań rodzinnych)

W ramach wariantów „miękkiego” wchodzenia w biznes warto zwrócić uwagę na możliwość przejścia od statusu pracownika najemnego do statusu współnika. Jest to wariant rzadziej stosowany, ale atrakcyjny, zwłaszcza dla ludzi dynamicznych, a jednocześnie dysponujących specyficznym zasobem wiedzy i doświadczenia. Wychodząc z oczywistego założenia, że łatwiej jest rozruszać funkcjonujący biznes, niż uruchamiać nowy od zera, pracownik (najczęściej menedżer) zawiera umowę z właścicielami firmy,



Bank odmawia kredytu? Musi być rozwiązanie – twierdzi Robert Marczak, doradca finansowy. I zawsze je znajduje. Gdy po studiach ekonomicznych na KUL i ukończeniu Wyższej Szkoły Handlu i Prawa rozpoczął pracę w bankowości, zorientował się, że biurokratyczna machina tych instytucji wielu klientom uniemożliwia prowadzenie interesów. Jako dyrektor do spraw sprzedaży, m.in. w Kredyt Banku, widział niejednego przedsiębiorcę, który bankrutował z powodu odmowy wsparcia finansowego przez bank. Doinwestowanie, nawet krótkotrwałe, lub pomoc w analizie sytuacji finansowej i obniżenie kosztów uratowałyby przedsiębiorstwo.

Z okien niewielkiego mieszkania na XII piętrze apartamentowca rozciąga się panorama warszawskiego Żoliborza. Tu znajduje się siedziba założonej siedem lat temu firmy Lavell. Ale widok z okien, zajmujących całą ścianę, jest jedyną oznaką luksusu. Biuro Roberta Marczała nie przypomina miejsca, w którym prowadzone są rozmowy o milionowych inwestycjach.

— W tym zawodzie trzeba być psychologiem — mówi Marczak. — Należy stworzyć odpowiedni klimat do tego, by ludzie powiedzieli to, czego nie powiedzą w bankowej sali, obawiając się, że inni usłyszą o ich kłopotach. Najważniejsze jest zbudowanie wzajemnego zaufania — uśmiecha się Marczak.

W małym pokoiku, przy kawie, ludzie szybko pozbywają się oporów i opowiadają. Często o tym, jak banki odmawiały im kredytów. Marczak nakłania ich do drobiazgowej analizy swoich finansów.

— Nie mogę sobie pozwolić na rekomendowanie klienta, którego sytuacji nie znam, a przede wszystkim takiego, który nie będzie spłacał zobowiązań — podkreśla.

Jeszcze do końca ubiegłego roku wśród klientów Marczała przeważały firmy i klienci indywidualni, którzy mieli już nóż na gardle i potrzebowali pieniędzy od zaraz. Od kilku miesięcy Marczak widzi jednak wyraźną zmianę sytuacji gospodarczej.

— Przychodzą do mnie już nie tylko ci, którzy mają kłopoty, ale również firmy pragnące inwestować także w inne branże. Modne są dziś usługi hotelarskie, ośrodki wypoczynkowe, domy dla seniorów. Na takie posunięcia decydują się nie tylko przedsiębiorstwa, które nigdy nie miały kłopotów, ale również te, które dzięki Marczakowi z nich wyszły. I takich jest coraz więcej.

Ze współpracy z Marczakiem zadowolone są również banki.

— Dokumentacja przygotowywana przez pana Marczała spełnia zarówno pod względem merytorycznym, jak i formalnym oczekiwania banku — podkreśla Anna Duma, dyrektor sprzedaży kredytów komercyjnych HypoVereinsbanku Banku Hipotecznego.

— Robert Marczak działa profesjonalnie i biorąc pod uwagę jego dotychczasową działalność, bank zamierza z nim współpracę kontynuować — dodaje Anna Duma.

P. Szubański, *Kredytowy Batman*,
„Profit” 2004, nr 8.

na mocy której uzyskuje szansę dołączenia do grona wspólników, pod warunkiem na przykład rozwinięcia nowej działalności, otwarcia nowych rynków czy też znaczącej poprawy rentowności w ramach dotychczasowego profilu działalności.

Franczyza

Kluczowym ryzykiem prywatnego biznesu jest to, że koncepcja jego inicjatorów nie sprawdzi się, gdyż oferowany produkt lub usługa nie przyjmie się na rynku. Bardzo atrakcyjnym i popularnym rozwiązaniem, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, jest franczyza. Szerzej analizujemy ją w rozdziale IX. W skrócie chodzi tu o przejęcie (za opłatą) sprawdzonego i opracowanego przez inny podmiot pomysłu biznesowego, a następnie wdrożenie go na własną rękę, korzystając ze wsparcia inicjatora tego pomysłu.

Uruchomienie biznesu bez rezygnacji z pracy na etacie

Opcja ta polega na przygotowaniu i uruchomieniu przedsięwzięcia przy kontynuacji zatrudnienia etatowego. Rezygnacja z etatu następuje dopiero wtedy, gdy są wyraźne pozytywne rokowania dotyczące nowego przedsięwzięcia. Przy niewątpliwych zaletach warto zwrócić uwagę na istotne mankamenty tej opcji. Po pierwsze inicjator nowego biznesu nie może się zaangażować w jego przygotowanie i uruchomienie w pełnym wymiarze czasowym, ze względu na wykonywane obowiązki. Jako pracownik etatowy podlega różnym ograniczeniom, chociażby w dziedzinie wejścia na rynek i osobistego zaangażowania się w promocję. Nierzadko może dojść do konfliktu interesów, co w efekcie może pociągać niekorzystne konsekwencje prawne. W sumie, zwłaszcza przy planowaniu biznesu na większą skalę, przydatność tej ścieżki wydaje się dość ograniczona.

Uruchomienie własnego biznesu poprzedzone fazą praktykowania

Podstawową barierą w realizacji opcji przedsiębiorstwa dla młodych adeptów biznesu jest brak doświadczenia i umiejętności, które można zdobyć w ramach bieżącej działalności zawodowej. To poważne ograniczenie i nie można go lekceważyć. Świadczy o tym generalna tendencja do zakładania nowych firm w branżach i na rynkach, znanych wcześniej ich inicjatorom.

Rozwiązaniem może być długofalowa strategia dochodzenia do własnego biznesu, rozpoczynająca się od „praktykowania”. Na tym etapie kandydat na biznesmena podejmuje pracę najemną w branży i na stanowisku pozwalającym na zdobycie doświadczeń potrzebnych do uruchomienia własnego biznesu. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku strategiczny wybór pracodawcy, jednego bądź kilku w określonej sekwencji, nie tyle ze względu na poziom wynagrodzenia, ile ze względu na możliwość przyswojenia wiedzy i nawiązania kontaktów, które będą przydatne w uruchomieniu własnego biznesu.

4. Nowy ambitny biznes – determinanty sukcesu

Przedstawione w tym rozdziale tendencje rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i na świecie wydają się uzasadniać tezę, że uruchomienie własnego biznesu może być atrakcyjnym kierunkiem realizacji kariery zawodowej, także – a może przede wszystkim – dla ludzi młodych i wykształconych. Podejmując taką decyzję, warto planować przedsięwzięcia dynamiczne, czyli mające perspektywę wzrostu. Książka ta traktuje o tym, jak zrealizować w praktyce wizję ambitnego biznesu, lecz niekoniecznie musi to prowadzić do stworzenia imperium opartego na najnowocześniejszej technologii czy też przełomowych rozwiązaniach w sferze organizacji i marketingu. Czy tak się stanie, będzie zależało od wielu czynników i warunków działania już po uruchomieniu biznesu.

Stosowane w niniejszej książce pojęcie ambitnego biznesu nawiązuje do koncepcji przedsięwzięć o potencjale wzrostowym (ang. *high-potential ventures*) opisywanej w cytowanym wcześniej międzynarodowym projekcie badawczym Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Jako nowe przedsięwzięcia o potencjale wzrostowym traktuje się takie, które spełniają przynajmniej jedno z poniższych kryteriów (Autio, 2003, s. 3):

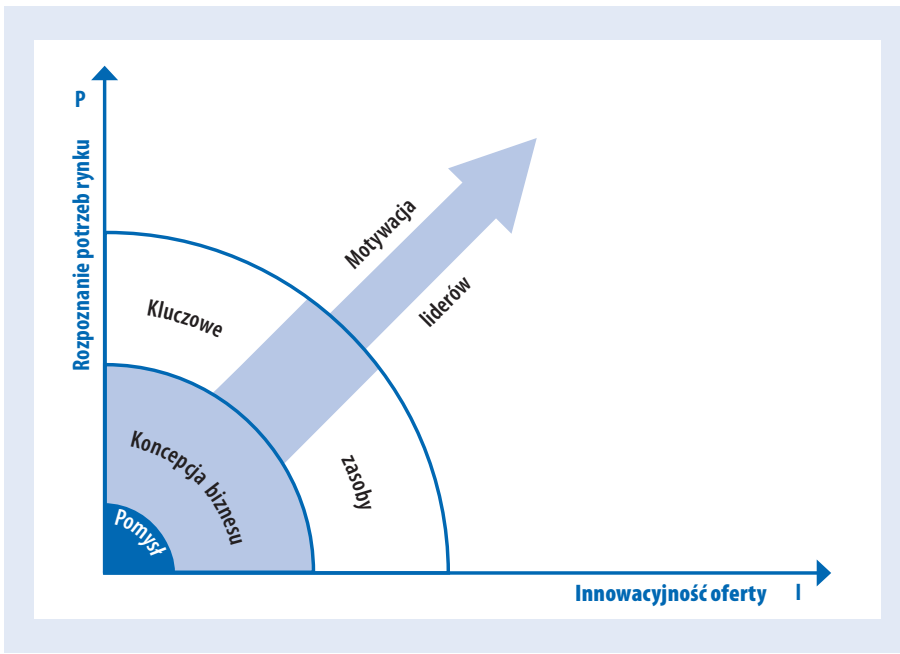
- ▶ Inicjatorzy planują osiągnąć poziom zatrudnienia minimum 19 osób przed upływem 5 lat od uruchomienia (w najnowszych badaniach GEM ten próg został ustalony na poziomie 20 zatrudnionych).
- ▶ Oferta rynkowa ma charakter innowacyjny, co definiowane jest jako brak bądź niewielka liczba konkurentów w danym wąskim segmencie rynku.
- ▶ Część grupy docelowej klientów firmy mieszka za granicą (eksport).
- ▶ Stosowane technologie były znane firmie krócej niż jeden rok (innowacyjność procesu technologicznego).

Jak wynika z powyższego zestawienia kryteriów, gama przedsięwzięć o potencjale wzrostowym jest definiowana bardzo szeroko i takie podejście stosujemy konsekwentnie w niniejszej książce.

Zgodnie z przyjętą koncepcją, którą ilustruje rysunek 2, kluczową rolę w przygotowaniu, a następnie uruchomieniu odgrywają następujące czynniki:

- ▶ pomysł na biznes
- ▶ koncepcja biznesu
- ▶ zasoby, którymi będzie dysponowała nowa firma
- ▶ motywacja inicjatorów nowego biznesu.

Przedział między osią pionową P (zidentyfikowane potrzeby rynku) a osią poziomą I (innowacyjność oferty) ilustruje na rysunku 2 spektrum

Rysunek 2. Uruchomienie nowego biznesu: determinanty sukcesu

Źródło: Opracowanie własne.

pomysłów przekształconych następnie w dojrzałe koncepcje biznesu, na bazie których budowane będą nowe przedsięwzięcia. Bliżej osi I będziemy mieli przedsięwzięcia bazujące na własnych przełomowych technologiach, rozwiązaniach w sferze marketingu i reklamy, bliżej osi P zaś bazujące na zidentyfikowanych potrzebach rynku. W praktyce najczęściej będziemy mieli do czynienia z kombinacją orientacji rynkowej i wdrożenia (przynajmniej w pewnym zakresie) rozwiązań innowacyjnych. Do uruchomienia przedsięwzięcia niezbędne będą określone zasoby, dostosowane w ujęciu ilościowym i jakościowym do rodzaju oraz przyjętej koncepcji biznesu. Chodzi tu o środki finansowe, aktywa materialne i niematerialne (znaki towarowe, patenty, renoma firmy), umiejętności kadry kierowniczej i pracowników, rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie, a co najważniejsze – umiejętności przywódcze założycieli. Wektor ilustruje siłę motywacji liderów nowego biznesu.

Jak wynika z powyższego, rola inicjatorów (liderów nowego przedsięwzięcia) jest kluczowa i decyduje o powodzeniu nowego przedsięwzięcia. Identyfikują oni pomysły, i zazwyczaj także wnoszą kluczowe zasoby (wiedza, doświadczenie, talenty organizacyjne), a wreszcie ich silna motywacja jest napędem rozwoju nowej firmy.

Natomiast to, czy nowe przedsięwzięcie będzie miało dynamiczny charakter, będzie w znacznym zakresie zależeć od tego, czy:

- ▶ taka będzie strategiczna wizja i motywacja liderów
- ▶ na etapie identyfikacji, analizy i weryfikacji pomysłów biznesowych inicjatorzy będą koncentrować uwagę na tych dających możliwości szybkiego wzrostu
- ▶ gromadzenie/uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów będzie prowadzone pod kątem możliwości uruchomienia i prowadzenia dynamicznego biznesu
- ▶ w zaprojektowany system funkcjonowania przedsięwzięcia wbudowane zostaną mechanizmy działające jako sprężyny wzrostu.

Praktyczne kwestie związane z tak zarysowaną koncepcją przygotowania i uruchomienia nowego dynamicznego biznesu będziemy omawiać w kolejnych rozdziałach książki.

Literatura

- Acs Z.J., Arenius P., Hay M., Minniti M., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*. Babson College London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Audretsch D.B., *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2002.
- Autio E., *High-Potential Entrepreneurship*. United Nations, 2003.
- Autio E., *2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*. Babson College and London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Bhide A.V., *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford University Press, Oxford 2000.
- Carland J.W., Carland J.C., Ensley M.D., *Hunting the Heffalump: The Theoretical Basis and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index*. „Academy of Management Journal” 2001, t. 7, nr 2.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R., Carland J.A.C., *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. „Academy of Management Review” 1984, t. 9, nr 2.
- Chandler A., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press, Cambridge, MA 1977.
- Charney A., Libecap G.D., *Impact of Entrepreneurship Education*. Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston 2000.
- Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- www.eim.nl, 15 maja 2008.

- Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, wyd. 3. WN PWN, Warszawa 2001.
- Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy*, materiały z konferencji „2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)”. OECD, Istanbul 2004.
- Galbraith J.K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston 1978.
- Kuratko D.F., *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*. „Entrepreneurship Theory & Practice” wrzesień 2005, t. 29.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*. WN PWN, Warszawa 2002.
- Laffey D., *The Rise and Fall of the dot com Entrepreneurs* (nr 54). Canterbury Business School, Kent 2004.
- Lambing P.A., Kuehl C.R., *Entrepreneurship*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Lundstrom A., Stevenson L.A., *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. Springer, New York 2005.
- Maier C., *Witaj, lenistwo! O sztuce i konieczności obijania się w pracy*. Gruner + Jahr, Warszawa 2005.
- Podsumowanie pięciu edycji rankingu*, „Puls Biznesu” 21 lutego 2005.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*. PARP, 2007.
- Raport o systemie kierowania handlem zagranicznym w 1988 roku*. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1989.
- Rocznik statystyczny 1989*. GUS, Warszawa 1990.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.* GUS, Warszawa 2007.
- Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010.

