

FIRMY SZYBKIEGO WZROSTU

RAPORT Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

MELANIA NIEĆ, ROBERT ZAKRZEWSKI

Spis treści

1. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI.....	3
CHARAKTERYSTYKA BADANYCH FIRM.....	3
CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ROZWÓJ FIRM	5
BARIERY ROZWOJU.....	8
DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE.....	10
2. INFORMACJE O BADANIU	11
3. UWARUNKOWANIA POWSTANIA BADANYCH FIRM.....	13
POWSTANIE FIRMY I PRZYCZYNY ZAŁOŻENIA FIRMY	13
4. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ROZWÓJ FIRMY	16
WPLYW KONIUNKTURY GOSPODARCZEJ NA ROZWÓJ FIRMY	16
OSOBA WŁAŚCICIELA – ZAŁOŻYCIELA.....	17
WYKSZTAŁCENIE – OCENA PRZYDATNOŚCI.....	18
ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI – SAMOKSZTAŁCENIE.....	19
ROLA WŁAŚCICIELA – NA POCZĄTKU DZIAŁANIA FIRMY I OBECNIE	20
INNOWACYJNOŚĆ.....	21
ROZWÓJ WSPIERANY ZARZĄDZANIEM.....	23
MARKETING/ HANDEL/ KOMUNIKACJA/DOCIERANIE DO KLIENTÓW.....	24
KAPITAŁ LUDZKI.....	25
PRACOWNICY KLUCZOWI DLA ROZWOJU.....	25
ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM – JAKIE ZNACZENIE DLA ROZWOJU FIRMY MIAŁ SPOSÓB ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI	26
CECHY KADR, PRACOWNIKÓW SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI	28
WSPÓŁPRACA.....	30
WSPÓŁPRACA Z INNYMI FIRMAMI.....	30
PRZYNALEŻNOŚĆ DO ORGANIZACJI BRANŻOWYCH	31
WSPÓŁPRACA Z UCZELNIAMI.....	32
WSPÓŁPRACA - KONSULTANCI ZEWNĘTRZNI, SZKOLENIA	34
DZIAŁALNOŚĆ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH	35
POMOC PUBLICZNA	36
5. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW	37
PRODUKT / USŁUGA NA POCZĄTKU DZIAŁALNOŚCI I OBECNIE	38
RYNEK I KLIENCI.....	40
POZYCJA FIRMY W STOSUNKU DO KONKURENCJI.....	43
OCENA ZAAWANSOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA	45
ZARZĄDZANIE FIRMA.....	46

ZATRUDNIENIE W FIRMIE	49
MOMENTY PRZEŁOMOWE	50
WYZWANIA ROZWOJOWE.....	56
PRZYSZŁOŚĆ FIRMY I JEJ PLANOWANY ROZWÓJ	59
6. BARIERY ROZWOJU	64
6.1. WEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU	65
LUKI W KOMPETENCJACH KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ	65
PROBLEMY Z PRACOWNIKAMI	68
PROBLEMY Z ZARZĄDZANIEM FIRMA	71
PROBLEMY Z ZARZĄDZANIEM FINANSAMI.....	74
6.2. ZEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU	75
BARIERY PRAWNE.....	75
BARIERY ADMINISTRACYJNE, INSTYTUCJONALNE	84
BARIERY ZWIĄZANE Z KONIUNKTURĄ GOSPODARCZĄ.....	89
BARIERY ZWIĄZANE Z RYNKIEM I KLIENTAMI.....	92
BARIERA FINANSOWA.....	99
BARIERY ZWIĄZANE Z RYNKIEM PRACY, KAPITAŁEM LUDZKIM.....	104
CZYNNIKI KULTUROWE.....	110
7. DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE	111
WSPARCIE FINANSOWE.....	112
POPRAWA OTOCZENIA REGULACYJNEGO	116
POPRAWA JAKOŚCI ADMINISTRACJI	118
WSPARCIE W DOSTĘPIE DO ZAGRANICZNYCH RYNKÓW	120
POPRAWA JAKOŚCI EDUKACJI / SZKOLENIA	122

1. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

Zamieszczone poniżej informacje zostały przygotowane na podstawie analizy wywiadów z właścicielami firm szybko rozwijających się. Badanie takich podmiotów zostało zrealizowane przez PARP na przełomie 2015/2016 r. Jego celem było określenie czynników istotnych dla szybkiego wzrostu oraz barier ograniczających ten wzrost.

CHARAKTERYSTYKA BADANYCH FIRM

Zebrany podczas wywiadów materiał pozwolił scharakteryzować firmy uczestniczące w badaniu i prześledzić ich rozwój, strategie związane z oferowanymi produktami/usługami, zarządzaniem firmą i pracownikami, czy też dotyczące rynku i klientów. Pozyskano też informacje na temat czekających je wyzwań i planów na przyszłość.

Początki działalności analizowanych firm na rynku są zróżnicowane jednak większość badanych firm powstała w dwóch falach po '89 r. i po 2004 r. Te dwie, charakterystyczne daty jednoznacznie wskazują, że **głównym motywem rozpoczęcia działalności o charakterze zewnętrznym, było wykorzystanie nadarzającej się okazji na rynku** – np. uwolnienie rynku czy akcesja do Unii Europejskiej. Te, kluczowe czynniki makroekonomiczne w szczególności przyczyniły się do powstania badanych firm i ogólnie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Z przeprowadzonego badania wynika, że **kluczowe motywy wewnętrzne rozpoczęcia działalności firmy to: chęć bycia na swoim, potrzeba samorealizacji, posiadanie pomysłu na produkt, możliwości finansowe, potrzeba zmiany**. Wielu respondentów zanim założyło własną działalność wykonywało pracę najemną, a brak możliwości rozwoju osobistego czy udziału w rozwoju firmy zainicjował proces rozpoczęcia pracy na własny rachunek. Badane firmy powstawały także jako efekt pozytywnych doświadczeń przy realizacji projektów, kursów/szkoleń, czyli zdobycia nowej wiedzy, umiejętności i, jak można przypuszczać, chęci samorealizacji w tym nowym atrakcyjnym obszarze.

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu zaczynali zwykle od jednego lub niewielkiej ilości produktów/usług, a ich asortyment powiększał się stopniowo wraz z rozwojem firmy. **To, co jest charakterystyczne dla znacznej grupy badanych to reagowanie na zmiany na rynku, dostosowywanie się do jego wymogów i co za tym idzie ciągły rozwój oferty produktów/usług**. Dzięki temu budują one trwałą przewagę konkurencyjną na rynku, na którym działają.

Badana grupa firm w większości zaczynała od niewielkiej grupy klientów, która stopniowo się zwiększała w miarę rozwoju firmy. Kierują oni produkty do różnych grup klientów – indywidualnych, biznesowych lub instytucjonalnych. Niektóre z firm działają w niszach rynkowych – oferują oryginalne produkty/usługi i kierowane do konkretnych grup konsumentów. W badanej grupie są też firmy, które kierują swoje produkty/usługi do kilku grup docelowych o zróżnicowanych potrzebach. Jeżeli chodzi o zasięg geograficzny to jest on także zróżnicowany – respondenci działają na rynku lokalnym, krajowym, a część z nich też na

zagranicznych. Badane firmy działają zwykle w silnym otoczeniu konkurencyjnym, choć są też takie, które mówią o słabej lub braku konkurencji. Większość ma ugruntowaną pozycję na rynku.

Przedsiębiorcy najczęściej oceniają, że ich firmy są we wczesnym stadium dojrzałości lub że są dojrzałe. Charakterystyczne dla badanej grupy są natomiast pojawiające się w wywiadach wypowiedzi o ciągłym rozwoju firm.

Część badanych firm jest od początku działalności zarządzana jednoosobowo. W ich przypadku jak dotychczas przynosi to dobre efekty, zwłaszcza pod względem finansowym. Jednak część przedsiębiorców rozumie ograniczenia dla rozwoju firmy wynikające z takiego sposobu podejmowania decyzji i zamierza zdecentralizować zarządzanie i podział obowiązków. Natomiast w istotnej grupie firm decyzje są podejmowane przez kilkuosobowy zarząd. Kilku badanych w swojej działalności uwzględnia ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Dla badanej grupy charakterystyczny jest też wzrost zatrudnienia w miarę rozwoju firmy, co na ogół było związane z realizacją nowych projektów. Przedsiębiorstwa stosują różne strategie zatrudniania pracowników – wiele z nich, oprócz zatrudnienia na umowę o pracę, stosuje inne, bardziej elastyczne formy, takie jak umowa terminowa, umowa zlecenie, outsourcing, co pozwala im na ograniczenie wysokich kosztów pracy. **Respondenci na ogół dbają o rozwój pracowników i stosują różne metody związania ich z firmą, takie jak szkolenia, budowanie ścieżek kariery zawodowej, integracja, czy możliwość zmiany rodzaju pracy.**

Analiza zebranych wypowiedzi pokazuje duże zróżnicowanie pomiędzy badanymi firmami, co do momentów, które istotnie wpłynęły na przyspieszenie ich wzrostu. Są one przede wszystkim związane z wprowadzeniem pierwszych produktów/usług i zdobyciem pierwszych klientów, zatrudnieniem kluczowych pracowników, podjęciem decyzji o rozwoju firmy, realizacją nowych inwestycji lub nowych projektów, wejściem w nowe obszary działalności, zdobyciem zewnętrznych środków finansowych, koniunkturą na rynku.

Badanie pokazało, że przedsiębiorcy optymistycznie patrzą na przyszłość firmy. Zwykle mają określoną wizję jej rozwoju, część z nich nie ma wątpliwości, że uda się ją zrealizować. Stojące przed badaną grupą wyzwania i plany rozwojowe są związane ze zmianami w sposobie zarządzania firmą (zmiany w organizacji firmy, struktury), pracownikami (zatrzymanie rotacji, zatrudnienie osób o określonych kompetencjach), inwestycjami w nowe technologie (dotyczące produkcji i zarządzania firmą), rozwojem produktów/usług (nowe bardziej unikalne i zaawansowane technologicznie produkty/usługi, stworzenie kompleksowej oferty), umocnieniem pozycji rynkowej, wejściem na rynki zagraniczne.

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ROZWÓJ FIRM

Rozwój firm uwarunkowany jest zarówno przez czynniki zewnętrzne jak i takie, których źródła znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania zewnętrzne

Analiza wypowiedzi respondentów nt. determinant zewnętrznych rozwoju firm skoncentrowana była na wpływie koniunktury na rozwój biznesu. Pozwoliła ona na następujący wniosek – **większość badanych firm jest odporna na wahania koniunktury gospodarczej**, co wynika m.in. ze:

- specyfiki branży,
- oferowania produktów niszowych,
- stałej grupy odbiorców,
- profilu zleceniodawcy, który ma zazwyczaj określony budżet (np. samorządy),
- oferowanie produktów/usług o wysokiej jakości,
- wielkości firmy – dla małej i elastycznej firmy zmiany koniunkturalne nie mają istotnego wpływu.

Jednocześnie **dla wielu badanych firm spowolnienie gospodarcze stało się okazją do wprowadzenia swojego nowego produktu, który był tańszą alternatywą dla istniejących na rynku**. W takich przypadkach firmy stały się beneficjentami kryzysu.

Wśród zachowań firm wobec zmian koniunktury nie zabrakło reakcji obronnych w postaci obniżania cen, promocji, rabatów czy oferowania dodatkowych produktów za cenę utrzymania klienta.

Inne wymieniane czynniki zewnętrzne, które wpływały na rozwój firm to zmieniające się regulacje prawne czy polityka pieniężna państwa.

Uwarunkowania wewnętrzne

Zebrane wypowiedzi podczas wywiadów dostarczają informacji jaką rolę w rozwoju firm odegrały: osoba właściciela, innowacyjność, zarządzanie, marketing, komunikacja z odbiorcami czy kapitał ludzki.

Osoba właściciela. Badani założyciele firm postrzegają siebie jako osoby odważne, posiadające predyspozycje do prowadzenia firmy. **Działalność w firmie daje im możliwość samorealizacji i satysfakcję.** Stanowią oni grupę niejednorodną pod względem wykształcenia. Są wśród nich osoby z wyższym wykształceniem, w tym z zakresu nauk ścisłych i społecznych, ale też ze średnim z wyuczonym zawodem. Większość, nawet jeśli zaznacza, że wiedza zdobyta podczas kształcenia zdezaktualizuje się, to dzięki tej podstawie łatwiej zaadaptować się do zmieniających warunków czy wyszukać nowe informacje. **Wszyscy bez względu na wykształcenie zwracają uwagę na bardzo istotny element w prowadzeniu firmy, związany z doksztalcaniem się i to zarówno w sensie formalnym (związany z posiadaniem certyfikatów), jak również edukacją o charakterze mniej formalnym w postaci kursów czy szkoleń.** Najważniejszą cechą obu tych form poszerzania wiedzy jest ich praktyczny

charakter niezbędny w dalszym funkcjonowaniu firmy i jej rozwoju. W miarę rozwoju biznesu i pojawiających się nowych zadań rola założyciela zwykle ewoluuje od kompleksowego zarządzania i wykonywania różnych prac na rzecz firmy do zarządzania przedsiębiorstwem i odpowiadania za kwestie finansowe.

Innowacje. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że **innowacje odgrywają istotną rolę w rozwoju firmy i często określane są jako podstawa funkcjonowania firmy. Większość badanych firm wdrożyła przynajmniej jeden rodzaj innowacji, a wzrost zawdzięcza efektywnej strategii wykorzystania potencjału firmy na poszczególnych etapach rozwoju,** poprzez wprowadzanie na początku prostych produktów niewymagających skomplikowanej myśli technologicznej, a z czasem - opracowanie bardziej złożonych produktów. Niektóre firmy prowadzą badania w oparciu o własną komórkę badawczo-rozwojową. Niekiedy swój rozwój opierają również o ciągłe inwestowanie w nowe technologie czy nowe rozwiązania. Wprowadzane nowe technologie przekładają się na np. kompleksowe dostarczanie usług bardzo cenione przez klientów czy usprawnienia logistyczne umożliwiające zwiększenie liczby zleceń. Unikalnym podejściem wśród badanych firm jest rozwój produktów/usług w oparciu o kupione wyniki badań. Innowacje wdrażane przez firmy dotyczą także zmian organizacyjnych jak np. regionalizacja struktury firmy.

Rozwój wspierany zarządzaniem. Analiza wypowiedzi badanych na temat zarządzania w firmie pokazuje, że część z nich charakteryzuje wysoka świadomość korzystania z dostępnych narzędzi usprawniających zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Są one np. wykorzystywane do monitorowania bieżącej sprzedaży, planowania, czy realizacji usług. Część badanych analizuje procesy w firmie i w razie konieczności je usprawnia, co sprzyja dalszemu rozwojowi.

Komunikacja z otoczeniem. Zdaniem respondentów **istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój firm jest sposób komunikowania się firmy z otoczeniem zewnętrznym, w tym przede wszystkim z potencjalnymi odbiorcami, klientami.** Badani przyznają, że kluczowe w komunikacji i zdobywaniu nowych klientów czy poszerzaniu rynku jest wykorzystanie Internetu, wysyłanie mailingów, ofert oraz aktywność firmy w mediach społecznościowych. W wielu firmach funkcjonują również inne formy komunikacji czy promocji firmy np. spotkania biznesowe, konferencje, platformy e-learningowe dla klientów. W nielicznych przypadkach istotną rolę w rozwoju firmy odgrywa „marketing szeptany” – wynikający ze specyfiki działalności firmy.

Kapitał ludzki - pracownicy kluczowi dla rozwoju. Dominującym poglądem wśród badanych jest, że **rozwój firm w zdecydowanej mierze zależy od kadry zarządzającej wyższego szczebla.** Oni głównie odpowiedzialni są za strategiczne decyzje i nadają firmie kierunek rozwoju. W przypadku firm usługowych bardzo ważną rolę odgrywają pracownicy, którzy tę usługę realizują. Z uwagi na projektowy charakter pracy w wielu firmach jako arcyważni dla ich rozwoju wskazywani są również specjaliści branżowi, którzy często są kierownikami projektów, a wśród nich konstruktorzy, programiści, pracownicy z działów B+R, trenerzy, konsultanci, posiadający doświadczenie i często unikalną wiedzę. Czasami jednak

wskazywani są handlowcy. Jednocześnie, co jest często podkreślane, decydujące znaczenie mają osoby kreatywne i nie jest ważne czy to są szeregowi pracownicy czy kadra zarządzająca.

Kapitał ludzki - sposób zarządzania pracownikami. Rozwój badanych firm wynika z odpowiedzialnego doboru pracowników, a potem świadomego zarządzania nimi. W niektórych firmach pracownicy od początku pracy znają swoje plany rozwojowe, ścieżkę kariery. Są jasno określone poszczególne szczeble kariery. Inwestycja w kadry postrzegana jest jako rozwój pracownika aby mógł swoje zadania wykonywać jak najlepiej. Często podnoszoną kwestią w wypowiedziach jest kontakt z pracownikami, wzajemne zaufanie, komfort pracy poprzez wypracowanie systemu, w którym pracownicy wiedzą gdzie jest ich miejsce i jakie są ich zadania.

Kapitał ludzki - cechy pracowników sprzyjające rozwojowi. Według badanych **pracownik, który sprzyja rozwojowi firmy jest: odpowiedzialny, sumienny, zaangażowany, uczciwy, lojalny, pracowity. Powinien wykazywać się kompetencjami miękkimi – społecznymi**, np. jak: umiejętność docierania do klienta, radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Inne, często wymieniane cechy pracowników to: ciekawość (chęć poznawania nowych rzeczy), nieustępliwość, otwartość, elastyczność, pasja, samodzielność, szybkość przyswajania wiedzy. Istotne znaczenie w rozwoju firmy mają takie kompetencje pracowników jak komunikatywność, orientacja na klienta i wiedza w zakresie zaawansowanej techniki sprzedaży. Takie umiejętności są szczególnie ważne w przypadku bezpośredniej pracy z klientem aby móc zapewnić fachowy i wysoki poziom obsługi. Na rynku jednak nie zawsze można znaleźć kompetentną osobę w związku z czym firmy decydują się na osoby młode, które są kształcone w pożądanym kierunku.

Współpraca z innymi firmami. Znaczna część badanych firm swój rozwój osiąga dzięki **współpracy z innymi firmami** czerpiąc z kooperacji korzyści w postaci szerszego dojścia do rynku, do klientów. Dzięki współpracy nad wspólnymi projektami kooperujące firmy zwiększają swój potencjał finansowy, poprawiają swój wizerunek, korzystają z zasobów ludzkich kooperanta i co podkreślają - zwiększają swój potencjał zdobywając know-how poprzez współpracę i realizację wspólnych celów. Pewnego rodzaju współpracą jest przynależność do organizacji branżowych. Nie wszystkie badane firmy do nich należą. Jednak te, które deklarują taką przynależność dostrzegają zazwyczaj z członkostwa profity – w postaci uprawomocnienia firmy do wykonywania określonej działalności i lepszego postrzegania wśród konkurencji. **Współpraca z uczelniami jeśli jest, to dotyczy zazwyczaj opracowania nowych produktów, wykonania ekspertyz.** Co ciekawe współpraca firm z uczelniami bardzo często ogranicza się do szukania na uczelni talentów lub przyjmowania studentów na praktyki. Sporadycznie firmy współpracują z wieloma uczelniami czy instytutami w oparciu o umowę o współpracę a jeszcze rzadziej współpracują z ośrodkami zagranicznymi. Niektóre firmy współpracują bezpośrednio z klientem nad nowym produktem, co wynika z oporów do współpracy z uczelniami i opinii, że działania po stronie uczelni ograniczają się do teoretycznych i długotrwałych dyskusji. **Większość badanych firm korzysta z usług szkoleniowych jak również z konsultantów zewnętrznych wspierających rozwój i bieżącą działalność przedsiębiorstwa.** Szkolenia w firmach wysokiego wzrostu bardzo często są

traktowane priorytetowo czy wręcz jako podstawa funkcjonowania przedsiębiorstwa (tam gdzie wykonywanie zadań opiera się o specjalistyczne uprawnienia potwierdzone certyfikatami). Tematy szkoleń wynikają najczęściej ze stanowiska pracownika, ale również brane są pod uwagę ambicje i potrzeby zgłaszane przez pracowników. Wskazywane tematy szkoleń dotyczą telemarketingu, rozwoju kompetencji menadżerskich, zarządzania, podnoszenia jakości kadry w obszarach technologicznych czy szkolenia językowe.

BARIERY ROZWOJU

Choć respondenci mniej chętnie mówią o utrudnieniach związanych z ich przedsiębiorstwem, to na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wyróżnić następujące grupy problemów stanowiących wewnętrzne ograniczenia dla rozwoju badanych firm:

- **luki w kompetencjach kadry zarządzającej** – brak kierunkowego wykształcenia, doświadczenia biznesowego, praktyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, umiejętności w zarządzaniu pracownikami, wiedzy dotyczącej księgowości i finansów;
- **problemy związane z pracownikami** – niewystarczająco odpowiedzialne postawy zatrudnionych osób, niskie zaangażowanie pracowników, niechęć do wprowadzanych zmian;
- **problemy z zarządzaniem firmą** – brak strategii działania, trudności z efektywnym zarządzaniem projektami, brak wiedzy o rynku i konkurencji;
- **problemy z zarządzaniem finansami** – trudności z utrzymaniem płynności finansowej.

Zewnętrzne utrudnienia rozwoju badanej grupy firm najczęściej dotyczą otoczenia prawnego, administracyjnego, konkurencyjnego, dostępu do finansowania, do wykwalifikowanych pracowników.

Barriere prawne. Prowadzenie działalności gospodarczej utrudniają **niejasne, niejednoznaczne, skomplikowane i zbyt często modyfikowane przepisy prawa**. Bariery są przepisy prawa pracy, które ograniczają możliwości zatrudnienia w firmie i utrudniają dostęp do wykwalifikowanych kadr. Koszty zatrudnienia pracowników są zbyt wysokie, co wynika głównie z obowiązujących stawek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Utrudnienia dotyczą też prawa zamówień publicznych, choć przede wszystkim są związane z funkcjonowaniem tego rynku – jego biurokratyzacją, sformalizowaniem i dominującym kryterium ceny. Ogranicza to atrakcyjność rynku zamówień publicznych i sprawia, że część przedsiębiorców nie chce w nim uczestniczyć. **Przedstawiciele badanych firm wiele razy podnosili kwestię niejasnych i skomplikowanych przepisów podatkowych**, dotyczy to zarówno podatku dochodowego, jak i podatku VAT. Przeszkodą jest nadmierne zbiurokratyzowanie systemu podatkowego, jego ciągłe zmiany, a także wysokość podatków i opłat. W przypadku podatku VAT firmy muszą często pokrywać należności z własnych środków, co powoduje problemy z płynnością finansową.

Barierzy administracyjne. Są one związane z działaniem urzędów i urzędników. Problemem dla badanej grupy jest **nadmierna biurokracja – zbyt duża liczba i skomplikowanie dokumentów i formularzy, które przedsiębiorca musi dostarczyć urzędom.** Zabiera to zbyt dużo czasu i generuje dodatkowe koszty, co jest uciążliwe zwłaszcza dla mniejszych podmiotów. Podkreślano problem przygotowania sprawozdań, w tym do GUS – formularze są zdaniem przedsiębiorców zbyt trudne i skomplikowane. Bariery jest też zbyt długi czas, który trzeba poświęcić na załatwienie spraw w urzędach. **Uciążliwe są też zbyt częste kontrole,** zdaniem części badanych nastawione na karanie przedsiębiorców. Wiąże się to z oddelegowaniem pracowników do ich obsługi, udostępnianiem pomieszczeń, co generuje koszty i utrudnia realizację bieżących projektów firmy. Niewłaściwe jest także, w opinii części respondentów, podejście urzędników do przedsiębiorców – brak zaufania, zdroworozsądkowego spojrzenia na procedury, niewiedza o zasadach prowadzenia działalności gospodarczej. Problemem jest też uprzywilejowana pozycja urzędników i ich uznaniowość w podejmowaniu decyzji.

Barierzy związane z koniunkturą gospodarczą. Przedsiębiorcy doświadczają ich w okresach spadku i wahań koniunktury. Pomimo tego, że większość badanych firm była odporna na wahania koniunktury gospodarczej a dla niektórych spowolnienie gospodarcze stało się okazją do wprowadzenia swojego nowego produktu, to **dla części przedsiębiorstw dekonunktura jest okresem poszukiwania oszczędności.** Wynika to przede wszystkim z redukcji wydatków klientów firm. Opóźnia to realizację planów firmy, ogranicza inwestycje. Część przedsiębiorstw odczuwa zmiany kursów walut – generuje to dodatkowe koszty, rodzi niepewność, co do zysków z realizacji projektów.

Barierzy związane z rynkiem i klientami. Dotyczą przede wszystkim nasilenia konkurencyjnego i dotarcia do klienta. **Najczęściej mówiono o problemie konkurencji niską ceną i nieuczciwej konkurencji – kopiowaniu i oferowaniu podobnych produktów/usług.** Dla niektórych firm z badanej grupy trudność stanowi dostosowanie oferty do oczekiwań klientów. Jest to zwykle związane z brakiem wiedzy o branży, w której działają i potrzebach klientów. Problemem dla części przedsiębiorstw jest także dotarcie do klientów, zwykle związane z brakiem środków na marketing i reklamę.

Bariera finansowa. Jest przede wszystkim związana z brakiem kapitału na rozwój. Przedsiębiorcy mają problem z utrzymaniem płynności finansowej, co wymaga ciągłego gromadzenia kapitału lub korzystania z finansowania zewnętrznego. Ograniczają wtedy inwestycje, co negatywnie wpływa na rozwój firmy. Jedną z przyczyn są wydłużone i czasami przekraczane terminy płatności za produkty/usługi firmy. Przeszkodą jest też kwestia skomplikowanego, długotrwałego i kosztownego ściągania zaległych należności. Firmy mają też kłopoty z pozyskaniem finansowania zewnętrznego. Polityka kredytowa banków jest bardzo restrykcyjna, wiąże się z trudnymi do spełnienia wymaganiami formalnymi. Wysokie są koszty kredytu. To sprawia, że dostęp do finansowania jest dla małych przedsiębiorstw utrudniony, zwłaszcza w początkowym okresie ich działalności.

Bariera związana z rynkiem pracy. Dotyczy najczęściej **trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników**. Dla badanej grupy firm problemem są niskie kwalifikacje i kompetencje pracowników dostępnych na rynku. Posiadają oni wiedzę teoretyczną, ale brakuje im umiejętności miękkich, społecznych. Znaczna część przedsiębiorców zwraca uwagę na problem związany z młodszym pokoleniem i jego podejściem do pracy – takie osoby nie angażują się w pracę, nie utożsamiają się z firmą, często zmieniają miejsce pracy. Badanym firmom trudno jest znaleźć pracowników o wykształceniu technicznym, handlowców, ale także osoby na podstawowe stanowiska pracy. Twierdzą, że jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest emigracja zarobkowa.

Bariery kulturowe. Wskazywano utrudnienia związane z postrzeganiem przedsiębiorczości, postawami przedsiębiorczymi, akceptacją biznesu przez społeczeństwo. Niektórzy badani zwracali uwagę na stereotypowe postrzeganie działalności gospodarczej i niechęć społeczeństwa do biznesu. Problemem jest też brak umiejętności komunikacyjnych w społeczeństwie i wzajemna nieufność, co przekłada się na brak współpracy pomiędzy przedsiębiorcami.

Stosowane rozwiązania. Analiza wypowiedzi pokazuje, że badana grupa firm stosuje różne rozwiązania pozwalające sprostać utrudnieniom związanym z zagrożeniami występującymi w ich otoczeniu. Nie dotyczy to z oczywistych względów barier prawnych i administracyjnych, na które badane firmy nie mają wpływu. **Utrudnienia związane z koniunkturą, rynkiem i konkurencją są niwelowane przez takie działania jak dywersyfikacja działalności, rozwój produktów/usług, docieranie do bardziej różnorodnej grupy klientów, stawianie na jakość oferty firmy.** Niektórzy przedsiębiorcy starają się budować dobre relacje z klientami. W badanej grupie są też firmy, które aby zdobyć nowych klientów, inwestują w marketing i PR lub poszukują nowych sposobów dotarcia do swoich grup celowych. W przypadku niedoborów kadrowych badani stosują niestandardowe metody rekrutacji, korzystają z usług firm rekrutacyjnych, outsourcingu, niekiedy poszukują pracowników za granicą. Niekiedy samodzielnie przyuczają zatrudniane osoby do pracy w firmie.

DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE

W trakcie wywiadów uczestnicy zostali poproszeni o określenie metod wsparcia, które ułatwiłyby rozwój ich przedsiębiorstw. Na podstawie udzielonych odpowiedzi postulowane działania można podzielić na następujące kategorie:

1. Wsparcie finansowe – to, oprócz poprawy otoczenia regulacyjnego **najczęściej oczekiwany przez badanych przedsiębiorców rodzaj pomocy**. Poszukują oni środków na rozwój firmy i oczekują pomocy finansowej ze środków publicznych. Niektórzy respondenci podkreślali konieczność wsparcia finansowego firm rozpoczynających działalność gospodarczą, którym szczególnie trudno uzyskać kredyt. **Przedsiębiorcy oczekują także lepszego dopasowania wsparcia publicznego do ich potrzeb, ograniczenia biurokracji i ułatwień w dostępie do środków pomocy publicznej.** Wśród wymienianych przez badaną grupę rozwiązań są:

- ulgi podatkowe (zwłaszcza dla nowopowstałych i mniejszych firm) obejmujące też składki ZUS;

- zwolnienie z podatków przez okres pierwszego roku działalności firmy;
- ulgi podatkowe przy inwestowaniu w badania i rozwój;
- dofinansowanie obiecujących projektów technologii informatycznych;
- ulgi lub dopłaty do nowozatrudnionych osób;
- zmiany w VAT – obniżenie tego podatku i jego opłacenie dopiero po uzyskaniu należności od klientów;
- ułatwienie dostępu do taniego, niskooprocentowanego finansowania zwrotnego, w tym do kredytu bankowego (oferowanie zabezpieczeń na kredyty, utworzenie banku komercyjnego zajmującego się MSP) .

2. Poprawa otoczenia regulacyjnego – przedsiębiorcy oczekują jasnych i jednoznacznych reguł prowadzenia działalności gospodarczej, co ograniczyłoby niepewność działania i ryzyka z tym związane. Niektórzy z nich mówią o konieczności zmian w prawie na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Oczekiwania dotyczą też zmian w prawie ułatwiających egzekwowanie płatności.

3. Poprawa jakości administracji – respondenci liczą tu na **ograniczenie biurokracji i uproszczenie formalności urzędowych**. Niektórzy proponują stworzenie jednolitego systemu sprawozdawczości do wszystkich urzędów. Badana grupa firm oczekuje poprawy podejścia urzędników do przedsiębiorców, którzy powinni pomagać im spełniać wymogi prawa. Postulowano też ograniczenie liczby kontroli. Przedsiębiorcy liczą też na zmiany na rynku zamówień publicznych – przede wszystkim na odejście od kryterium cenowego.

4. Wsparcie w dostępie do zagranicznych rynków – o tym mówiła tylko część badanych firm. **Oczekują one pomocy merytorycznej** – dostępu do informacji o rynkach zagranicznych, w tym o branży, w której działają. Postulowano także pomoc w znalezieniu lokalnych partnerów biznesowych, przy rejestracji działalności gospodarczej za granicą. Niekiedy mówiono o potrzebie wsparcia finansowego wejścia na rynki zagraniczne.

5. Poprawa jakości edukacji, pomoc szkoleniowo-doradcza – co poprawiłoby dostęp do wykwalifikowanych pracowników. Mówiono o szkoleniach dla osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą. Niektórzy przedsiębiorcy mogą we własnym zakresie organizować szkolenia kandydatów do pracy, ale oczekują pomocy państwa. Firmy z badanej grupy oczekują też dostępu do szczegółowej informacji o swojej branży, co ułatwiłoby im podejmowanie strategicznych dla rozwoju decyzji. Niezbędna jest także informacja o możliwościach pozyskania wsparcia finansowego i działalności na rynkach zagranicznych. Wspominano też o działaniach świadomościowych mających na celu zmianę postrzegania przedsiębiorczości w społeczeństwie.

2. INFORMACJE O BADANIU

Firmy dynamiczne, charakteryzujące się szybkim wzrostem zatrudnienia i obrotów w istotny sposób przyczyniają się do rozwoju gospodarki. Dlatego też w wielu krajach tworzy się specjalne polityki oraz podejmuje inicjatywy wspierające takie przedsiębiorstwa.

Obecnie na świecie stosowanych jest wiele definicji szybko rosnących firm. Jedną z najpopularniejszych jest wypracowana przez OECD, zgodnie z którą przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu (ang. „high growth”) to takie podmioty, które w okresie przynajmniej trzech lat wykazują średnioroczną dynamikę zatrudnienia lub obrotów na poziomie 20% i więcej. Jednocześnie pod uwagę bierze się firmy zatrudniające co najmniej 10 osób. Definicja ta została zastosowana przy doborze przedsiębiorstw do niniejszego badania.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w 2014 r. zleciła opracowanie analizy na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce w porównaniu z innymi krajami świata¹. Podstawą jej przygotowania było badanie desk research oraz studia przypadków dwóch polskich firm należących do tej grupy firm. Raport przedstawia aktualny na czas jego przygotowania stan wiedzy na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu, w tym uwarunkowania ich rozwoju. Wskazuje także, że wiedza dotycząca szybko rosnących firm w Polsce jest nadal uboga. Jedną z przedstawionych w raporcie rekomendacji jest przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań w tym obszarze.

Dlatego też w listopadzie i grudniu 2015 r. PARP przeprowadziła badanie diagnostyczne przedsiębiorstw wysokiego wzrostu oraz przedsiębiorstw deklarujących ambicje wzrostu. Jego celem było określenie czynników istotnych dla szybkiego wzrostu oraz barier ograniczających ten wzrost. Poznanie i analiza tych obszarów może posłużyć do precyzyjniejszego zaprojektowania wsparcia zarówno szybko rosnących przedsiębiorstw, jak i tych, które mają do tego potencjał.

Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu metod jakościowych techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Wybór tej metody, zapewniającej swobodę wypowiedzi respondenta, miał na celu zgłębienie wiedzy na temat badanych zjawisk. Wywiady prowadzono przy wykorzystaniu opracowanego wcześniej scenariusza.

W badaniu uczestniczyli przedsiębiorcy z sektora małych (liczących od 10 do 49 pracowników) lub średnich firm (od 50 do 249 pracowników), należący do następujących grup:

- A. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu rozumiane jako firmy osiągające ponad 20% wzrost przychodów średniorocznie w okresie trzech ostatnich lat.
- B. Przedsiębiorstwa „ambitne”, czyli takie, które w ciągu najbliższych 5 lat planują utworzyć co najmniej 10 miejsc pracy oraz zwiększyć zatrudnienie o co najmniej 50%.

W badaniu wzięli udział właściciele lub założyciele firmy. Zrealizowano 54 wywiady: 44 z przedstawicielami grupy A, 10 – z grupy B.

Struktura branżowa badanych firm przedstawia się następująco: 31 firm działa w sektorze usług, 14 – w przemyśle, 6 – prowadzi działalność handlową, a 3 – działają w budownictwie.

Zebrany materiał badawczy został zakodowany za pomocą programu do analiz jakościowych Maxqda i następnie poddany analizie jakościowej. Uzyskane dane mają charakter jakościowy i

¹ *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, PARP, 2014.

wyciąganie na ich podstawie wniosków statystycznych nie jest uprawnione, jednak ich analiza może służyć do identyfikacji czynników szybkiego wzrostu firm oraz utrudnień ograniczających ich rozwój.

Przytaczane w raporcie cytaty z wypowiedzi respondentów zostały zredagowane w sposób niezmieniający ich sensu. Część treści, niewnoszących istotnych informacji, została skrócona, co oznaczono wykropkowaniem w nawiasie. Natomiast treści zamieszczone w nawiasach stanowią dopowiedzenie wypowiedzi respondentów, umożliwiające lepsze ich zrozumienie.

3. UWARUNKOWANIA POWSTANIA BADANYCH FIRM

POWSTANIE FIRMY I PRZYCZYNY ZAŁOŻENIA FIRMY

Początki rozpoczęcia działalności analizowanych firm na rynku są zróżnicowane jednak większość badanych firm powstała w dwóch falach po 1989 r. i po 2004 r.

Założył ją mój dziadek w 1910. Dlaczego? Dlatego, że chciał zarobić i chciał zacząć pracować na swoim, na własny rachunek. Po ślubie z babcią tam już gdzieś w rok się spodziewali dziecka, no więc się zadłużyli. Wzięli kredyt hipoteczny. (firma średnia, przemysł)

Pomysł to był mój.(...) Może też taki powiew wolności. Był rok 89, można było zacząć prowadzić biznes. Nie wiem czy to było wtedy to słowo, ale interes, zacząć zarabiać na siebie, swoją pracą. (firma średnia, budownictwo)

Pierwsze projekty komercyjne zostały zrealizowane przez nas w 2005 roku, jeszcze nie jako sformalizowana spółka, jaką teraz jesteśmy. (firma mała, usługi)

Analiza wypowiedzi związanych z czynnikami, jakie przyczyniły się do założenia firmy wskazuje na szereg uwarunkowań zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Jednym z podstawowym czynników jest chęć założenia firmy i pracy dla siebie, niezależnie czy firma powstała w 1910 r., w latach '90, czy po 2000 r. W wypowiedziach respondentów wśród czynników przyczyniających się do założenia firmy oprócz stricte chęci, duże znaczenie ma dotychczasowe doświadczenie zdobyte w poprzedniej pracy. Niekiedy motywy założenia firmy są spontaniczne, niewynikające z doświadczenia, lecz z przekonania, że oferowany produkt znajdzie odbiorców. Inne z kolei są naturalną konsekwencją projektów studenckich, czy wynikiem relacji utworzonych podczas specjalistycznych kursów. W przypadku części firm decyzje o rozpoczęciu działalności wynikają z pomysłu na rozwój osobisty.

Wśród wypowiedzi identyfikujemy motywy wewnętrzne powodujące zakładanie firmy stymulowane uwarunkowaniami zewnętrznymi – makroekonomicznymi, np.: jak uwolnienie

rynku czy wprowadzenie nowych uregulowań prawnych. Wśród analizowanych firm są również takie, które rozpoczynając nową działalność realizowały konkretny cel. Wynikało to na ogół z potrzeby rozwoju już istniejącej firmy (i jej możliwości finansowych), a czasami z niezadowolenia z dotychczasowych usług innych podmiotów i chęci wypełnienia powstałej luki. Często rozpoczęcie nowej działalności związane jest z powstaniem spółek celowych.

Firma została założona przez grupę ludzi, którzy odeszli z pracy z administracji i chcieli spróbować swoich sił na wolnym rynku i ja byłam jednym z założycieli (firma mała, usługi).

Firma powstała po doświadczeniach, jakie mieliśmy razem ze współnikiem z poprzedniego miejsca pracy (firma mała, usługi).

A pomysł na firmę powstał stąd, że po prostu wspólnie z kolegami chcieliśmy założyć firmę i chcieliśmy pracować dla siebie (firma średnia, usługi).

...to w ogóle wbrew jakiejś logice, marketingu handlowemu, po prostu to było bardzo spontaniczne, że tego się podjęliśmy i, jakoś, nie wiem, bardziej mieliśmy jakąś taką wizję może, że wprowadzimy nowy produkt, którego nie ma. Byliśmy o tym przekonani, że czegoś takiego nie ma na rynku i że warto by było coś takiego zrobić, wprowadzić, żeby ludziom też pokazać, że są fajne rzeczy, właśnie można do jedzenia stworzyć (firma mała, przemysł).

Firmę założyła moja mama wraz z wprowadzeniem VAT-u do Polski, bo tak naprawdę wtedy powstała potrzeba na rynku biur rachunkowych i tak naprawdę jeszcze przy założeniu rozliczane były firmy przy pomocy kalkulatora i kartek papieru. A wraz tak naprawdę z rozwojem i potrzeb, i przepisów, i kolejnymi klientami wszystko się zmieniało, rozwijało (firma mała, usługi).

Wypowiedzi na temat czynników wpływających na podjęcie decyzji o założeniu firmy prowadzą do ustalenia dwóch kluczowych okoliczności:

- I. Chęci bycia na swoim, samorealizacji przy jednoczesnym posiadaniu pomysłu na produkt oraz możliwości finansowych;**
- II. Potrzeba zmiany, rozwoju własnego, wykorzystanie nadarżającej się okazji.**

U wielu badanych przedsiębiorców pomysł na założenie firmy rodził się podczas wykonywania dotychczasowej pracy (najemnej), zaś chęć pracy na własny rachunek rosła w wyniku nasilenia pewnego rodzaju frustracji wynikającej z braku możliwości rozwoju osobistego czy też wpływu na działania podejmowane w firmie.

Analiza wypowiedzi pokazuje, że proces rozwoju pomysłu na firmę jest również często wynikiem pozytywnych doświadczeń przy realizacji projektu, kursu/szkolenia. W przypadku badanych firm pozwoliło to dostrzec własne umiejętności i perspektywy rozwoju.

Korzystne uwarunkowania w danym momencie stworzyły możliwości realizacji kolejnych projektów i w efekcie – utworzenia przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie decyzja o powstaniu firmy powodowała kolejne aktywności inicjatorów związane z uczęszczaniem na kursy kierunkowe czy zdobyciem uprawnień z danej dziedziny.

Znaczy taki decydujący to był, moja decyzja, że chciałabym coś zrobić swojego, to była pierwsza rzecz. Druga rzecz, że mieliśmy pomysł na ten produkt, no i trzecia rzecz, to była też taka, że mieliśmy jakieś środki własne finansowe, które mogliśmy zainwestować w rozpoczęcie działalności. To były 3 podstawowe takie rzeczy”. (firma mała, przemysł).

Sam pomysł narodził się bardzo dawno w stosunku do formalnego założenia firmy, bo jeszcze pracując w innej firmie badawczej, wspólnie wraz z obecnym współnikiem, można powiedzieć, że pracowaliśmy biurko w biurko i zauważyliśmy, że jest potencjał, można powiedzieć boom na rozwój, czy na badania internetowe, na on-line ogólnie. No i tak naprawdę chcieliśmy przeforsować czy spróbować, przeforsować w tej firmie różne rozwiązania, właśnie oparte na badaniach tego typu, no ale z tego względu, że pełniliśmy tam funkcje raczej takie można powiedzieć - szeregowy, tak? Byliśmy badaczami czy analitykami, no to też nie wszystko od razu było możliwe. No i w pewnym momencie stwierdziliśmy, że żeby to jakoś pchnąć do przodu, to musimy założyć coś swojego. To oczywiście jeszcze nie miało żadnych rąk i nóg, tak naprawdę był to pomysł. (firma mała, usługi)

Po dwóch latach udało nam się gdzieś rozpocząć taką działalność i wydrukowaliśmy tą pierwszą swoją książkę. Znaczy pomysł zrodził się, to było jakby dla mnie, to było naturalne, że mając księgarnię będę dążył do tego, żeby w tej księgarni były też swoje produkty. (firma mała, usługi)

Zaczęło się od tego, że moje współpracownicy, brały udział w kursie na socjologii na Karowej, gry strategiczne w zarządzaniu kryzysowym. W ramach tego kursu ich grupa miała zaprojektować jakąś grę. Zaprojektowali ją. Ta symulacja została przeprowadzona gdzieś w gminie Trzebinia, dla samorządowców zdaje się, z dobrymi wynikami. Zainteresował się tym United Nations Development Program, który zlecił wtedy im jeszcze tylko zaprojektowanie jakiejś gry dla firmy, która chciała przystąpić do programu Global Compact, prowadzonego przez UNDP i w tamtym momencie ja dołączyłem na pokład. Zaprojektowaliśmy dla nich tą jedną grę. Wtedy też to się bardzo dobrze udało. Jakieś szkolenia w kilku miejscach Polski, no i tak się zaczęła nasza współpraca. Ten skład osobowy wtedy był troszkę inny, ale ja i koleżanki byliśmy od tamtego momentu zawsze. Dookoła się troszkę zmieniało, a my zostaliśmy. (firma mała, usługi)

4. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ROZWÓJ FIRMY

WPLYW KONIUNKTURY GOSPODARCZEJ NA ROZWÓJ FIRMY

Wypowiedzi większości respondentów wskazują na to, że mimo wahań koniunktury gospodarczej potrafią przetrwać niekorzystne warunki, a nawet osiągać wzrost. Wynika to w wielu przypadkach ze specyfiki podejmowanych przez nie działań takich jak oferowanie produktów niszowych, dywersyfikacja cen, klientów, czy wręcz przeciwnie –koncentracja na stałej grupie odbiorców. Respondenci zaznaczają, że są branże, w których koniunktura nie ma zbyt dużego znaczenia ze względu na profil zleceniodawcy, który ma zazwyczaj określony budżet.

Przyznają, że nawet w czasach kryzysu rodzaj branży sprawia, że ludzie kupują produkty, wybierając np. tańsze odpowiedniki, ale i tak korzystają z usług sprawdzonych firm. To sprawia, że spowolnienie gospodarcze nie wpływa w znacznym stopniu na działalność usługową, a raczej cały czas obserwowany jest jej rozwój. Pojawiły się także opinie, że nie bez znaczenia jest w tym przypadku wielkość firmy – dla małej i elastycznej firmy zmiany koniunkturalne nie mają istotnego wpływu.

Co więcej, dla wielu badanych firm spowolnienie gospodarcze stało się okazją do wprowadzenia nowego produktu, który był doskonałą tańszą alternatywą dla istniejących na rynku. Można powiedzieć, że część przedsiębiorstw stało się niejako beneficjentami kryzysu.

Wśród zachowań firm wobec zmian koniunktury nie zabrakło reakcji obronnych w postaci obniżania cen, promocji, rabatów czy oferowania dodatkowych produktów za cenę utrzymania klienta.

Inne wymieniane zewnętrzne czynniki, które wpływały na rozwój firm to zmieniające się regulacje prawne czy polityka pieniężna państwa.

Kryzys branży informatycznej za bardzo nie dotknął. Ja bym wręcz powiedział, że czasami to był kryzys taki powiedziałbym o przesłankach psychologicznych bardziej niż mający odzwierciedlenie w tak zwanej realnej gospodarce, jakkolwiek ją definiujemy. Także z informatyką i na przykład z utrzymaniem pewnym systemów informatycznych w banku można powiedzieć paradoksalnie, że no nawet, jak się klienci odwracają i chcą wypłacać pieniądze, a bank nie chce udzielać kredytu, no to system informatyczny musi działać. (firma mała, usługi)

Akurat my tego nie odczuwaliśmy (kryzysu) tak za bardzo, bo cały czas firma się rozwijała. A też nie odczuwaliśmy tego dlatego, że my nie mamy tak zalanego rynku, żeby nagle sprzedaż pozwoliła nam odczuć, że zmniejsza się zapotrzebowanie, że zmniejsza się konsumpcja produktów, bo my mamy jakąś taką dosyć określoną i może nie dużą tą grupę odbiorców, która nie ma jak gdyby wpływu, nie, nie było takiego wpływu, że załamanie rynku, czy kryzys wpłynął na zmniejszenie zakupów tego typu produktów. Po prostu my tego nie odczuliśmy. (firma mała, przemysł)

Szczerze powiem, że byłem zaskoczony niektórymi wynikami, danymi, które były publikowane w rocznikach, które wynikały z kryzysu. To rzeczywiście się odbiło na tych większych korporacjach. Natomiast jeżeli chodzi o samą branżę badań on-line, tu akurat można powiedzieć, że skorzystaliśmy, dlatego, że kryzys zaszkodził tym, że firmy zaczęły trochę bardziej patrzeć na swoje wydatki, bardziej kontrolować. W związku z tym zaczęły też myśleć o trochę tańszych rozwiązaniach. No i takim właśnie rozwiązaniem były te (nasze) badania internetowe. (...) można powiedzieć, że byliśmy beneficjentami tego kryzysu. Aczkolwiek może jeszcze nie byliśmy na tyle rozwinięci, żeby to odczuć. Natomiast negatywnych skutków na pewno nie było. (firma mała, usługi)

(...) było odczuwalne spowolnienie gospodarcze, czy kryzys wręcz gospodarczy, który miał miejsce z 7, czy 8 lat temu. To na pewno było odczuwalne, natomiast nie stało się to barierą i przeszkodą do rozwoju firmy, ponieważ jakby zawsze znajdzie się grono odbiorców, którzy tego kryzysu u siebie w portfelu nie odczuwają w związku z tym są w stanie korzystać z naszych usług, mimo że one nie należą do najtańszych. (firma mała, przemysł)

OSOBA WŁAŚCICIELA – ZAŁOŻYCIELA

Badani właściciele/założyciele firm postrzegają się jako osoby posiadające „żyłkę do interesu” czy „wyczucie”. Czasem po prostu twierdzą, że są odważni. Z wypowiedzi respondentów można wnioskować, iż **zaangażowanie w to co robią jest związane z satysfakcją jaką daje im prowadzenie firmy oraz możliwości samorealizacji.** Potwierdzają to wypowiedzi, wskazujące na duże znaczenie pasji w zakładaniu firmy. Są to też osoby podchodzące do swoich pracowników z troską i odpowiedzialnością, co świadczy o ich szacunku do osób, z którymi pracują i dostrzeganiu ich wkładu/roli w funkcjonowanie firmy. Założyciele doceniają kompetencje i relacje z klientami wypracowane w dotychczasowej pracy zawodowej, to one odgrywają kluczową rolę w nowo rozpoczętej działalności.

Generalnie satysfakcja jest ważna. Bo bez tego w takiej pracy trudno osiągać sukcesy i trudno się funkcjonuje. To taka siła napędowa, jak coś nowego się robi, to nawet jak się nie bardzo wie jak za to się zabrać, to jak się uda to jest naprawdę dobrze i wtedy człowiek chce więcej nowego. (firma mała, usługi)

No to zawsze ja mówię, że trzeba mieć tę żyłkę troszeczkę do interesu, jak to mówią. Gdzie trzeba czuć po prostu ten temat. Bo jeżeli się nie czuje tematu..., bardzo dobrze się czuję w tej branży. I technicznie, jeżeli chodzi o maszyny, to sobie dają radę bez problemu. (firma mała, produkcja)

Jedną mam taką cechę, to jest odwaga, nie boję się. (firma mała, przemysł)

WYKSZTAŁCENIE – OCENA PRZYDATNOŚCI

Wykształcenie założyciela ma istotne znaczenie dla większości analizowanych firm. Większość respondentów wskazuje na przydatność zdobytej wiedzy we własnej firmie, zarówno w przypadku wykształcenia z zakresu nauk ścisłych, jak i społecznych. Bardzo wyraźnie to widać w przypadku informatyki czy studiów prawniczych, często również respondenci chwalą studia socjologiczne i ekonomiczne dające szeroką wiedzę, którą można wykorzystywać na wielu polach. Jednak założyciele firm to nie tylko osoby z wyższym wykształceniem. W badanej grupie są też respondenci ze średnim wykształceniem, wskazujący na doświadczenie praktyczne zdobyte podczas kształcenia.

Jednocześnie wypowiedzi wielu respondentów wskazują, że wiedza zdobyta podczas kształcenia staje się często nieaktualna w wyniku zmian przepisów, rozwoju danej dziedziny, postępu techniki. Jednak korzystając z dotychczasowej wiedzy łatwiej zaadaptować się do zmieniających warunków, wyszukać nowe informacje. Wśród wypowiedzi dotyczących przydatności wykształcenia w prowadzonej działalności pojawił się głos wskazujący, że wykształcenie specjalistyczne wręcz przeszkadza w rozwijaniu firmy.

No na pewno wykształcenie prawnicze bez wątpienia pomaga ogarniać ten świat również formalny w działalności własnej firmy, to tak, no jakby pozbywasz się konieczności korzystania z zewnętrznych usług doradcy prawnego, no bo sam sobie jesteś w stanie to jakby załatwić i bardzo to jest miłe i przydatne. (firma mała, usługi)

Skończyłem przetwórstwo tworzyw sztucznych, znaczy technologia i budowa maszyn, przetwórstwo tworzyw sztucznych i oprócz tego jeszcze maszyny i urządzenia przemysłu spożywczego, tak że tak stricte zawodowo. Chociaż przyznam się, że tak jakby praca i firma, w której pracowałem, nauczyła mnie tego, co robię. Studia w jakiś sposób kierunkują, ale wiadomo, że nie uczą tego tak. (firma mała, przemysł)

Ja ukończyłam socjologię, tak że jest to kierunek, który jest związany z kontaktem z ludźmi, do jakiegoś stopnia też z zarządzaniem, tak że myślę, że te studia w jakiejś mierze przygotowały mnie do tej pracy, którą wykonuję. Dzięki temu wykształceniu myślę, że mogę troszkę też nadzorować prace działu tego, którym kieruję, ponieważ to jest dość szerokie takie wykształcenie humanistyczne, także jeśli chodzi o jakość tych dokumentów, mogę dodatkowo tutaj o to dbać. Poza tym, myślę, że jakiś taki łatwy kontakt z ludźmi, zarządzanie, zauważanie pewnych procesów, które pozwala mi na przykład szybko reagować, nie wiem, na konflikty pojawiające się, czy niwelować po prostu pewne ryzyka, które wynikają z kontaktów interpersonalnych, oraz myślę, że pozwalają mi też tu na dobry kontakt generalnie z klientem. (firma mała, usługi)

Wykształcenie mam zupełnie niezwiązane z branżą, jestem lekarzem weterynarii. Mam również uzupełniające wykształcenie - zarządzanie podyplomowe, więc to jest kwestia, która się przydaje. (firma mała, handel)

Jestem też informatykiem, ale myślę, że w aspekcie mojej pracy całej, to informatyka, to jest może 5%. Dużo jednak ważniejsze są aspekty wiedzy na temat biznesu, procesu, sposobu działania. A informatyk jest tutaj tylko takim narzędziem. (firma średnia, usługi)

ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI – SAMOKSZTAŁCENIE

Respondenci zwracają uwagę na bardzo istotny element w prowadzeniu firmy związany z doszkaltaniem się i to zarówno w sensie formalnym (związany z wymaganiami posiadania niezbędnych certyfikatów), jak również edukację o charakterze mniej formalnym w postaci kursów, szkoleń. Najważniejszą cechą obu tych form douczania jest ich praktyczny charakter, niezbędny w dalszym funkcjonowaniu firmy i jej rozwoju.

Charakterystyczną cechą właścicieli/założycieli badanych firm, korzystających z różnych form doszkalania, jest świadomość konieczności uzupełniania brakującej wiedzy: np. wykształceni humaniści pogłębiają wiedzę techniczną, a inżynierzy – wiedzę niezbędną do zarządzania pracownikami czy procesem.

Znaczna część respondentów zaznacza, że w procesie doszkalania istotne miejsce zajmuje śledzenie bieżących czasopism branżowych i prawnych, udział w targach czy konferencjach.

Wysoka świadomość konieczności samokształcenia nie przesłania jednak opinii, że największą nauką jest samo prowadzenie firmy w postaci doświadczenia zdobytego w czasie realizacji projektów czy zleceń przez firmę.

Ukończenie szkoły trenerów. Ta szkoła była jakimś fajnym uzupełnieniem. Tak naprawdę bardziej w tamtym czasie sieć społeczna, która dzięki temu rosła bardziej niż jakiś taki know-how, który zdobyłem. (firma mała, usługi)

Bo też ważne jest samouczenie i wyciąganie wniosków z doświadczeń. Nie tylko własnych ale też innych ludzi firm, organizacji. Jednak największą satysfakcją zawsze przynosiło mi zdobywanie nowej wiedzy. (firma mała, usługi)

W tej branży cały czas to wszystko idzie tak szybko naprzód, że nie sposób nie kształcić się. Może nie jakoś na zasadzie kolejnych uczelni, ale obowiązkowe są branżowe szkolenia, certyfikaty, bez tego się po prostu nie da. Raz, że to jest kwestia samej wiedzy, która jest potrzebna, a dwa to też w tej branży, aby sprawnie działać to potrzebne są też uprawnienia,

czy to państwowe, czy certyfikaty, czy chociażby do obsługi urzędów fiskalnych są potrzebne konkretne certyfikaty i bez tego to ani rusz. Także tak, konieczne to było. (firma mała, usługi)

Cały czas się uczę, oczywiście. (...) Czytam książki branżowe, uczestniczę w konferencjach i tak dalej, cały czas się rozwijam intensywnie. (firma mała, usługi)

Nie ukrywam, że też mocno doszkoiliłem się w tematach technicznych, bo jednak swoją drogę zaczynałem w handlu, więc musiałem się znać na tych rozwiązaniach, tak naprawdę w tym temacie dobrze się orientuję, wiem tak naprawdę co jest na topie, i tak samo jak rozwijam działy badawczo-rozwojowe, gdzie zatrudniamy już teraz blisko 30 osób w laboratorium, to nasze spotkania są dosyć mocno merytoryczne. (firma średnia, przemysł)

ROLA WŁAŚCICIELA – NA POCZĄTKU DZIAŁANIA FIRMY I OBECNIE

Rola właściciela w firmie, w szczególności w okresie po jej założeniu, sprowadza się do aktywnej działalności na rzecz przedsiębiorstwa. W zależności od charakteru i rodzaju branży są to wszelkie niezbędne prace związane z wytwarzaniem produktów, działania zarządcze, HR-owe wykonywane przez właścicieli czy wspólników.

W miarę rozwoju firmy i pojawiających się nowych zadań zakres i charakter prac założyciela ewaluuje w kierunku zarządzania przedsiębiorstwem i po pewnym czasie odpowiada on zwykle za kwestie związane z finansami firmy. W większości firm trzon założycielski firmy pozostaje taki sam choć bywa, że grono/skład wspólników zmienia się na przestrzeni lat.

Ta rola się zmieniła o tyle, że nie jestem zaangażowana w realizację projektów, bardziej w zarządzanie nimi i kontakt z klientem. (firma mała, usługi)

Nie, tak pięknie nie jest, że tylko zarządzam. W zasadzie do końca 2014 roku cały czas jakby byłem tym pracownikiem też, oprócz tego, że miałem na głowie te obowiązki wynikające z zarządu, no to też jednak pracowałem jako badacz. To znaczy oczywiście, tendencja jest taka, że coraz bardziej moja rola się sprowadza do nadzoru i do kontrolowania tego, a mniej do generowania wyników czy pisania raportów. Natomiast tak, czasami, cały czas jednak jestem związany z tym działem badawczym fizycznie. To znaczy, że jeżeli jest jakaś sytuacja taka, że nie wiem, ktoś czegoś nie potrafi, nie ma jakiegoś pracownika, to ja to biorę na siebie i dokańczam. (firma mała, usługi)

W tej chwili z racji tego, że posiadamy spore zaplecze zarówno techniczne, na mnie spoczywają jakby kwestie koordynacji, rozliczeń i tutaj zapewnienia, żeby ta firma w jakiś sposób działała, ale też z chęcią realizuję codzienne takie prace, jak trzeba gdzieś pojechać, coś załatwić, naprawić też, to jak najbardziej. Ale głównie w tej chwili to się sprowadza już do kwestii takich bardziej zarządzania. (firma mała, usługi)

Nie odebrałem sobie takiego kontaktu z klientem, to cały czas gdzieś tam funkcjonuje i chcę to robić, chcę mieć kontakt z ludźmi, którzy tam się stykają z naszą firmą. Natomiast faktycznie, jest jakaś ta ewaluacja, bo rzeczy są pozlecane pracownikom i mam tego mniej, mniej nie znaczy, że nie mam pracy, ale mam jakiś plan na to, żeby funkcjonować w jeszcze inny sposób, całkowicie gdzieś tam się uniezależnić od tego, żeby firma działała nawet wtedy, kiedy mnie nie ma tutaj fizycznie, a także to, co bym chciał, to co jest moim gdzieś tam celem, to chciałbym się zająć bardziej już później wyborem i rozmyślaniem nad tym, jaki nowy produkt możemy wprowadzić. (firma mała, usługi)

INNOWACYJNOŚĆ

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że większość badanych firm można uznać za innowacyjne, gdyż w ostatnim czasie wdrożyły one przynajmniej jeden rodzaj innowacji. Swój sukces zawdzięczają efektywnej strategii wykorzystania potencjału firmy na poszczególnych etapach rozwoju, poprzez wprowadzanie na początku prostych produktów niewymagających skomplikowanej myśli technologicznej, a później, w miarę rozwoju, opracowanie bardziej złożonych produktów. Niektóre z nich prowadzą badania w oparciu o własną komórkę badawczo-rozwojową.

Badani przyznają, że innowacje odgrywają dość istotną rolę w rozwoju firmy i często określane są jako podstawa jej funkcjonowania. Ta szczególna rola innowacji wynika w wielu przypadkach z przyjętej strategii wyprzedzania konkurencji poprzez oferowanie innowacyjnych produktów/usług o wysokich standardach niedostępnych na rynku, bądź na wprowadzaniu ulepszeń choćby na skalę firmy. Niezależnie od poziomu innowacyjności wdrażanych produktów/usług, badane firmy w ogromnej mierze gwarantują sobie rozwój poprzez rozszerzanie oferty o nowe produkty bądź usługi. Wprowadzanie innowacji wynika również z otwartości firm na zmiany, akceptowaniu ryzyka jak również z inspirowania się rozwiązaniami na świecie. Pojawiają się również opinie, które wskazują na to, że wdrażane innowacje mają charakter popytowy, inne są wynikiem uregulowań prawnych czy choćby zmianą standardów w niektórych branżach.

Wypowiedzi respondentów wskazują również, że firmy swój rozwój opierają o ciągłe inwestowanie w nowe technologie czy nowe rozwiązania. Wprowadzane nowe technologie przekładają się np. na kompleksowe dostarczanie usług bardzo cenione przez klientów czy usprawnienia logistyczne umożliwiające zwiększenie liczby zleceń. Rzadkim podejściem wśród badanych firm jest rozwój produktów/usług w oparciu o kupione wyniki badań. Innowacje wdrażane przez firmy mające wpływ na rozwój dotyczą też struktury firmy, czy wprowadzania uproszczeń w umowach, dywersyfikacji cen uzależnionych np. od szybkości wykonywania usług.

(...) to były zawsze oryginalne produkty, takie niepowtarzalne na rynku, bo na nikim się właśnie nie wzorowaliśmy, tylko sami szukaliśmy tych smaków tak, żeby ta oferta zawsze była inna niż to, co jest dostępne na rynku. (firma mała, przemysł)

To było wykorzystanie softu, który nie był dedykowany do badań jakościowych, ale na przykład był dedykowany do robienia konferencji. My to podpięliśmy pod na przykład nasz system rekrutacji z panelu, pod to, żeby te osoby rekrutować, potem żeby zarządzać tym poprzez tą platformę do badań online. To był taki pierwszy, może niezbyt autorski, ale podpatrzony pomysł z Zachodu czy z USA. To była pierwsza innowacja. Innym produktem było na przykład wykorzystanie metodologii do nagrywania twarzy czy ruchów mimicznych, do rozpoznawania emocji. To też nie była nasza technologia, ale wspólnym pomysłem z inną firmą było to wykorzystanie do badań. Oni mieli tą aplikację do wykorzystania w branży medycznej, a my to podpięliśmy do badań. (firma mała, usługi)

No i oczywiście też nowe produkty, nowe programy żywieniowe powodują to, że cały czas są zmiany w produkcji. Jednego produktu się nie sprzedaje przez ileś lat, tylko musimy nowe rzeczy wprowadzać (...). (firma mała, produkcja)

Jeśli chodzi o innowacje na skalę firmy, to na pewno wprowadzenie już usług szwalniczych dla nas było innowacją. Natomiast, przede wszystkim innowacyjna jest nasza działalność badawczo-rozwojowa. Tutaj jest to innowacyjność na pewno na skalę światową. (firma mała, usługi).

Cały czas podejmujemy takie wysiłki, cały czas próbujemy nowych rozwiązań. Próbuje się jakoś wyróżnić na tle konkurencji. (firma mała, usługi)

Produkty, tak, zmieniają się, ale to wymusza na nas klient, czasy. (firma mała, budownictwo)

Cały czas innowacje, cały czas, my tym się po prostu zajmujemy. To jest właśnie coś, czego ja nie rozumiem, jak można w ogóle coś robić i prowadzić firmę, i no przecież chyba to się inaczej nie da. (firma mała, przemysł)

Inwestujemy duże środki w dział badawczo-rozwojowy, praktycznie co miesiąc, czy co jakiś czas, pojawiają się nowe produkty, czasami są to nowe produkty, czasami są to jakby unowocześnienia produktów starszych, natomiast praktycznie w każdym roku kilkanaście produktów nowych staramy się na rynek wypuszczać. (firma średnia, przemysł)

No bardzo się zmieniało, to znaczy, głównie ta zmiana polegała na tym, że my wchodzimy we wszystko, co jest nowe. No to jest oczywiście związane z jakimś tam ryzykiem szansą taką, że gdzieś tam coś się nie uda, albo jak nam się uda, to będziemy mieli szansę być liderem. I faktycznie tak działamy. (firma średnia, usługi)

Złożyliśmy też kilka projektów tutaj lokalnie w związku z planowaną działalnością badawczo-rozwojową w dziedzinie odnawialnych źródeł energii. I były to 3 projekty, jeden na zakup aparatury, dzięki której możemy świadczyć usługi zewnętrzne, a dwa, to typowo projekty badawcze, gdzie uzyskaliśmy wyniki badań. Udało się też nam w ostatnim okresie odkupić wyniki badań od innej firmy, dzięki czemu możemy prowadzić już działalność stricte produkcyjną i wdrażać. (firma mała, usługi)

Jedną z głównych cech, która przyświeca rozwojowi znacznej części firm jest przedsiębiorczość w rozumieniu myślenia o innowacyjnych usługach i projektach, słuchanie potrzeb klientów, obserwowanie rynku i branży i świadomość konieczności systematycznego rozwoju. To wpływa na szybki wzrost badanych przedsiębiorstw.

ROZWÓJ WSPIERANY ZARZĄDANIEM

Wypowiedzi badanych na temat zarządzania w firmie są dość zróżnicowane, jednak co charakterystyczne, **respondenci charakteryzują się wysoką świadomością korzystania z narzędzi usprawniających zarządzanie procesami w firmie**. Firmy wykorzystują je do monitorowania np. bieżącej sprzedaży, planowania, czy realizacji usług. Procesy w firmie podlegają analizie i w razie potrzeby są usprawniane. Dotyczy to np. wprowadzanych usprawnień struktury organizacyjnej firmy, tak aby sprzyjały jej rozwojowi. Istotnym narzędziem wspomagającym zarządzanie często wskazywanym przez badanych jest także zdalny dostęp do skrzynek mailowych.

U części przedsiębiorstw narzędzia usprawniające zarządzanie procesami są uzupełniane narzędziami do zarządzania kompetencjami co sprawia, że tworzone są specjalizacje i nie ma miejsca na zespoły w których „wszyscy robią wszystko”. Dobrze zorganizowana praca, dopasowane kompetencje sprzyjają wykonywaniu zadań w dobrej atmosferze i klimacie, na co zwracają uwagę respondenci. Ma to z kolei wpływ na rozwój firmy.

W przypadku jednego respondenta pierwotnie utworzone komórki badawcze na potrzeby realizacji unijnych projektów wytrzymały próbę czasu i są w nich realizowane projekty nie związane z dotacjami unijnymi. Firma mogła to osiągnąć dzięki intensywnej pracy, koncentracji na skutecznym działaniu opartym o wcześniejsze planowanie i konsekwentnej realizacji planu przy jednoczesnym śledzeniu rynku.

Mamy wydzielony nawet swój dział badawczo-rozwojowy, w samym tylko dziale badawczo-rozwojowym pracuje 5 osób, pracuje dlatego, że realizowaliśmy unijne, duże unijne projekty, które wymagały takiego działu, ale co ciekawe, zakończenie projektów nie oznaczało, że ten dział przestał istnieć, tylko po prostu wykształcił się, usamodzielniał i teraz pracuje jakby na inne, na innych projektach. (firma mała, usługi)

Jak tu przyszedłem to koledzy się śmieją, że na początku w miesiącu nie miałem tylu ważnych spotkań co teraz w ciągu jednego dnia. I to taka zmiana intensywności pracy, bo jak się chce coś osiągnąć to trzeba intensywnie działać. To jest kluczowe. Ważne też są zmiany jakie wprowadziliśmy w sposobie planowania, to znaczy budżetowanie w skali roku, budżetowanie projektowe, i trzymanie się tego. Pilnowanie czasu i jakości. (firma mała, usługi)

Od czasu do czasu prowadzimy wewnętrzne konsultacje, gdzie zadajemy pytania, co nam pomaga, co nam przeszkadza. I jest to fenomenalne narzędzie wspomagające zarządzanie, bo dzięki temu doszliśmy do paru wniosków, które miały kluczowe znaczenie dla organizacji firmy. Na przykład po konsultacjach rok temu większość pracowników działu handlowego stwierdziła, że ma problem, ponieważ nasz magazyn jest za mały i nie można tam zorganizować towarów w taki sposób, żeby były łatwo dostępne i zrozumiałe w procesach logistycznych. Dziś skończyliśmy urządzenie nowego magazynu, który jest 3 razy większy i to wszystko, co kiedyś było problemem w tej chwili jest zorganizowane tak jakbyśmy chcieli. (firma mała, usługi)

Zostały stworzone działy, które zajmują się odpowiednimi rzeczami, nie jest teraz tak, że wszyscy zajmują się wszystkim, tylko jest dział, powiedzmy, energetyki odnawialnej, jest dział zajmujący się maszynami właśnie CNC, i jest dział ten co był, konstrukcji aluminiowej, i wykonawstwa, także potworzone zostały w jakiś sposób trochę działy. (firma średnia, budownictwo)

(...) każda forma zwiększająca jak gdyby efektywność, poprawiająca wewnętrzny klimat pracy, to jest bardzo ważny czynnik lojalności później pracowników, prawda? (firma średnia, usługi)

MARKETING/ HANDEL/ KOMUNIKACJA/DOCIERANIE DO KLIENTÓW

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój firm jest sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, w tym przede wszystkim z potencjalnymi odbiorcami/klientami. Badani przyznają, że kluczowe w komunikacji i zdobywaniu nowych klientów, poszerzaniu rynku jest wykorzystanie Internetu, zaczynając od strony internetowej dostępnej w kilku językach, pozycjonowania jej w wyszukiwarkach, wysyłania mailingów, ofert po aktywność firmy w mediach społecznościowych. W wielu przedsiębiorstwach funkcjonują również inne formy komunikacji czy promocji firmy np. spotkania biznesowe, konferencje, platformy e-learningowe dla klientów. Jako forma promocji w jednej z wypowiedzi pojawił się „marketing szeptany”, co było związane z charakterem działalności i zakazem stosowania agresywnych form reklamy.

Natomiast też staramy się rozwijać i to jest nasz cel główny w tym momencie, że mimo ograniczenia kosztów, mimo ograniczenia obrotów, mimo wszystko zwiększamy właśnie przez mocniejsze wejście w Internet, czy w media elektroniczne, bo tak ewoluują w tej chwili nasze tytuły. Staramy się zwiększać ich zasięg i dotarcie do grup docelowych. W tej chwili mocno

wdrażamy e-wydania. E-wydanie pozwala nam przy zminimalizowaniu kosztów dotrzeć do zdecydowanie szerszych grup odbiorców. Przez to, że uruchomiliśmy e-wydanie jednorazowo docieramy do ponad 100 tysięcy odbiorców. (firma mała, usługi)

W tej chwili reklama idzie głównie przez portale społecznościowe. Plakat to też jest przeżytek właściwie.. Profile społecznościowe, to jest bardzo ważny element promocji. Jeśli chodzi o technologię sprzedaży biletów, są systemy, które w tej chwili robią to, 1 osoba może sprzedać kilka tysięcy biletów. (firma mała, usługi)

Mamy swoją stronę internetową, często wysyłamy, może nie często, ale co jakiś czas wysyłamy oferty do szerokiego grona, na przykład kilkuset potencjalnych zleceniobiorców, co daje jakieś efekty, a poza tym staramy się nawiązywać bezpośrednie kontakty z potencjalnymi odbiorcami. (firma średnia, usługi)

Nasza branża jest hermetyczna, więc my nie wykorzystujemy jakiegokolwiek telewizji czy radia, bardziej organizujemy sobie konferencje czy spotkania biznesowe, targi zagraniczne, więc w tej dziedzinie działamy... My mamy też swoje narzędzia do marketingu na stronie internetowej, czyli z systemem dla swoich klientów, do logowania się, platformy, e-learningi stworzyliśmy ostatnio. (firma średnia, przemysł)

Strona internetowa jest i też była modernizowana niedawno, tak że jest zrobiona całkiem na nowo. Też istniejemy na różnych portalach branżowych, mamy tam swoje wpisy. Z drugiej strony mamy też ograniczone możliwości reklamy, jako radcowie prawni, w związku z tym nie możemy stosować agresywnej reklamy, więc bardziej jest to marketing szepcany, czy właśnie rozmowa o tym zdobywaniu klientów na spotkaniach, przez polecenia. (firma mała, usługi)

KAPITAŁ LUDZKI

PRACOWNICY KLUCZOWI DLA ROZWOJU

Opinie respondentów, co do wskazania kluczowych pracowników dla rozwoju firm wysokiego wzrostu są zróżnicowane choć **dominującym poglądem jest, że rozwój firm w zdecydowanej mierze zależy od kadry zarządzającej wyższego szczebla**. Najczęściej są to właściciele/wspólnicy. To oni są głównie odpowiedzialni za strategiczne decyzje i oni nadają kierunek rozwoju firmie. W przypadku firm usługowych bardzo ważną rolę odgrywają pracownicy, którzy tę usługę realizują przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Z uwagi na projektowy charakter pracy jako kluczowi dla rozwoju firm wysokiego wzrostu wskazywani są również specjaliści, którzy często są kierownikami projektów, a wśród nich konstruktorzy, programiści, pracownicy z działów B+R, trenerzy, konsultanci, posiadający doświadczenie i często unikalną wiedzę. Czasami także wskazywani są handlowcy.

Jednocześnie, co jest często podkreślane, decydujące znaczenie mają osoby kreatywne. Nie jest to ważne czy to są szeregowi pracownicy, czy z kadry zarządzającej. Firmy wysokiego wzrostu doceniają pomysły zgłaszane przez pracowników niezależnie od zajmowanego stanowiska. Kluczowy w opiniach badanych jest również zgrany zespół. Istotne jest także poczucie ważności i jakości pracy, co potem wpływa na zaufanie klientów.

Także osobami takimi scalającymi całą firmę jesteście my, czyli właśnie dwaj wspólnicy. (firma mała, usługi)

Ja jestem tą osobą, która jest tą drugą lokomotywą, Marian ciągnie to z przyzwyczajenia już i z rozpędu, bo on to założył i on to ciągnie, i on jest jakby tym motorem napędowym. Natomiast, jeżeli chodzi o motor zmian i rozwoju takiego w dłuższej perspektywie, jakiś tam innowacji to niewątpliwie to jest moja zasługa i jakby ta moja chęć wprowadzenia tej firmy w nową..., żeby ona nie zatrzymała się gdzieś tam dawno temu, żebyśmy gonili z nowymi technologiami, rozwiązaniami. (firma mała, przemysł)

Jeśli miałbym kogoś wskazać, wskazywałbym całą firmę, bo tak naprawdę tutaj jest to obieg zamknięty, praca jednego zależy od pracy następnych, także. (firma średnia, budownictwo)

Przy ekspansji w ramach Polski kluczowe było, właśnie, podążanie za handlowcami, którzy znajdowali rynek zbytu albo się do państwa zgłaszali? Czy były na przykład jakieś programy lokalne albo duże inwestycje rozwojowe, które decydowały o tym? (firma mała, usługi)

Opieramy się przede wszystkim na ludziach. Jeżeli ja widzę, że dana osoba rokuje i ma szansę zbudować zespół to ja inwestuję i w tę osobę i w dany region. (firma mała, usługi)

Ja myślę, że każdy z takiej małej załogi jest bardzo ważny. Począwszy od osoby, która pracuje w intrologatorni, a skończywszy na nas. Czyli na mnie i na żonie. (firma mała, usługi)

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM – JAKIE ZNACZENIE DLA ROZWOJU FIRMY MIAŁ SPOSÓB ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI

Zarządzanie kapitałem ludzkim w wielu firmach (zwłaszcza krócej funkcjonujących na rynku) odbywa się na zasadzie partnerstwa, mimo częstego braku doświadczenia właścicieli czy wręcz przygotowania do zarządzania. **Kluczową rolę dla firm odgrywa atmosfera i dobry klimat pracy.** Respondenci podkreślają, że w ich przedsiębiorstwach atmosfera i styl zarządzania znacznie odbiegają od stylu korporacyjnego. Jednak co interesujące, luźne podejście nie jest stosowane do wszystkich działów, są specjalizacje firmy gdzie ważna jest skrupulatność, dokładność, np. w dziale sprzedaży, księgowości – tam organizacja i zarządzanie jest bardziej wymagające.

W związku z tym, że praca w badanych firmach często ma charakter projektowy, pracownicy angażowani są na czas przedsięwzięcia. Zasady pracy w firmie, gdzie dominuje metoda projektowa są jasno określone – praca jest, jeśli są do realizacji kolejne pomysły. Taka sytuacja sprawia, że zespół w firmie nie jest stały – kurczy się lub rozrasta w zależności od realizacji conceptów. Zespoły projektowe są otwarte na współpracę i poszukiwanie nowych rozwiązań (innowacje).

Dominują opinie, że rozwój badanych firm wynika z odpowiedzialnego doboru pracowników a potem świadomego zarządzania nimi. W części firm pracownicy od początku pracy znają swoje plany rozwojowe, ścieżkę kariery. Są jasno określone poszczególne szczeble kariery – przykładowo w jednej firmie – pracę rozpoczyna się od pracy w biurze, następnie realizacji zleceń a w dalszym etapie zdobywanie zleceń i prowadzenia samodzielnie klientów. Inwestycja w kadry postrzegana jest jako rozwój pracownika aby mógł swoje zadania wykonywać jak najlepiej.

Jednocześnie często podnoszonymi kwestiami w wypowiedziach są kontakt z pracownikami, wzajemne zaufanie, komfort pracy poprzez wypracowanie systemu, w którym pracownicy wiedzą gdzie jest ich miejsce i jakie są ich zadania. Traktowanie firmy jako zespołu, a nie sztywny podział na właścicieli i pracowników. Zarządzanie pracownikami w ten sposób, że drzwi do zarządu zawsze są otwarte i jest atmosfera do rozmowy. Motywacja finansowa była niekiedy wskazywana jako dodatkowy czynnik wzmacniający zaangażowanie pracowników w rozwój firmy.

W wypowiedziach pojawiła się praktyka zarządzania pracownikami poprzez obserwacje ich zaangażowania w realizację zadań i reakcję w sytuacji gdy następuje obniżenie poziomu zaangażowania pracownika skutkującą działaniami motywacyjnymi bądź zmianą zadań.

Nie mamy formacji takiej menadżerskiej, ani po studiach, ani z doświadczenia zawodowego, więc sami szukamy najlepszych dźwigni, które w naszym stylu zarządzania, który jest, jaki jest, pomogły nam przetrwać, ciągnąc ten wózek do przodu. Te nasze jakby, my mamy taki bardzo niedyrektywny i niezamordystyczny styl zarządzania. W konsekwencji atmosfera tu jest raczej, takie mamy przeświadczenia, natomiast jakby potwierdzone w toku jakichś badań były, satysfakcji, które co jakiś czas robimy. (firma mała, usługi)

Więc atmosfera tu jest raczej przyjemna, nie ma jakiegoś takiego korpo-zamordyzmu, w którym ludzie są młotkowani, żeby dostarczać cele i nie wyciągamy żadnych negatywnych konsekwencji, w sytuacji, kiedy są jakieś potknięcia. To na pewno nie należy do naszego stylu. W efekcie podejrzewam, że długofalowo to jest super, bo to zdrowie psychiczne i nas, i pracowników jest lepsze. Efektywność biznesowa być może nie jest taka zadowolająca, bo wyobrażam sobie, że menadżer z takim bardziej dyrektywnym podejściem mógłby więcej wyciągnąć. Ale już tacy jesteśmy. (firma mała, usługi)

(...) są projekty, jest praca, szukamy ludzi, często to są ludzie, z którymi współpracujemy, ale mówimy im: słuchaj człowieku, robimy, mamy projekt, przez pół roku z tobą pracujemy, skończy się projekt, walczymy o kolejne. No jak wywalczymy coś to pracujemy dalej. (firma mała, usługi)

Pracownicy znają swoje plany rozwojowe, my dosyć wyraźnie pokazujemy im ścieżkę kariery i oni po kolei te szczeble pokonują. Od pracy w biurze, realizacji zleceń, do zdobywania tych zleceń, prowadzenia samodzielnie klientów. My stale inwestujemy w rozwój kadr. Czyli nasi pracownicy uczestniczą w różnego rodzaju szkoleniach potrzebnych, kursach przygotowawczych, żeby móc tę swoją pracę wykonywać jak najlepiej. (firma mała, usługi)

CECHY KADR, PRACOWNIKÓW SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI

Respondenci mają zróżnicowane ale dość jasne oczekiwania co do cech pracowników. Według badanych pracownik powinien być:

- odpowiedzialny,
- sumienny,
- zaangażowany,
- uczciwy,
- lojalny,
- pracowity.

Powinien wykazywać się takimi kompetencjami jak:

- umiejętność docierania do klienta,
- radzenie sobie w sytuacjach stresowych.

Bardzo często wśród respondentów pojawiały się opinie, że ważniejsze od kompetencji twardych są te, które dotyczą komunikacji i porozumiewania się. Takie podejście sprawia, że czasami zdaniem badanych lepiej jest wybrać osobę, która ma słabsze kompetencje merytoryczne, a mocniejsze - społeczne.

Inne, również często wymieniane pożądane cechy pracowników to:

- ciekawość (chęć poznawania nowych rzeczy),
- nieustępliwość,
- otwartość,
- elastyczność,
- pasja,
- samodzielność,
- szybkość przyswajania wiedzy.

Pojawiły się głosy, że w przypadku działu sprzedaży istotną cechą jest np. umiejętność słuchania, czego klient oczekuje. A w przypadku działu księgowości systematyczność, solidność.

Jeden z respondentów podkreślił znaczenie posiadania certyfikatów przez pracowników, co jest niezbędne w wykonywaniu niektórych usług. Także w zależności od specyfiki branży firma

musi spełnić pewne warunki, czy to formalne, czy to inne, chociażby w kwestii posiadania uprawnień, czy certyfikatów – pracownicy muszą więc nimi dysponować.

Przede wszystkim zaangażowanie, uczciwość, lojalność, pracowitość, taka, nie wiem, chęć pomocy. (firma mała, przemysł)

Dla nas najistotniejsze są kompetencje takie miękkie, społeczne, czyli docieranie do klienta, radzenie sobie w sytuacji stresowej, oraz wiedza, jeśli chodzi o wykorzystanie nowych technologii w PR-ze. To są główne rzeczy. (firma mała, usługi)

Nie zawsze się liczą tylko i wyłącznie te kompetencje merytoryczne, bo czasami jest lepiej wybrać osobę, która ma słabsze kompetencje merytoryczne, licząc na to, że ona się czegoś nauczy, jakby dorobi te kompetencje merytoryczne niż kompetencje w zakresie komunikacji i porozumiewania się, bo to jest trudniej w sobie wykształcić. (firma mała, usługi)

Zatrudniamy zapaleńców, pasjonatów. To daje efekty. Tak to ludzie tu dodają nowej jakości.(...) Nieustępliwość, wiedza, otwartość, elastyczność i pasja. Wszystkiego można się nauczyć, ale pasji nie da się. (firma mała, usługi)

Tak jak to od samego początku mówię, że to sukces tkwi w zespole. To ludzie muszą mieć otwarte głowy, żeby chciało im się odpowiednio podchodzić do pracy, czyli szukać rozwiązań, szukać nowych. (firma średnia, usługi)

W opinii respondentów dość istotne znaczenie wśród kompetencji pracowników ma komunikatywność, orientacja na klienta i wiedza w zakresie zaawansowanej techniki sprzedaży. Takie umiejętności są szczególnie ważne w przypadku bezpośredniej pracy z klientem, aby móc zapewnić fachowy i wysoki poziom obsługi. Na rynku jednak nie zawsze można znaleźć kompetentną osobę, w związku z czym firmy decydują się na zatrudnienie osób młodych, które są kształcone w pożądanym kierunku.

Dominuje opinia, że nie jest najważniejszy ukończony kierunek studiów, lecz profil wykształcenia: techniczny lub humanistyczny. Jednocześnie zdaniem respondentów wyższe wykształcenie, choć zazwyczaj nie daje konkretnych umiejętności jest w pracy podstawą, którą należy uzupełnić o umiejętności wykonywania konkretnych zadań.

Budżety w firmach są coraz mniejsze, więc te umiejętności sprzedażowe powinny być coraz wyższe, bo nie jest to przekazanie krótkiej informacji na temat „kim jesteśmy i gdzie docieramy”, tylko tutaj wchodzimy w zaawansowane techniki sprzedaży, sprzedaż korzyści, więc tego typu umiejętności są niezbędne. I często doświadczenie, aczkolwiek też przechodziliśmy przez etap, gdzie woleliśmy tak naprawdę przyjmując młode osoby, które kształciliśmy, czy wyposażaliśmy takie osoby w niezbędną wiedzę, jak funkcjonować, czy jak sprzedawać. (firma mała, usługi)

To jest wiedza i kompetencje ludzi, tutaj u nas innych czynników nie będzie, ... Przynajmniej na razie, że ludzie, którzy zajmują się tymi tematami, począwszy od konstruktorów a skończywszy na handlowcach mają tak wysokie kompetencje, żeby móc z klientem rozmawiać fachowo i móc zapewnić taki poziom obsługi, który go zadowala. (firma mała, przemysł)

Wykształcenie też ma znaczenie. My zawsze, w trakcie procesu rekrutacyjnego, dajemy też zadania praktyczne. Czyli zastanawiamy się, jakich umiejętności nam potrzeba i pod kątem danego stanowiska opracowujemy po prostu też jakieś formy zadań dla sprawdzenia kompetencji. Myślę, że poniekąd one wynikają z wykształcenia, bo jeżeli potrzebujemy osób stricte technicznych, to wiadomo, że nie zatrudnimy osoby po filologii polskiej. Natomiast już mniej ważnym, myślę, jest dla nas, czy to jest osoba po ochronie środowiska, czy po, odnawialnych źródłach energii. Tu już te kierunki pokrewne, dla nas są wystarczające. Bardziej chodzi o postawę wobec pracy.(firma mała, usługi)

WSPÓŁPRACA

WSPÓŁPRACA Z INNYMI FIRMAMI

Z wypowiedzi respondentów wynika, że w działalności firm często dochodzi do współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Jest ona zazwyczaj postrzegana jako potencjalna korzyść dla firmy. Dzięki współpracy firmy mają m.in. szersze dojście do rynku i do klientów. Przedsiębiorstwa często współpracują, ponieważ widzą obustronną korzyść – na zasadzie wkładu – finansowego, zasobów ludzkich, czy też poprawy wizerunku.

Respondenci wskazują również, że mimo konkurencji są chętni do kooperacji z innymi firmami. **Na podstawie zebranego materiału można wnioskować o wysokim poziomie kultury biznesowej i świadomości części firm – ich przedstawiciele przyznają, że na jednym rynku można nie tylko konkurować ale również kooperować.**

Wypowiedzi badanych wskazują, że większość podejmowanych w ramach współpracy działań ma charakter projektowy. Wskazują jednocześnie, że jest to korzystne dla obu stron – przede wszystkim doceniana jest nauka wynikająca z tej współpracy i realizacja wspólnych celów.

Współpraca z innymi podmiotami wynika również z charakteru działalności firmy i dotyczy często relacji z dostawcami i odbiorcami. Firmy, w ramach wieloletniej współpracy dostarczają bądź pozyskują surowce. Często te relacje oparte są o wypracowane zaufanie.

Przykłady niektórych firm wskazują, że ich podejście do kooperacji z innymi przedsiębiorstwami w miarę doświadczeń ewoluuje w kierunku większej ostrożności do współpracy. Zdaniem części respondentów dawniej wiele projektów realizowano wspólnie na zasadzie ustnych umów. Z czasem, wraz z rosnącą liczbą nowych uczestników rynku, umowa ustna straciła na znaczeniu, a nawet wersja papierowa nie gwarantuje dotrzymania zapisów dokumentu.

Nastąpiła zatem pewnego rodzaju utrata zaufania do współpracy z innymi firmami, co związane jest ze stosowaniem różnych środków ostrożności, jak: zabezpieczenie w formie bardzo dobrze

przygotowanej umowy, sprawdzenie w KRS czy taka firma faktycznie istnieje, wywiad wśród klientów. Pojawił się również głos sugerujący, że współpraca firm nie zawsze związana jest z korzyściami stricte finansowymi dla firmy – czasem ma ona charakter non profit.

Nie problemu, żeby nawet z dużymi firmami współpracować na zasadzie to wy dajecie swój potencjał finansowy, swoją pozycję, rozpoznawalność, a my dajemy ludzi. No także ja bym powiedział, że w branży informatycznej nie ma barier we współpracy. (firma mała, usługi)

Jeśli współpracujemy to z firmami pokrewnymi albo zbliżonymi. (...)Zdarza nam się występować wspólnie w przetargach z naszymi partnerami. Myślę, że zysk jest taki, że się od siebie wzajemnie uczymy i wzajemnie wspieramy swoje cele. (firma mała, usługi)

Jeżeli chodzi o dostawców i odbiorców, to nie narzekam. To są właśnie wszystkie firmy, z którymi mamy bardzo dobry kontakt. Z wieloma dostawcami to są jakieś takie wieloletnie relacje, gdzie współpracujemy długo ze sobą. No, niewiele, jeżeli ktoś się nie wywiązuje tylko ze swoich jakiś umów pomiędzy nami no to, to jedyna jest taka bariera, ale tak to, no, to ciężko jest powiedzieć. Raczej dobrze się współpracuje. (firma mała, przemysł)

My oczywiście wychodzimy z założenia, że jesteśmy otwarci na wszelkie formy współpracy, i wychodzimy również jednocześnie z takiego założenia, że firmy, z którymi współpracujemy w jednym projekcie, bardzo często nawet w tym samym czasie mogą być konkurentami w innym przedsięwzięciu, i nie należy się za to obrażać. (firma mała, usługi).

PRZYNALEŻNOŚĆ DO ORGANIZACJI BRANŻOWYCH

Powody dla których firmy przynależą do różnych organizacji branżowych są zróżnicowane i wynikają z korzyści jakie to daje przedsiębiorstwu, takich jak:

- dostęp do informacji,
- nowinek branżowych,
- newsletter'a,
- pism branżowych,
- tańszych szkoleń,
- możliwości uczestniczenia w branżowych konferencjach,
- zdobycie nowych kontaktów biznesowych.

Przynależność do organizacji branżowych często wynika z konieczności, a czasami jest związana z dbaniem o dobry wizerunek. Firmy z określonych branż są gorzej postrzegane, jeśli nie należą do takiej organizacji.

Obok pozytywnych opinii nt. przynależności do organizacji branżowych pojawiły się negatywne wypowiedzi wskazujące na brak istotnych korzyści wynikających z członkostwa dla przedsiębiorstwa.

Firmy uzasadniają również brak przynależności do organizacji brakiem czasu oraz przeświadczeniem, że jeśli firma poszukuje współpracy w jakimś zakresie, to znajdzie kooperanta bez konieczności członkostwa w danej organizacji.

Przed wszystkim opinia respondentów na temat korzyści przynależenia do organizacji branżowych zależy w dużej mierze od branży w jakiej funkcjonuje firma – tam gdzie organizacje są silne, zazwyczaj z członkostwa wynikają profity – przynależność legitymizuje/uprawomocnia ją do wykonywania określonej działalności i jest lepiej postrzegana wśród konkurencji. Przynależność do organizacji branżowej zazwyczaj również wskazuje na profesjonalne i jakościowe wykonywanie usług.

Firmy nienależące do organizacji branżowych zazwyczaj sceptycznie się o nich wypowiadają i nie planują ubiegania się o członkostwo w przyszłości. Są jednak profesje, w przypadku których istnieje obowiązek przynależenia do stowarzyszenia (np. stowarzyszenie doradców podatkowych).

Korzyści przynależności to dostęp do sieci, ekspertów z dziedziny. To tak, jak wszystkie branżowe stowarzyszenia, to tak naprawdę głównie chodzi o networking. (firma mała, usługi)

Więc tu zbyt wysoko nie oceniam tych wysiłków, tych, które są podejmowane przez jakieś branżowe organizacje. Trochę to są takie kółka wzajemnej adoracji bym powiedział, się spotkamy, pogadamy, co tam w branży i tak dalej, a biznes biznesem. (firma mała, usługi)

Na początku podchodziliśmy do tego na zasadzie, że fajnie byłoby być w tych organizacjach i mieć ich logotyp na stronie, w ofercie, bo to by podnosiło jakość naszych badań, legitymizowało niejako te badania, no i jakby to był nasz główny cel, po prostu wnieść tą opłatę członkowską i tyle. (firma mała, usługi)

Czy państwa firma należy do jakiejś organizacji branżowej? (...) Nie, nie należymy, zwyczajnie nie ma na to czasu, tak bym powiedział. (firma mała, przemysł)

My staramy się to wykorzystywać do celów działalności biznesowej, bo tak jak panu na początku mówiłem, kluczowa sprawa to jest pozyskiwanie klientów, a działalność w tych izbach pozwala nam na dotarcie do potencjalnych klientów. (firma mała, usługi)

WSPÓŁPRACA Z UCZELNIAMI

Obszary współpracy i jej wyniki zależą w dużej mierze od roli jaką dana instytucja i firma ma pełnić, i czego dotyczy współpraca. Badana grupa firm nie jest jednorodna i w związku z tym wskazywane są różne pola współpracy. **Powtarzającym się celem współpracy wśród firm jest opracowanie nowych produktów, wykonanie ekspertyz.** Współpraca firm z uczelniami bardzo często ogranicza się do szukania na uczelni talentów lub przyjmowania studentów na praktyki. Tylko niektóre firmy współpracują z wieloma uczelniami czy instytucjami w oparciu

o umowę o współpracy. Dostępnie rzadko firmy współpracują z ośrodkami zagranicznymi. Pojedyncze przypadki współpracują z uczelniami wyższymi i mają na nich własne kierunki studiów. Korzyści wskazywane przez respondentów wynikające ze współpracy to dostęp do kadry ze specjalistycznym wykształceniem i doświadczeniem, co jest wykorzystywane przy składaniu wspólnych projektów np. dofinansowywanych ze środków krajowych lub europejskich. Niektóre firmy współpracują bezpośrednio z klientem tworząc nowy produkt, co wynika z oporów do współpracy z uczelniami i opinii, że działania po stronie uczelni ograniczają się do teoretycznych i długotrwałych dyskusji.

Dodatkowo w opinii firm, środowiska na uczelni są bardzo hermetyczne i uzależnione od obowiązujących na nich układów. Inne powody stanowiące barierę do współpracy przytaczane przez respondentów to trudności w podziale zysku pomiędzy firmą a uczelnią, inne podejście do wydatkowania pieniędzy publicznych przez firmę i uczelnię. Kilkakrotnie została wskazana bariera w postaci ograniczeń finansowych. Przede wszystkim jednak firmy nie współpracują z uczelniami ponieważ nie widzą pól do współpracy. Jednocześnie wśród badanych są takie które nie współpracują ale deklarują gotowość podjęcia współpracy.

Jest jakiś promocyjny efekt i prestiżowy, współpraca z uczelniami. Korzyści z tego są wielorakie, bo z jednej strony często zatrudniamy studentów, kursantów, to jest fajne źródło młodych, zdolnych ludzi, którzy u nas znajdują pracę. I jakaś taka ambicja akademicka na pewno też drzemie w nas. (firma mała, usługi)

Współpracujemy z Politechniką Warszawską, współpracujemy z Politechniką Białostocką, też mamy już jakieś relacje nawiązane z instytutami, Instytut Energetyki, Instytut Elektrotechniki. (firma mała, przemysł)

Na pewno bardzo mocną naszą pozycją, jeżeli chodzi o rozwój to jest to, że jesteśmy firmą, która bardzo mocno współpracuje z uczelniami wyższymi. Mamy własne kierunki studiów podyplomowych na kilku uczelniach, taki jak Wyższa Szkoła Bankowa Szczecin, Toruń, Bydgoszcz oraz Wyższa Szkoła Biznesu Dąbrowa Górnicza, prowadzimy zajęcia na podyplomówkach oraz na studiach MBA, a jako partner jesteśmy partnerem merytorycznym tych kierunków, w związku z tym tu bardzo mocno działamy. My też szkolimy uczelnie wyższe, jeżeli chodzi o personel uczelni, szkolimy w aspekcie bycia konkurencyjnym na bardzo trudnym rynku uczelnianym, bo wiadomo wiąże się to z demografią, która w tej chwili tak, a nie inaczej wygląda (firma mała, usługi).

(...) współpracujemy nie tyle może z firmami zewnętrznymi, co z uczelniami, żeby po prostu pozyskać tą kadre, która ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie i tutaj pod tym kątem to wykształcenie też ma znaczenie, ponieważ są tu doktorzy, profesorowie z uczelni wyższych i myślę, że jeśli chodzi o tą kadre, to ona ma dla nas kluczowe znaczenie i tutaj ta współpraca jest najważniejsza. (firma mała, usługi)

Współpracujemy z ośrodkami w Warszawie, z Uniwersytetem Warszawskim, w Łodzi, w Krakowie, w Poznaniu. To jest jak gdyby druga nasza odnoga, czyli ta działalność naukowa.

Ciągle konsultujemy nasze rozwiązania z osobami, które dzięki swojej pozycji znają medycynę tą najnowocześniejszą na świecie. (firma średnia, usługi)

Natomiast jakoś nie wierzę w działalności naukowe. Ja jestem alergikiem na brak działania, na pozostawanie w sferze wiecznych założeń. Każdy mój kontakt z uczelnią się na tym kończy. Żeby podyskutować w nieskończoność. A to nie o to chodzi, bo jakby w biznesie nikt za takie dyskusje nie płaci. (firma mała, usługi)

WSPÓŁPRACA - KONSULTANCI ZEWNĘTRZNI, SZKOLENIA

Większość badanych firm korzysta z usług szkoleniowych jak również z konsultantów zewnętrznych wspierających rozwój i bieżącą działalność firmy. **Szkolenia w badanych przedsiębiorstwach bardzo często traktowane są priorytetowo, czy wręcz jako podstawa funkcjonowania firmy w przypadku, gdy wykonywanie zadań opiera się o specjalistyczne uprawnienia potwierdzone certyfikatami.** Tematy szkoleń są najczęściej związane z wykonywanymi przez pracowników zadaniami, ale również brane są pod uwagę ich ambicje i zgłaszane potrzeby. Wskazywane przez respondentów tematy szkoleń dotyczą telemarketingu, rozwoju kompetencji menadżerskich, zarządzania, podnoszenia jakości kadry w obszarach technologicznych czy szkolenia językowe. Część badanych jest zdania, że, mimo dostępności bardzo szerokiego wachlarza szkoleń, wiele z nich jest wątpliwej wartości i nie wszystko, co jest na szkoleniach jest dla nich przydatne.

Wiele działów w badanych firmach opartych jest o outsourcing i w tym rozumieniu należy najczęściej rozumieć korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych. Najczęściej firmy korzystają z usług doradców – prawników czy księgowych. Rzadko natomiast z usług firm konsultingowych do opracowania strategii, czy wspierania realizacji zaplanowanych celów.

Tylko kilka firm wskazało, że nie szkoli się i nie korzysta z usług konsultantów zewnętrznych ponieważ w Polsce nie ma specjalistów w tym zakresie, z którego by się chcieli szkolić bądź nie widzą takiej potrzeby.

Także korzystaliśmy z usług zewnętrznych, czyli z coachów sprzedaży, czy szkoleń poświęconych rozwojowi tego typu umiejętności. Więc to jest główna, niezbędna, czy pakiet niezbędnych umiejętności, które w tej chwili są przez nas pożądane. (firma mała, usługi)

Korzystamy, jeżeli są to jakieś dziedziny, w których nie do końca my się czujemy kompetentni albo wiemy, że to jest decyzja, która bardzo wiele od niej zależy, to wówczas pewnie, że szukamy opinii u ekspertów z danej dziedziny. Nie jesteśmy alfą i omegą, i pewnie, że się wspieramy, ale niezbyt często. (firma mała, przemysł)

Jestem osobiście też w kontakcie z trenerem biznesu, budujemy pewną, pewną wizję rozwoju w oparciu o strategię taką, która nas wypromuje do tego, żebyśmy kiedyś pozyskali inwestora, inwestora strategicznego, który no pewne know-how też wniesie. (firma mała, usługi)

(...) znaczącą rolę odgrywa i jest zapotrzebowanie, to się takiego pracownika oczywiście wysyła na takie szkolenie. Jeżeli przychodzi pracownik i mówi, że fajnie byłoby, gdyby, bo to jest fajne i chciałby, to jednak to jest indywidualnie rozpatrywane, bo też musimy widzieć jakby sens, te szkolenia niejednokrotnie nie są tanie i to szkolenie w jakiś sposób się musi zwrócić. (firma mała, usługi)

(...) korzystamy, jeżeli chodzi o firmy szkoleniowe tak, to korzystamy. Wykorzystujemy, podnosimy jakość naszej kadry. Konsultantów zewnętrznych w pewnych tematach technologicznych także, na pewno, więc tutaj staramy się wykorzystywać narzędzia, jakie są dostępne. (firma średnia, przemysł)

DZIAŁALNOŚĆ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Analiza wypowiedzi respondentów pokazała na znaczne zróżnicowanie badanych firm pod względem stopnia umiędzynarodowienia. Skala działalności firm jest zróżnicowana – od incydentalnej po regularną, gdzie produkty eksportowane są do ponad kilkudziesięciu krajów. Według części respondentów produkty eksportowe charakteryzują się dużą innowacyjnością. Jednak w przypadku sporej grupy badanych przedsiębiorców ich działalność międzynarodowa ogranicza się do importu.

W działalności na rynkach zagranicznych, co podkreślają respondenci, znacząca rolę odgrywa Internet, opracowana dokumentacja i strona internetowa przygotowana w kilku językach, jak również media społecznościowe. W niektórych firmach działalność międzynarodowa sprowadza się do aktywnego uczestniczenia w targach, wymiany doświadczeń czy wręcz podpatrywania co robią inne firmy z branży.

Część firm ma poczucie silnej pozycji względem konkurentów z zagranicy.

Firmy, które nie prowadzą działalności międzynarodowej tłumaczą taką strategię koncentracją na rynku lokalnym i brakiem potrzeby rozszerzania działalności na rynki zagraniczne i tym, że rynek polski jest jeszcze nienasycony.

Wypowiedzi niektórych respondentów wskazują również, że działalność międzynarodowa jest hamowana przez osoby zarządzające, z powodu pewnych obaw czy ostrożności, ale też konieczności stosowania zabezpieczeń prawnych.

Wśród badanych są też przykłady przedsiębiorstw, które próbowały podjąć działalność międzynarodową, jednak nie zakończyło się to sukcesem, co spowodowało zaniechanie takiej aktywności.

Mamy takie troszkę aroganckie poczucie, że zawsze cechował nas jakiś duży poziom innowacyjności, w stosunku do tego, co się na zachodzie dzieje i też, zawsze mieliśmy sporo do zaoferowania naszym zachodnim partnerom, ze stowarzyszeń zajmujących się grami szkoleniowymi, do których należymy. (firma mała, usługi)

Okazuje się, że jesteśmy w stanie współpracować też za granicą, tzn. bierzemy udział w realizacji projektów takich eksperckich na rzecz różnych organizacji międzynarodowych, to jest 1 jakby obszar tej współpracy międzynarodowej, a drugi to taki, że mamy po prostu klientów zagranicznych, którzy ubiegają się o zamówienia w Polsce, więc też ten wymiar zagraniczny się pojawia, tylko klient jest po prostu zagraniczny, nie my - świadczymy usługę za granicą, tylko po prostu to nadal jest Polska, a klient jest zagraniczny. (firma mała, usługi)

Już jakieś ruchy wykonaliśmy, w sensie przygotowania strony internetowej, dokumentacji po angielsku, niemiecku, po rosyjsku też mam jakąś dokumentację, także działania proeksportowe już są przygotowywane, planujemy pobyt na targach w Hanowerze w przyszłym roku, w Czechach pewnie też się pojawimy na targach, także już na przyszły rok jest zaplanowany cały ruch związany z eksportem. (firma mała, przemysł)

Nie ma sensu wchodzenia na rynek zagraniczny, on jest podzielony. Tam są tylko przejścia. Natomiast tutaj zajmujemy się sprawdzaniem artystów z zagranicy. (firma mała, usługi)

Dzięki temu, że zaczęliśmy dosyć wcześnie, 2007-2008, zajmować się eksportem naszych produktów, no to obecnie, poprzez te 7-8 lat eksportujemy produkty do ponad 33 krajów i jest to większość krajów Europy, ale także kilka krajów z Ameryki Południowej, typu Boliwia, typu Chile, typu Urugwaj, mamy oddział w Meksyku, Afryka Północna, Nigeria, Libia, Egipt... (firma średnia, przemysł)

Mamy obrotowo 50% eksportu, w ogóle w skali firmy. (firma średnia, usługi)

POMOC PUBLICZNA

Jednym z czynników wpływających na rozwój firmy jest korzystanie z pomocy publicznej. Dla wielu firm posiłkowanie się środkami z pomocy publicznej jest elementem strategii dywersyfikującej źródła przychodów/finansowania. Jednocześnie środki publiczne stanowią pewnego rodzaju dźwignię finansową, co sprzyja w rozwoju przedsiębiorstw. Firmy, które sięgają po środki z pomocy publicznej (również pochodzącej ze środków unijnych) nie traktują tego źródła pomocy jako celu samego w sobie, a raczej zaznaczają, że bez tych środków prawdopodobnie firma wzrastałaby, choć być może w wolniejszym tempie.

W wypowiedziach respondentów, jedną z częściej wymienianych form pośredniej pomocy finansowej, z której korzystają przedsiębiorcy są dotacje do zatrudnienia z Urzędu Pracy. Jest to w ocenie badanych respondentów jedna z łatwiejszych form wsparcia, niewymagająca skomplikowanych rozliczeń jak ma to miejsce w przypadku np. dotacji inwestycyjnych.

Inne wymieniane formy wsparcia finansowego, z których przedsiębiorcy korzystają i wysoko je oceniają to pomoc de minimis na różnego typu szkolenia czy kredyt technologiczny.

Wśród badanych można wyróżnić wyspecjalizowane firmy, które bardzo często korzystają ze wsparcia finansowego i mają na koncie ponad 20 dofinansowanych projektów. Są też takie, którym udało się jednorazowo otrzymać dofinansowanie z PARP czy NCBR na szkolenie czy inwestycję.

Zdaniem przedsiębiorców rzadko korzystających z pomocy publicznej koszty przygotowania projektu nierzadko przewyższają koszt alternatywnej formy dofinansowania w postaci np. kredytu. Powodem jest m.in. konieczność zaangażowania wielu pracowników w jego przygotowanie.

W naszym przypadku wykorzystanie tak dużych środków unijnych to nie było coś, co było celem samym w sobie, tylko to była jedna z nadarzających się okazji, a gdyby tych środków nie było to firma nadal by się rozwijała, być może trochę wolniej, być może byłaby trochę mniejsza, więc te środki unijne to była dodatkowa okazja do tego, żeby zrobić sensowne projekty, opracować rozwiązania o potencjale rynkowym. (firma mała, usługi)

Korzystałam, ostatnio na przykład z, takiej dotacji z Urzędu Pracy. Dostaliśmy, na dokształcanie, i wykorzystaliśmy to na podjęcie współpracy z firmą, która nam właśnie pomogła przy takich, informacjach na etykietach. (...) to jedne były z Urzędu Pracy, a inne były właśnie z PARP-u..(firma mała, przemysł)

Rzeczywiście jak się wygra jest fajnie, są dodatkowe pieniądze na rozwój, OK, tylko do projektów za 2-3 miliony, trzeba zaangażować 7 osób i włożyć kilka, kilkanaście tys. zł. Koszt dojścia do tych pieniędzy jest bardzo duży. Myślę, że nie czas i miejsce na takie liczenie, ale wygranie projektu za milion złotych, a włożenie w to, powiedzmy, miesiąca pracy 10 osób, to wyjdzie na to, że trzeba wydać 40 tys. zł czy 50 po to, żeby wziąć temat za milion, to chyba taniej wychodzi kredyt. (firma mała, przemysł)

P: Czy korzystali państwo z jakichś programów pomocy publicznej albo agencji rządowych, szkoleń organizowanych przez różne organizacje rządowe?

O: tak, z Polskiej Agencji [Rozwoju] Przedsiębiorczości..., natomiast z żadnych innych funduszy nie, nie kwalifikowaliśmy się tutaj.

P: A z jakiego programu PARP?

O: są teraz takie szkolenia bezpłatne, z zakresu zarządzania, obsługi klienta, różne moduły można wybierać, wysyłałiśmy pracowników na to. (firma mała, usługi)

5. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW

Badanie pozwoliło pozyskać wiedzę na temat badanej grupy firm i poznać przebieg ich rozwoju, począwszy od momentu powstania. Analiza wypowiedzi respondentów umożliwiła poznanie sposobów zarządzania firmami, ich struktur organizacyjnych, a także uzyskanie

informacji o zatrudnieniu, klientach i otoczeniu konkurencyjnym. Badani przedsiębiorcy mówili o przełomowych dla rozwoju momentach, wyzwaniach i planowanej przyszłości firmy.

PRODUKT / USŁUGA NA POCZĄTKU DZIAŁALNOŚCI I OBECNIE

Respondentów zapytano o to, czym ich firma zajmuje się obecnie, a czym zajmowała się na początku działalności i czy oferowane produkty/usługi uległy zmianom.

Większość badanych przedsiębiorców zaczynała od jednego lub niewielkiej ilości produktów/usług, a ich oferta stopniowo ulegała poszerzeniu wraz z rozwojem firmy. Jak twierdzą niektórzy z nich, było to możliwe dzięki sukcesowi pierwszych oferowanych produktów i osiągniętym zyskom, które można było przeznaczyć na zwiększenie asortymentu. Pojawiła się także opinia, że poszerzenie asortymentu i, co jest z tym związane, klientów firmy, pozwala zredukować ryzyko prowadzenia działalności i ułatwia jej przetrwanie w sytuacji dekonunktury na rynku.

Zaczęliśmy od jednego produktu, on był skierowany do szkół, potem powstał dla przedszkoli. (firma mała, usługi)

Poprzednio pierwszym bazowym produktem była folia szwedzka. Generalnie produkowaliśmy ceratki dla dzieci, majtki dla dzieci. Szyliśmy sami, a podstawą, jak już powiedziałam była ta folia, a potem już wchodziliśmy w takie rzeczy szyte, dodawane do folii, łączone, no i wymyślane różne z tego tam produkty. (firma mała, przemysł)

Bo w tej chwili to nawet się cieszymy, że jest to klient indywidualny i firmy, jest to troszeczkę wymieszane i bardziej satysfakcja może jest. Może więcej nerwów, więcej biegania, więcej uzgodnień, ale jest też satysfakcja, że... I bardziej bezpieczna działalność jest, że w razie jak jedna czy druga firma by się gdzieś potknęła... my jesteśmy bardziej bezpieczni, że robimy na więcej... (firma mała, budownictwo)

Nieliczni respondenci oferują obecnie ten sam produkt/usługę, co na początku działalności, choć uległ on zmianie na przestrzeni lat zgodnie z potrzebami rynku.

Część badanych firm odnalazła swój pomysł na biznes w niszy rynkowej, proponując oryginalny produkt i zaspokajając potrzebę konkretnej grupy konsumentów. Na początku działały więc na rynku, gdzie konkurencja była niewielka lub wcale nie występowała.

W badanej grupie pojawiły się też pojedyncze przypadki firm, które:

wykreowały całkowicie nowy obszar działalności i wprowadziły nowe produkty/usługi na rynek.

- zaczynały od działalności w innej branży - w pewnym momencie ograniczyły skalę działania z ogólnokrajowej na regionalną i zmniejszyły zatrudnienie.

My byśmy w ogóle jednym, jedną z pierwszych firm, które tak oryginalne produkty proponowała. (firma mała, przemysł)

Oferujemy w firmie trening z wykorzystaniem gier. To też sposób mówienia o tym, co oferujemy, się mocno zmienił. Jak zaczynaliśmy, to gry szkoleniowe, jako takie tak naprawdę nie istniały albo istniały bardzo niszowo. My tę niszę troszkę, może to arogancko zabrzmiał, ale troszkę stworzyliśmy. Byliśmy taką pierwszą firmą w Polsce, która skupiała się na wykorzystaniu tej metody. Rozwijała swoje gry, też sprowadzała i lokalizowała do polskich warunków najlepsze gry z zagranicy i mówiła, że to jest świetny sposób na szkolenie ludzi i zespołów. (firma mała, usługi)

Tutaj od 2000-go roku działamy w kierunku bram, ogrodzeń, konstrukcji stalowych zewnętrznych. To jest troszeczkę inna działalność niż przedtem, przedtem były bardziej budowy, budowy hal, budowy jakichś większych obiektów. Zatrudniałem więcej pracowników wtedy, ale to była też ogólnokrajowa produkcja, produkcja i usługi. A w tej chwili to patrzymy regionalnie, znaczy region Wielkopolski, bardziej w tym kierunku. (firma mała, budownictwo)

Znaczna grupa badanych firm ciągle rozwija ofertę swoich produktów/usług. Reagują na zmiany zachodzące na rynku i dostosowują się do jego wymogów (jeden z badanych wspominał o wpływie kryzysu i ograniczeniu budżetów klientów na konieczność poszukiwania możliwości w innych obszarach rynku).

Taka strategia może świadczyć o tym, że firmy te starają się budować trwałą przewagę konkurencyjną osiąganą przez rozwijanie nowych produktów/usług i poprawianie ich jakości.

Bardzo szybko, no na początku, jak się przymierzaliśmy, w tej chwili już nie znam, nie pamiętam, ile to czasu trwało, że mieliśmy ten 1 produkt, no ale w bardzo krótkim czasie stwierdziliśmy, że trzeba, żeby pójść nawet z ofertą do sklepu, żeby bardziej atrakcyjną się wydawała, musimy mieć więcej tych produktów, więc zaraz po cytrynkach były limonki i... pigwa. (...) To jest, no dzisiaj mamy ponad 60 produktów... (firma mała, przemysł)

Przez lata 2000-2010 cały czas usiłowaliśmy kwestie związane z obsługą poligraficzną instytucji. Natomiast po roku 2010, gdy rynek ten zaczął się bardzo mocno kurczyć, w związku i z kryzysem i zmianą technologii, i z użytecznością tego typu materiałów zaczęliśmy trochę uciekać w stronę publikacji elektronicznych, jak i również penetrować inne rejony rynku. (firma mała, usługi)

W ślad za rozwojem tym naszym inwestycyjnym, poszerzamy zakres swoich usług, kolejne oddziały dochodzą. (firma średnia, usługi)

Po prostu kupujemy gdzieś tam, oglądamy i wprowadzamy, jesteśmy takimi prekursorami, powiedzmy, do wprowadzania czegoś. (firma mała, handel)

Czasami poszerzenie asortymentu jest związane z dywersyfikacją działalności i wchodzeniem do nowej branży. W niektórych przypadkach firmy zaczynały od sprzedaży i dystrybucji produktów innych firm, po jakimś czasie decydując się na rozpoczęcie produkcji. Niekiedy mówiono o utworzeniu spółek zależnych, oferujących produkty/usługi skierowane do różnych segmentów klientów. Taka strategia pozwala przedsiębiorcy usprawnić zarządzanie częścią swoich interesów, zwłaszcza gdy w przypadku jednej firmy prowadzone są całkowicie różne rodzaje działalności gospodarczej.

Niektóre z badanych przedsiębiorstw dostosowują się do zmieniających się trendów konsumenckich i poszerzają ofertę o artykuły dla klientów mających większe wymagania i gotowych zapłacić więcej za produkty lepszej jakości.

Część badanych firm z branży usługowej stara się stworzyć ofertę kompleksowo zaspokajającą potrzeby klienta, co w ich opinii jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej

Oprócz działalności tej podstawowej, doradczej, w 2012 roku rozpoczęliśmy działalność w zakresie szycia odzieży, oraz latawców pociągowych. (firma mała, usługi)

Cały czas technologia bardzo się rozwija, no na początek byliśmy dystrybutorem różnych firm, potentatów światowych, natomiast obecnie w 80% produkujemy swoje rozwiązania pod własną marką. (firma średnia, przemysł)

Tak, że praktycznie funkcjonują aktualnie trzy firmy pod jak gdyby, tytułem własności, jest [...] spółka z o.o. zatrudniająca około 170-180 pracowników, [...] spółka z o.o. ta była, też zajmuje się utrzymaniem czystości, ale ma troszkę inny segment rynku, kapitał zaangażowany po sprzedaży sklepów, bo był taki moment, że [...] chciała sama prowadzić te sklepy, nie chciała mieć swoich partnerów. Zaangażowaliśmy w postanie, wybudowanie hotelu. Tak, że jako trzecia spółka to jest hotel, spółka z o.o. (firma średnia, usługi)

Po pierwszym roku pojawiła się marka [...]. Tutaj może dodam, że produkty [...] to typowo produkty z linii ekonomicznej, czyli ceny tych produktów mogą konkurować z dyskontami. Natomiast produkty [...] to średnio wyższa półka. Cena nadal przyzwoita, ale jakość zdecydowanie wyższa. I to te produkty zaczęliśmy rozwijać bardziej. W tym momencie, w bieżącym roku produkty z linii [...] mają już zdecydowaną przewagę nad [...]. Biorąc pod uwagę sprzedaż tych dwóch marek do 20%. (firma średnia, przemysł)

Zawsze uważaliśmy, że trzeba podchodzić do tematu kompleksowo w pełni, co wiemy, że jakoś tam nas wyróżnia, nie mówię, że jesteśmy jedyni na rynku, którzy tak do tego podchodzą, ale na pewno jest to coś, co wyróżnia firmę. (firma mała, usługi)

RYNEK I KLIENCI

Wypowiedzi respondentów dostarczyły informacji o tym, jak zmieniał się rynek zbytu oferowanych produktów/usług i do jakich klientów kierowali je na początku działalności, a do jakich obecnie je adresują.

Znaczna część badanych przedsiębiorców zaczynała od niewielkiej grupy klientów, a ich liczba stopniowo się zwiększała w miarę rozwoju firmy. Niektórzy badani podkreślali, że na początku mieli problemy z działalnością ze względu z małą liczbą klientów. Inaczej wyglądała sytuacja w przypadku firm, które rozpoczęły działalność na początku lat 90, lub nieco wcześniej. W tym okresie, ich zdaniem, panował rynek producenta i stosunkowo łatwo było sprzedać swoje produkty/usługi.

Tak naprawdę, jak firma powstała to przez chyba rok wtedy na początku były to 3 firmy obsługiwane, tak naprawdę w tej chwili wydaje się to śmieszne wręcz, ale tak było. (firma mała, usługi)

W 2010 roku postanowiłam już przejść jakby na własną działalność i rozpoczęłam pracę samodzielnie. Początkowo miałam jednego klienta dużego i wszystko robiłam sama. (firma mała, usługi)

Przede wszystkim zmienił się rynek. To znaczy jak zaczynaliśmy z agencją PR w roku 1996, to te usługi, zwłaszcza na rynku lokalnym, w zasadzie były nieznanne. Bardzo często trzeba było klientom po prostu tłumaczyć, co to jest. (firma mała, usługi)

W latach 90-tych ten rynek się rozwijał poprzez skalę produkcji, ewidentnie. Kto był w stanie wyprodukować więcej, ten wygrywał. (firma mała, usługi)

Respondenci dostarczają swoje produkty/usługi do różnych grup klientów – od indywidualnych, po biznesowych, instytucjonalnych. Firmy działające na rynkach niszowych skupiają się na wyspecjalizowanych segmentach klientów. Część badanych przedsiębiorstw działa na rynku zdywersyfikowanym – dostarczają produkty kilku grupom docelowym o zróżnicowanych potrzebach.

W niektórych przypadkach po rozpoczęciu działalności oferta firmy była kierowana do klientów, z którymi założyciel kontaktował się w poprzedniej pracy.

Też początkowo to były tylko instytucje duże, duże spółki. (firma mała, usługi)

Na początku były to przede wszystkim, byli to przede wszystkim indywidualni odbiorcy, bo były to drzwi i okna. (firma średnia, budownictwo)

Są to głównie mikro i małe firmy z bardzo prostej przyczyny, z nimi się mimo wszystko jednak chyba prościej nam rozmawia. (firma mała, usługi)

W tej chwili jest to bardzo ściśle określona grupa, czyli w segmencie upominków i artykułów wyposażenia wnętrz. Są to ekskluzywne designerskie sklepy z wyposażeniem. (firma mała, usługi)

My działamy w obszarze takim bardzo niszowym, tych domów jest ok. 50, w tej chwili może trochę więcej, są jakieś te firmy, które zajmują się dystrybucją jednostek uczestnictwa, są jacyś agenci, firmy inwestycyjne, to jest bardzo zamknięty krąg tych potencjalnych klientów. (firma mała, usługi)

To jeśli chodzi o usługi doradcze, to kierujemy nasze usługi do jednostek samorządu terytorialnego, oraz do firm sektora MŚP głównie, choć zdarza nam się też obsługiwać firmy duże. Jeśli chodzi o działalność szwalniczą, to właściwie kierujemy do bardzo szerokiego spektrum klientów, ponieważ od klientów indywidualnych. (firma mała, usługi)

Biorąc pod uwagę zasięg geograficzny oddziaływania oferty firmy, przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu działają na rynkach lokalnych, na rynku ogólnopolskim i na rynkach zagranicznych. Zwykle decyzja o wejściu na rynki zagraniczne była podejmowana w miarę rozwoju firmy. Rzadkie są przypadki firm od początku działalności nastawionych na dostarczanie produktów także na rynki zagraniczne.

Natomiast w miarę upływu lat małe gospodarstwa przestały zajmować się hodowlą, przestały istnieć. No ale w związku z tym ja musiałem zacząć coraz dalej produkty sprzedawać, oferować. No i w tej chwili praktycznie dowozimy po całym kraju. (firma mała, produkcja)

Więc mamy gastronomię i detal i mamy bardzo duży udział już w tym roku eksportu w sprzedaży, z uwagi na to, że ten nasz rynek, zwłaszcza po embargu rosyjskim, stał się dużo bardziej konkurencyjny. No krótko mówiąc towary, które nie wyjechały każdy chciał ulokować na rynku rodzimym, więc zajęliśmy się tym eksportem bardzo mocno. W tym roku przyszły tego efekty i spory udział w obrotach to jest już eksport. W eksporcie to są kraje typu Litwa, Słowacja, Czechy, Węgry i akurat w tym tygodniu pierwszą dostawę realizujemy na Mołdawię, czyli poza Unię. (firma średnia, przemysł)

Tutaj uważam też kolejna dobra decyzja, i tu tak naprawdę nas odróżniało od polskich producentów, od samego początku, nawet jak jeszcze nie byliśmy producentem swoich rozwiązań w swoich fabrykach, tylko markowaliśmy produkty produkowane w innych zakładach w Europie, to chcieliśmy już markować te produkty swoim brandem, odpowiadać za jakość tych produktów i od początku widzieliśmy największy potencjał właśnie w eksporcie. Ale nie była to tylko Europa Zachodnia, ale i Ameryka Środkowa, i Afryka Północna, i Emiraty Arabskie, Arabia Saudyjska. (firma średnia, przemysł)

Jak wynika z zebranego materiału badane firmy stosują różne techniki pozyskiwania klientów. Część z nich opiera swoją działalność na grupie stałych klientów, starając się dostarczyć im wysokiej jakości produkty/usługi spełniające ich oczekiwania, co gwarantuje stabilność firmy. Niektóre korzystają ze zdobytej renomy i są polecane przez zadowolonych klientów. W badanej grupie pojawiła się też firma, która obserwuje rynek i stara się dopasować ofertę do oczekiwań różnych grup klientów.

Jednak część z respondentów podkreśla, że obecna sytuacja rynkowa (rynek konsumenta) sprawia, że pozyskanie nowych klientów i utrzymanie obecnych nie jest łatwe.

Tak, firma się w tej chwili opiera głównie na stałych klientach, firmach itd., większych i mniejszych, są to stali klienci. (firma mała, usługi)

Usługi prawnicze są takie dosyć specyficzne i one polegają, znaczy zdobywanie klientów w dużej mierze polega na polecaniu tych zadowolonych. I było tak, że miałam jednego, drugiego, trzeciego takiego klienta, który był zadowolony i oni zaczęli jakby polecać mnie dalej. I na tym to polega, że ci mniejsi, ci klienci indywidualni w ten sposób do mnie zaczęli przychodzić. (firma mała, usługi)

To jest kwestia rozpoznania rynku. Obserwujemy to co się dzieje na rynku muzycznym w Polsce i zagranicą. (...) Gdyż to jest bardzo ważne i ten rynek jest bardzo szeroki. (firma mała, usługi)

W tej chwili jest rynek konsumenta. Czyli tak naprawdę w tej chwili problemem jest po prostu znalezienie, nie jest znalezienie towaru, tylko znalezienie kupca, kiedyś to było wręcz odwrotnie. (firma mała, handel)

POZYCJA FIRMY W STOSUNKU DO KONKURENCJI

Respondentów zapytano także o pozycję rynkową ich firmy w stosunku do konkurencji. **Na ogół badane firmy od początku działały w stosunkowo intensywnym otoczeniu konkurencyjnym.** Niemniej jednak **kilku respondentów wspomniało o braku konkurencji na początku działalności, co pozwoliło uzyskać firmie przewagę na swoim rynku,** a konkurencja pojawiła się dopiero po jakimś czasie. W badaniu uczestniczyły też firmy, które rozpoczynały działalność w warunkach niewielkiego nasilenia rywalizacji konkurencyjnej.

Początkowo to była mała firma, na początku drogi. Pozycja? Trudno powiedzieć chyba po prostu jedna z firm. Taka, po prostu jedna z kilkunastu, może więcej podobnych. Ale też trzeba pamiętać, że kiedyś mała firma to działała lokalnie głównie. (firma średnia, budownictwo)

Początek, to w zasadzie był bardzo, że tak powiem, bardzo słaba pozycja. Jednoosobowa działalność, to takich prawników jest pełno, na pęczki powiedzmy. (firma mała, usługi)

Jeżeli chodzi o początek działalności, czyli tamte lata 2000 i cyferka, to było, pojedyncza cyferka, to rzeczywiście było tak, że ta ścista specjalizacja firmy przynosiła jej duży, dużo korzyści, ze względu na brak jakby konkurencji głównie. (firma mała, usługi)

Na początku, w połowie lat 90-tych, bo firma istnieje od 1995 roku konkurencja na rynku była uboga. Nie było dużych firm, korporacji, które zajmowały się tego typu usługami. (firma mała, usługi)

Właściwie weszliśmy na rynek, w którym zdefiniowaliśmy naszą konkurencję i ta definicja konkurencji zmieniała się na przestrzeni lat. Na początku, w 2012 roku, konkurencją jedyną byli ludzie sprzedający na Allegro, bo to był jedyny nasz kanał, w którym prowadziliśmy sprzedaż. (firma mała, handel)

Obecnie badane firmy działają również w zróżnicowanym pod względem nasilenia otoczeniu konkurencyjnym. Zwykle jest to duża liczba konkurentów, co powoduje bardziej intensywną rywalizację pomiędzy firmami. Jednak kilku respondentów wspomina o braku lub stosunkowo niewielkiej konkurencji, co związane jest ze specyfiką branży w jakiej działają.

Znaczna część respondentów ocenia, że ich firma ma ugruntowaną i silną pozycję na rynku w stosunku do konkurencji. Dwie firmy deklarują, że są liderem w branży, w której działają.

Pojawiły się też nieliczne głosy respondentów mówiące o przeciętnej lub słabej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku, choć mają oni ambicje do jej poprawy w najbliższym czasie.

Konkurencja, to jest oczywiste w dzisiejszych czasach, że konkurencja jest duża. (firma mała, usługi)

Ale generalnie rzecz biorąc nie ma konkurencji, bo kwestia jest taka, że albo zajmują się tym duże kancelarie, a kancelarie, powiedzmy, traktują tam wniosek o dom maklerski, czyli jako coś, powiedziałbym, drobnego, przypadkowego i nie na tym się koncentrują przy pozycjonowaniu swoich stron, czy usług, tylko na zupełnie innych rzeczach, tak że tutaj jesteśmy w tej szczęśliwej sytuacji, że nie ma takich firm innych. (firma mała, usługi)

Jeśli już bardziej o obsługę takich firm to konkurencja jest trochę mniejsza, chociażby z tego względu, na tą kompleksowość usług, bo nie każda firma jest w stanie sprostać obsłudze wielu systemów. (...) Także jak najbardziej myślę, że jesteśmy konkurencyjną firmą, zresztą to potwierdza to, że notujemy cały czas rozwój, a nie spadek jakiś, także myślę, że jesteśmy konkurencyjni na rynku. (firma mała, usługi)

I na dzisiaj jesteśmy zdecydowanym liderem rynku, jesteśmy zdecydowanie największą firmą w tej branży. (firma mała, usługi)

Na lokalnym rynku w stosunku do konkurencji wydaje mi się, że jesteśmy w czołówce. Jest to związane z długą tradycją, z tym, że firma długo istnieje, ma dosyć dobrą opinię. (firma mała, usługi)

W tej chwili jesteśmy mało znaczącą, gdzieś tam firmą jedną z 13158 agencji pracy czasowej, natomiast ambicją naszą jest w ciągu 3 lat być w pierwszej dziesiątce. (firma mała, usługi)

OCENA ZAAWANSOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Respondentów poproszono o określenie zaawansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zapytano, czy ich firma jest w początkowej fazie rozwoju, czy też jest przedsiębiorstwem młodym, we wczesnym stadium dojrzałości czy też firmą dojrzałą.

Najliczniesz grupę oceniała, że ich firma jest obecnie we wczesnym stadium dojrzałości, spora grupa jest zdania, że jest to firma dojrzała. Natomiast tylko nieliczni respondenci uważają, że ich firma jest młoda lub znajduje się w początkowej fazie rozwoju. **Wspólnym elementem dla wielu badanych przedsiębiorstw jest zwrócenie uwagi na to, że firma ciągle się rozwija, ma przed sobą wiele do zrobienia, nie stoi w miejscu, ciągle podlega zmianom.** Utrudnia to niektórym respondentom określenie poziomu jej rozwoju.

Firma młoda nie jest i myślę, że w tej chwili bardzo się rozwija, ale też wiem, jakie mam marzenia, jakby miała wyglądać za czas jakiś. W związku z czym wiem, że dużo jest do zrobienia i jakie mam cele gdzieś tam przed sobą, żeby to dalej się rozwijało. W związku z czym powiedzmy, że jest w fazie dojrzewającej w moim osobistym w tej chwili mniemaniu. (firma mała, usługi)

Wczesne stadium dojrzałości, bo zawsze człowiek gdzieś tam jeszcze ma ambicję, żeby to się rozwijało. Nie wiem, czy to na zasadzie kooperacji z inną, większą firmą, czy na zasadzie zwiększenia zatrudnienia, jeżeli chodzi o żywieniowców, handlowców, ale na pewno nie jest to jeszcze firma dojrzała. (firma mała, przemysł)

Firma niewątpliwie jest dojrzała, tylko nie uzyskaliśmy jeszcze tego, co chcemy zrobić. Teraz jesteśmy takim, jak ja to mówię, przyzajonym tygrysem. (firma średnia, usługi)

Do dojrzałości to jeszcze dużo brakuje, jest to firma młoda ciągle. Bardzo dużą zaletą tej firmy jest właśnie jest bardzo, bardzo duża wzrostowość, czyli w ciągu dwóch lat, jak nasz rynek stał się dużo mniej atrakcyjny, udało nam się zwiększyć obroty przez to, że 25% obrotu ogółem to już jest eksport. Jeśli... Zmierzam do tego, że w zasadzie ta firma łatwo nadąza za zmianami w

rynku. I stąd tak naprawdę jej jakiś sukces, ale to ciągle firma młoda, która jeszcze, jeszcze będzie się zmieniać. (firma średnia, przemysł)

ZARZĄDZANIE FIRMĄ

Jednym z kluczowych działań, które wpływają na rozwój i wzrost przedsiębiorstwa jest zdolność podejmowania optymalnych decyzji przez osoby zarządzające. Respondentów zapytano czy w trakcie rozwoju zmieniał się sposób zarządzania firmą i czy zmianie uległa jej struktura organizacyjna.

W przypadku części badanych firm od początku jej działalności decyzje są podejmowane jednoosobowo – przez właściciela/osobę zarządzającą firmą. Taki sposób podejmowania decyzji ma z pewnością zalety, jak stosunkowo duża szybkość podejmowania decyzji oraz jednoznaczna odpowiedzialność za jej podjęcie. Ma on także wady związane przede wszystkim z ich podejmowaniem w oparciu o ograniczoną ilość informacji czy rozważaniem małej liczby wariantów rozwiązania danego problemu. Może być też mniej skuteczny w przypadku szybkiego wzrostu firmy – występuje skłonność do podejmowania mniej ryzykownych decyzji. Pojawiła się też opinia, że taki sposób zarządzania wynika z konieczności kontroli wszystkiego, co się dzieje w firmie. Może to wskazywać na brak zaufania do pracowników. Analiza wypowiedzi pokazuje, że w przypadku badanych firm taki styl zarządzania przynosi dobre efekty, zwłaszcza pod względem finansowym. Jednak może on ograniczać kreatywność i zaangażowanie pracowników, a tym samym wpłynąć na słabszy rozwój i mniejszą konkurencyjność firmy.

Zarządzanie jest tak, jak było – jednoosobowe, tak jak w moim przypadku. Jest to mała firma, której wystarczy ten sposób zarządzania. Na razie, ale są zamysły na zmiany. Nie ma potrzeby, na razie nie ma potrzeby rozbudowywać biurokracji w tym kierunku. (firma mała, budownictwo)

Jestem jakby takim generalnym zarządzającym, no i łączę te wątki główne, czyli sprzedaż i konsulting w jedną całość. (firma średnia, usługi)

Ja chyba ciągle jestem na etapie takim, że muszę mieć kontrolę nad... kontrolę nad wszystkim. (...) Na razie mi to nie przeszkadza. Nie mam aż takiego problemu, ale praktyka jest taka, że, że muszę to skontrolować. Nawet jak to oznacza jakby pracę na okrągło. (firma mała, handel)

Ja prowadzę firmę bardzo konserwatywnie (...) Znaczący nie jestem skłonny do jakichś ryzykownych zachowań, które potencjalnie może przyniosłyby mi większe pieniądze, ale też rodzi ryzyko. (firma mała, handel)

W istotnej części przedsiębiorstw decyzje są podejmowane przez kilkuosobowy zarząd (w kilku funkcjonuje dwuosobowy zarząd). Takie grupowe podejmowanie decyzji umożliwia

bardziej różnorodne podejście do problemu i wygenerowanie większej liczby wariantów rozwiązań. Jego wadami mogą być większa czasochłonność, niejednoznaczna odpowiedzialność, a czasami konieczność wypracowania kompromisu. W badanych firmach taki sposób zarządzania pozwala też na podział odpowiedzialności między osoby zarządzające za poszczególne obszary działalności firmy.

Generalnie jest to 2 osoby na czele firmy, czyli ja i wspólnik. Mamy szefa biura i pracowników. (firma mała, usługi)

Po zmianie teraz jest tak, że ja odpowiadam za generalne zarządzanie firmą plus sprzedaż. Jeden z partnerów odpowiada za sprzedaż do konkretnego sektora, konkretnych produktów, tylko tym się zajmuje. Jeden z partnerów do innego sektora sprzedaje i zajmuje się taką częścią trochę kontrolingu firmy. (...) Kolejny partner odpowiada w całości za konsulting, czyli jakby jest szefem wszystkich konsultantów, całego zespołu konsultantów, odpowiada za rozwój tego zespołu, budowanie. Kolejny odpowiada za sprzedaż usług konsultingowych i wsparcie procesu sprzedaży w tym obszarze. (...) I ostatni z kolegów nie ma bezpośrednio roli zarządczej żadnej w spółce, natomiast ma taką rolę mentora. Jest takim konsultantem o bardzo dużym stażu, ponad trzydziestoletnim, SAP-em zajmuje się ponad 20 lat, więc jest taką, powiedziałbym Alfą i Omegą. (firma średnia, usługi)

Praktycznie decyzje podejmowane są wspólnie, więc podział może techniczny istnieje, taki niepisany, bo każdy ze wspólników ma wpływ na decyzje, czy ma prawo sugestii, czy wygłaszania swoich opinii i później staramy się wypracować optymalny model, czy ewentualnie widzimy, jak wygląda to w praktyce i wtedy następuje korekta działań. (firma mała, usługi)

W przypadku części badanych przedsiębiorstw w miarę rozwoju firmy, zmiany jej struktury, wzrostu liczby realizowanych zadań i zatrudnienia, nastąpiła decentralizacja zarządzania i podziału obowiązków w firmie. Powodem przekazywania uprawnień decyzyjnych była zwykle konieczność efektywniejszego zarządzania firmą – właściciel/osoba zarządzająca nie była już w stanie samodzielnie zarządzać jej działalnością. Mówiono także, że zmiana sposobu zarządzania była związana z koniecznością optymalizacji kosztów.

W niektórych z badanych firm ich struktura nie uległa zmianie od początku działalności. **Jednak spora grupa respondentów wspominała o wprowadzeniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie wraz z jego rozwojem. Konieczność optymalizacji struktury wynikała przede wszystkim ze wzrostu liczby pracowników i realizacji nowych projektów, a co się z tym wiąże – z konieczności poprawy efektywności zarządzania.**

Co ciekawe jedna firma (oferująca usługi projektowania stron internetowych) deklaruje, że nie ma struktury oraz procedur i działa intuicyjnie, a decyzje są podejmowane przez dwóch wspólników.

Musiłam delegować uprawnienia, bo w innym wypadku po prostu musiałabym pracować 24 godziny na dobę, bo nie dość, że pracuję merytorycznie, sprawdzam to, co robią moi ludzie, to jeszcze w dodatku musiałam zarządzać tym coraz większym zespołem i coraz większą ilością tych spraw. To jest niemożliwe dla jednej osoby. (firma mała, usługi)

To zmiana struktury zarządzania firmą z modelu scentralizowanego na model zdecentralizowany, czyli model działowy. Wprowadzenie reguł rachunków działań. ABC. Do weryfikacji rentowności projektów i do zarządzania strukturą poszczególnych projektów i poszczególnych działań. Model kontrolingowy w reorganizacji biurowo operacyjnej. Typu biuro i nie biuro. Nowe zatrudnienia. Jeden krok w kierunku dojrzałości firmy. (firma średnia, usługi)

Ja muszę wiedzieć, gdzie mogę kogo wysłać, z jakimi umiejętnościami, z jakimi uprawnieniami, żeby klient był zadowolony, a żeby na przykład nie jeździło tam 5 osób i każdy do czegoś innego. Także oczywiście, że sposób się zmienił zarządzania, głównie po to, żeby optymalizować koszty. (firma mała, usługi)

Zatrudniamy coraz więcej osób, więc musi być coraz więcej kierowników, którzy kontrolują pewne osoby na pewnych stanowiskach, bo jednak efektywność w firmie jest dosyć istotna. (firma średnia, przemysł)

Nie mamy żadnych procedur ani struktury, robimy to w tej chwili ciągle jeszcze intuicyjnie i po prostu naradzając się i podejmując wspólne decyzje, automatycznie. (firma mała, usługi)

Niektóre firmy w swojej działalności uwzględniają ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Stosowanie zasad CSR dotyczy różnych kwestii – od etyki prowadzenia biznesu i dbania o potrzeby pracowników, po troskę o swoje otoczenie zewnętrzne i angażowanie się w różnego rodzaju działania społeczne. Respondenci wymieniali współpracę z fundacjami, wspieranie lokalnych szkół, domów dziecka. W jednym przypadku stosowanie zasad CSR pomogło firmie uzyskać stabilność i pewność funkcjonowania w swoim otoczeniu. Jednak niekiedy CSR jest traktowane jako sposób na reklamę przedsiębiorstwa, narzędzie zdobycia nowych klientów.

Myślę, że bardziej wpłynęło na takie uporządkowanie tego, co się dzieje wokół nas, bo tak naprawdę zdawaliśmy sobie od zawsze sprawę, że funkcjonujemy w jakimś środowisku, że bardzo ważne są relacje, nie wiem, z klientami, z personelem. Wiadomo, ochrona środowiska również, etyka w biznesie, natomiast CSR pozwolił nam to uporządkować i dzięki temu myślę, że firma zyskała taką stabilność, pewność swojej sytuacji, swojego funkcjonowania w naturalnym otoczeniu. Tak że tak bardziej rozumiemy, gdzie jesteśmy. (firma mała, usługi)

Współpracujemy z Fundacją Wybieram Zdrowie, która promuje zdrowy tryb życia trochę pod kątem walki z nowotworami i tego typu właśnie akcje. Czy wspieramy jakieś domy dziecka. Tak żeby właśnie też w taki trochę inny sposób zareklamować się. (firma mała, przemysł)

ZATRUDNIENIE W FIRMIE

Respondentów zapytano także o to, jak zmieniała się wielkość zatrudnienia w firmie – jaka była po rozpoczęciu działalności, a jaka jest obecnie. **Zatrudnienie na początku działalności w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu było stosunkowo niskie** (znaczna część zatrudniała kilku pracowników, a część firm wchodziła na rynek jako jednoosobowa działalność). W przypadku większości respondentów **wzrost zatrudnienia następował wraz z rozwojem firmy, gdy pojawiła się potrzeba związana z realizacją nowych projektów**. W przypadku jednej z badanych firm unowocześnienie produkcji i inwestycja w linię produkcyjną spowodowała spadek zatrudnienia.

Był taki moment, że razem pracowaliśmy, później trzeba było dołożyć kolejną osobę, później osobę do pakowania, później okazało się, że trzeba jednak do biura kogoś zatrudnić. No to związane było po prostu z rozwojem przedsiębiorstwa. (firma mała, przemysł)

Wdrażanie nowych na przykład urządzeń, narzędzi, wymagało często zatrudnienia nowych ludzi, na pewno ilość pracy, która wzrastała, były takie okresy, kiedy bardziej wzrastała, przyczyniała się do tego, że ta ilość osób, które wykonywały tą działalność też musieliśmy je zatrudnić, no i cóż więcej, no, to jest normalne, że jeśli się ma więcej pracy, i nie chce się z niej rezygnować, no to możliwości ludzkie są ograniczone, więc trzeba zatrudniać nowych ludzi. (firma średnia, budownictwo)

No a w momencie, gdy firma zaczęła się trochę rozwijać i okazało się, że popyt na to jest spory, no to, no to zostali zatrudnieni odpowiedni ludzie. (firma mała, usługi)

Wielkość zatrudnienia zmieniała się w ten sposób, że spada wielkość zatrudnienia. Ale związane jest to z tym, że... maszyny proste, produkcja wymagała więcej pracy ludzi. W tej chwili unowocześniliśmy linię no i po tych dziesięciu, założymy latach mamy teraz zakład, który był zautomatyzowany. Założymy 20-30, już nie pamiętam jak tam było, to w tej chwili zatrudnienie spadło na te 12 osób. (firma mała, przemysł)

Firmy stosują różne strategie zatrudniania pracowników. Oprócz zatrudnienia stałego (na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony) część stosuje także inne formy, takie jak np. umowa terminowa, umowa zlecenie czy korzystanie z usług osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. **Wybór sposobu zatrudnienia jest na ogół uzależniony od aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, związanych z podpisanymi przez nie kontraktami na realizację projektów.** Przedsiębiorstwa wybierają inne formy zatrudnienia niż umowa

o pracę, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty, w tym pozapłacowe. W grupie badanych firm pojawiły się także takie, które zatrudniają pracowników korzystając z usług agencji pracy tymczasowej.

Niektórzy respondenci podkreślają, że wraz z rozwojem firmy pojawiły się też większe możliwości zatrudniania bardziej wykwalifikowanych, pasujących do koncepcji firmy pracowników.

Co ciekawe, w jednym przypadku (firma oferująca usługi IT), gdy zatrudnienie na umowę o pracę nie dawało szans na długofalową współpracę, postanowiono dodatkowo związać kluczowych pracowników oferując im udziały w przedsiębiorstwie.

Tutaj w biurze [jest] 10 osób, w tej chwili. A reszta to są osoby, które są na umowach zlecenie albo mają własne działalności gospodarcze. (firma mała, usługi)

Rocznie korzystamy od dwudziestu do trzydziestu zleceniodawców. (firma mała, usługi)

My trochę zatrudniamy ludzi przez agencję pracy tymczasowej, także w tej chwili mamy około tam 20 osób, czy 15 osób, gdzie tam 19-20 przez agencję, i stałych pracowników jest tam chyba 48, czy jakoś tak. Plus do tego są jeszcze osoby w kraju, które są na różnych zasadach, więc to łącznie taka organizacja, to jest jakieś 80-, 70-80-osobowa. (firma mała, przemysł)

P: W oparciu o jakie przesłanki podejmuje takie decyzje?

O: w oparciu o przewidywane i obecne kontrakty. Głównie w taki sposób, albo przewidywane rozszerzenie zakresu usług. Wtedy podejmowane są decyzje zatrudnieniowe w jedną lub drugą stronę. (firma mała, usługi)

Więc to też było takie poszukanie, jak to zrobić, żeby kluczowe osoby, bo 1 spółka jest jednak zorientowana wokół zasobu takiego osobowego i kompetencji. Więc no jakby wydawało mi się wtedy, że kluczowe jest, żeby to były osoby bardzo mocno związane. I tylko zatrudnienie ich na umowę na pracę, jakby nie dawało szansy na to, że to będzie długofalowa współpraca. Natomiast wydawało się, co się okazało koncepcją słuszną, że podzielenie się udziałami, ale jednocześnie zapewnienie jakiejś tam kontroli pełnej z mojej strony, jest wystarczające, żeby spółka funkcjonowała sprawnie, a z drugiej strony wiążące ten kluczowy zespół, że jest on niezmienny do dzisiaj. (firma średnia, usługi)

MOMENTY PRZEŁOMOWE

Respondenci mówili także o momentach przełomowych, stanowiących punkty zwrotne w rozwoju firmy. **Analiza zebranych wypowiedzi pokazuje duże zróżnicowanie pomiędzy badanymi firmami, co do momentów, które istotnie wpłynęły na przyspieszenie ich wzrostu.** Jednak ze względu na charakterystykę ważne dla rozwoju firmy momenty można pogrupować na związane z:

- wprowadzeniem pierwszych produktów/usług i zdobyciem pierwszych klientów;

- zatrudnieniem kluczowych pracowników;
- podjęciem decyzji o rozwoju firmy, realizacją nowych inwestycji lub nowych projektów;
- wejściem w nowe obszary działalności;
- zdobyciem zewnętrznych środków finansowych;
- koniunkturą na rynku.

Niektórzy podkreślali, że w przypadku ich przedsiębiorstw istotne było **zdobycie pierwszego klienta lub dużego kontraktu**. Pozwoliło to na pozyskanie środków finansowych na zatrudnienie pracowników i zdobycie kolejnych klientów.

Pojawiły się też przedsiębiorcy, dla których firmy momentem przełomowym było **wejście z pierwszym produktem na rynek**.

Kluczowym momentem było zdobycie pierwszego klienta, który pozwolił mi na zarobienie pierwszych, większych pieniędzy, a to też dało mi takiego kopa, żeby dalej ryzykować i zatrudniać ludzi, otwierać biura, bo wiadomo, że są to jakieś wydatki. No i właściwie kluczowa sprawa to było zdobycie pierwszego klienta. Zyskałem pewność siebie, zyskałem kapitał na dalsze działania. (firma mała, usługi)

Pierwszym momentem przełomowym było to, że powstał pierwszy produkt, został certyfikowany, przebadany i mogliśmy wejść na rynek z pierwszym produktem, to był pierwszy moment przełomowy, kiedy doszła nam produkcja, mogliśmy wejść otwarcie na rynek, kiedy się pojawiła nasza strona internetowa, zaczęliśmy być nie tylko firmą, która siedziała w swoim sosie i robiła swoje pomysły, tylko zaczęliśmy się już objawiać na rynku. (firma mała, przemysł)

Niektórzy badani mówili, że istotnym momentem dla rozwoju było **zatrudnienie kluczowych pracowników**. Wspominano o osobach zajmujących się marketingiem, a więc m.in. kreowaniem wizerunku firmy i jej produktów oraz wspieraniem sprzedaży, jak też i handlowcach, czyli pracownikach odpowiedzialnych za sprzedaż produktów/usług firmy i zaspokajanie potrzeb klientów (jeden z respondentów powiedział, że rozwój firmy był efektem zaangażowania i intensywnej pracy handlowców, którym udało się zainteresować klientów ofertą firmy, a w przypadku innego badanego kluczowym momentem rozwoju było przejęcie handlowców z konkurencyjnej firmy).

Ciekawy jest przykład firmy, dla której momentem kluczowym do zdobycia pozycji rynkowej i rozwoju było zatrudnienie znanego w branży i poza nią, artysty. Pozwoliło to podnieść jakość oferowanych usług i stworzyć nowe produkty, jak też przyciągnąć do przedsiębiorstwa szereg wykwalifikowanych pracowników.

Rekrutacja takiej kompetentnej osoby do rozwoju sprzedaży była kluczowa na pewno. (firma mała, usługi)

Kolejny skok to było w zasadzie znowu przejęcie działu handlu, handlowców od firmy konkurencyjnej w gastronomii, co spowodowało, że tą gastronomią nie budowaliśmy od zera, tylko w zasadzie w pierwszy miesiąc mieliśmy pół miliona obrotu na tym i potem to szybko poszło. (firma średnia, przemysł)

To był taki skok, ale to był skok, który po prostu przyniósł efekty po myślę że jakiś rok wcześniej, na podstawie działań, które były prowadzone rok wcześniej, na przykład rok, pół roku wcześniej, które też wynikały z niestrudzonej pracy jednak tych naszych sprzedawców, tych telefonistów, którzy za telefonem wysyłali też ofertę, tylko po prostu klienci z opóźnieniem zaglądali do tych ofert, że istniejemy i pytali się, mieliśmy taki kontakt i po prostu dochodziły do jakichś kontaktów, do spotkań i tak dalej. (firma mała, usługi)

Jak uruchamialiśmy nasz pierwszy sklep internetowy, to musieliśmy pomyśleć też o kwestii marketingu i w związku z tym była potrzeba osoby, która tym się zajmie, bo to wymagało po pierwsze wiedzy, po drugie jednak zajęcia się tym i rozmów z osobami, która mogłyby nam w tym pomóc. Stąd jest wtedy współpraca z bratem, że on przyszedł do firmy właśnie pod katem zajęcia się marketingiem i obsługą stricte zwiększającą sprzedaż. (firma mała, handel)

Potem dołączył do nas Tomek Bagiński. To był taki moment, kiedy uświadomiliśmy sobie, że dla nas kierunkiem jest nie rozwój własnych umiejętności, tylko raczej prowadzenie firmy. Bo zostaliśmy po prostu powaleni poziomem prac, które przyniósł do nas Tomek. Ale to też jest bardzo fajna rola, że umożliwia się artystom rozwój. Jak gdyby tutaj tyle talentów wyrosło na... Jeżeli przychodzi animator i staje się po kilku latach reżyserem to jest unikalna rzecz. (firma średnia, usługi)

W opinii kilku badanych momentem przełomowym było **podjęcie decyzji o rozwoju firmy i jej konsekwentna realizacja**.

Część respondentów mówiła, że dla rozwoju ich firm kluczowa okazała się **realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych**. Wymieniano inwestycje w zakład produkcyjny, modernizację i rozbudowę zakładu produkcyjnego oraz inwestycje w maszyny i technologie (jeden z przedsiębiorców wspominał, że w przypadku jego firmy inwestycje udało się zrealizować dzięki pozyskanemu wsparciu ze środków UE).

Niektórzy badani mówili o tym, że istotna dla rozwoju była **realizacja nowych projektów**, w tym niekiedy dla dużych klientów, liderów w swojej branży. Wiązało się to czasami z koniecznością zatrudnienia nowych pracowników.

Pojawiły się też wypowiedzi mówiące o tym, że w rozwoju firmy pomogły kontakty, zarówno w kraju jak i za granicą. Pozwoliły one na rozpoczęcie nowych projektów i zdobycie środków, które zainwestowano w rozwój firmy.

Kluczowa była ta decyzja o rozwijaniu firmy, to dało kopa. To była najważniejsza chyba sytuacja. Po prostu zmieniliśmy sposób myślenia o tym biznesie. (firma mała, usługi)

Gwałtowny rozwój, wtedy firma rzeczywiście się rozrosła, no i miała dużo zleceń, no i poczynione zostały inwestycje w tej firmie, które tam w jakiś sposób rzutowały na przyszłość. Wydaje mi się, że lata tutaj też 2006-2007 też były dosyć niezłe, i tutaj też firma modernizowała, no ja aczkolwiek... i teraz, te lata 2012-2014 też poprzez dopływ środków unijnych zainwestowaliśmy w nowe maszyny, nowe programy, to też pozwalało nam trochę uciec do przodu z naszą ofertą. (firma średnia, budownictwo)

Skoki rozwojowe były sterowane dużymi projektami. Czy coraz większymi projektami i zleceniami jakie się pojawiały. One pozwalały na bieżąco finansować wzrost kosztów stałych. (firma średnia, usługi)

Przez przypadek. Czyli, dzięki aktywności mieliśmy bardzo dużo kontaktów w kraju i zagranicą. I jeden z kontaktów zagranicznych zapytał, czy moglibyśmy mu pomóc, bo nie może znaleźć producenta wyrobów, które były poza naszą ofertą, ale podjęliśmy się pomocy i okazało się, że z tego powstał projekt, który trwał 2 albo 3 lata i przyniósł nam bardzo dużo pieniędzy które zainwestowaliśmy w rozwój. Mogę powiedzieć, że to był przypadek. (firma mała, usługi)

W przypadku niektórych badanych istotne dla rozwoju firmy było **wejście w nowy obszar działalności**. Jeden z respondentów mówił, że firma rozpoczęła działalność w obszarze, w którym do tej pory korzystano z usług firmy zewnętrznej. Zdaniem innego, pomysł na rozszerzenie działalności firmy i zajęcie się nowym obszarem pochodził od nowo zatrudnionej osoby. Zdarza się też, że wejście w nowe dziedziny było związane z konsekwentną realizacją określonej wizji. Niektórzy z badanych, których firmy na początku zajmowały się handlem mówili o tym, że momentem przełomowym było podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności produkcyjnej.

Natomiast w pewnym momencie nastąpił taki duży skok i zwiększenie zatrudnienia, rozszerzenie jakby zakresu świadczenia usług, bo zawsze to było centralne ogrzewanie, jakaś tam woda, kanalizacja, coś takiego. Natomiast gdzieś około 5 lat temu, czy 6 może, pojawiły się usługi z obszarów innych, nieznanymi wcześniej w tej firmie, czyli jakieś tam uzdatnianie wody, rekuperacja, pompy ciepła, tego typu technologie i między innymi właśnie serwis, który ja w tej firmie zacząłem budować. A wcześniej on po prostu funkcjonował, jako usługa firmy zewnętrznej i wtedy to zatrudnienie się mocno zwiększyło, bo podwoiło się przez ostatnie 5 lat. (firma mała, przemysł)

W międzyczasie właśnie otworzyliśmy dział eventów. Zrobiliśmy szereg takich dość znaczących portfolioowo projektów, jak otwarcie meczu dla UEFA. (...) Dom produkcyjny to jest też coś pionierskiego na polskim rynku ponieważ żadne studio postprodukcyjne nie ma własnego domu produkcyjnego. My jesteśmy pierwsi, pierwszym studiem, które to ma. (...)Wszystko w jednym miejscu i to nam bardzo odpowiada. Możemy robić to, co chcemy. Po prostu realizujemy swoją wizję, a nie uczestniczymy w jakimś łańcuchu dziwnych sytuacji. (firma średnia, usługi)

Wspomaga mnie merytorycznie, jest bardzo dobra merytorycznie, bo pracowała długo w korporacji i zajmowała się, długo pracowała z dermatologami i to środowisko najlepiej znała tak naprawdę, i to był ten pomysł właśnie żeby pójść w tą stronę dermatologiczną i, że tak powiem, w tym kierunku dlatego się też poruszamy, stąd też mówię, że to jej zasługa. (firma średnia, usługi)

Drugi czynnik, to, była zmiana koncepcji firmy z czysto handlowej na handlowo-produkcyjną. I dzięki temu też pieniądze, które zaczęliśmy zarabiać były większe. Trudniejsze, ale większe i pozwalały inwestować w maszyny i rozwijać firmę dalej. (firma mała, usługi)

Kilku respondentów mówiło o tym, że momentem przełomowym było **zdobycie zewnętrznych środków na finansowanie działalności firmy**. Niekiedy było to związane z pozyskaniem dofinansowania ze środków pomocy publicznej. Jedna z firm zdecydowała się na współpracę z funduszem venture capital.

Dużą rolę odegrał też nasz fundusz inwestycyjny, który nie tylko dofinansował naszą działalność, ale też z drugiej strony otworzył całą możliwą gamę kontaktów, kontaktów z różnych branż. (firma mała, usługi)

No i w pewnym momencie stwierdziliśmy, że bez jakiegoś dofinansowania zewnętrznego to nie ma racji bytu. W pewnym momencie jeździliśmy po różnego rodzaju funduszach, spisaliśmy różnego rodzaju formularze, wystaliśmy też do samej, bezpośrednio na jakieś programy typu 8.1 czy na 3.1 i właśnie udało się skontaktować z jednym naszym właśnie obecnym funduszem, no którego jednym z warunków było to, że zmieniamy markę, to znaczy zmieniamy nazwę firmy, żeby profilować nie tylko na studentów, ale otworzyć się na cały rynek. (firma mała, usługi)

Respondenci wymieniali także inne momenty, które w ich opinii były kluczowe dla rozwoju ich przedsiębiorstwa. Mówiono o zmianie w handlu i rozwoju rynku hurtowego po 1989 roku. W opinii jednego przedsiębiorcy w zdobyciu klientów jego firmie pomógł kryzys gospodarczy na rynkach finansowych i bankowych, w wyniku którego poszukiwano oszczędności i rezygnowano z usług dużych firm doradczych. Z kolei jedna z firm budowlanych wspomniała o dynamicznym rozwoju rynku budowlanego w latach 2006-2007, co pozwoliło jej zbudować pozycję na rynku.

Jeden z respondentów wspominał, że kluczowym dla rozwoju firmy było wejście Polski do struktur Unii Europejskiej i uproszczenie funkcjonowania firmy na rykach zagranicznych.

Kiedyś, do 1989 roku my żeśmy tak, wie pan, prywatnie musieli rozwozić, jeśli chodzi o napoje czy te ketchupy, to żeśmy rozwozili to po całym kraju i po północy, i po południu. Więc to było

dużo. Natomiast właśnie potem przez te hurtownie. To bardzo się zmienił handel. (firma mała, przemysł)

Nawet ten kryzys, który w chwilę potem się zaczął, bo w 2008, to właściwie rok później, on wbrew pozorom bardzo nam pomógł. Dużo bardziej dlatego, że nagle optyka wszystkich klientów zmieniła się w stronę taką, poszukam oszczędności. (firma średnia, usługi IT)

Bardzo dobry moment był, tak uważam, że już dość stabilnie, gdzieś po sześciu latach – 2006-2007 rok, gdzie uzyskaliśmy jakąś tam pozycję. Aczkolwiek to był boom budowlany w całej Polsce, chodziło o VAT, zniżki dla... bo to jest budownictwo, zniżki dla budujących się. Dużo ludzi korzystało z tego. Dobre kredyty budowlane. W tej chwili widać, że tego nie ma, dla niektórych jest to nieosiągalne i to się odbija też dalej. Że przedtem był taki wzrost, to było dostrzegalne, zresztą to w firmach budowlanych ja myślę, że każdy to odczuł. (firma mała, budownictwo)

To był chyba spory skok, ponieważ otwarcie granic spowodowało zdecydowane uproszczenie procedur funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa za granicą. Tak, czyli możliwości wykonywania przez nas usług poza granicami kraju. (firma mała, usługi)

Co ciekawe, w badanej grupie przedsiębiorstw pojawiły się takie, które swój rozwój opierają o współpracę z jedną dużą firmą. Nie jest to jednak, jak pokazuje przypadek innego respondenta, bezpieczna strategia. W przypadku tego przedsiębiorstwa kluczowym momentem był upadek firmy, z którą współpracowało. Wpłynęło to na dalszy rozwój i wymusiło konieczność podjęcia przez firmę nowych działań.

Tam zacząłem współpracę z [...], miał pan okazję go poznać. No i od razu żeśmy doszli do porozumienia, do współpracy jeśli chodzi o firmę [...]. Czyli głównie kotły (firma mała, handel)

Upadek właśnie... po tylu latach to już wiem, że to był upadek tej jednej firmy, z którą współpracowaliśmy z tą firmą: bardzo prężna firma na cały kraj i nie tylko, ale byliśmy za mocno związani z jedną firmą. (firma mała, budownictwo)

Kilku respondentów mówiło, że nie widzi takich przełomowych momentów w rozwoju firmy. Ich przedsiębiorstwo zostało dobrze przyjęte na rynku i odnotowywało stopniowy, stabilny rozwój.

Nie mamy jakiegoś punktu, dlatego, że to jest właściwie od samego początku, jest to nowa firma i została dobrze przyjęta na rynku i ona po prostu z roku na rok miała przyrost. I oczywiście pierwszy, drugi, do pierwszego roku był najwyższy przyrost. (firma mała, handel)

WYZWANIA ROZWOJOWE

Przedsiębiorców uczestniczących w badaniu zapytano także o to jakie wyzwania związane z rozwojem stoją obecnie przed ich firmami

Na podstawie pozyskanych odpowiedzi widać, że **część wyzwań rozwojowych jest związana ze specyfiką zarządzania firmą**. Badani wspominali o zmianie sposobu zarządzania firmą i zbudowania takiej struktury, która pozwoli na dalszy rozwój przedsiębiorstwa i realizację nowych projektów. Pojawiła się także wypowiedź o konieczności przekształcenia firmy z przedsiębiorstwa rodzinnego w większą organizację.

Mamy świadomość, że w przyszłym roku struktura nam się troszeczkę zmieni i będziemy mieli z jednej strony dział handlowy, z drugiej strony dział, który będzie ogarniał całe rzeczy back-office'owe, który będzie pilnował spraw formalnych, bo one będą jak gdyby wyrastały w ramach kolejnych kontraktów. Prócz tego będą nam się pewnie rozwijały oddzielnie działy szkoleniowe, właśnie doradcze, bo takie usługi też chcemy wprowadzać. (firma mała, usługi)

Jak firma się rozrasta no to już takiego modelu nie da się utrzymać. Na razie jestem w stanie to ogarnąć, coraz może, jest coraz więcej rzeczy, które muszą jakby gdzieś tam na zewnątrz wypuścić, ale na razie, na razie jeszcze ten model się sprawdza. Ale mam świadomość tego, że może przyjść taki moment, kiedy, kiedy już się tak nie da. Że trzeba będzie jednak delegować te uprawnie... uprawnienia na zewnątrz. (firma mała, handel)

Ciągle wracam do tego samego, że w tej chwili przekształcamy się, czy chcemy się przekształcić z firmy rodzinnej w większą organizację i to są wyzwania. Czyli one na nas czekają, a nie nas jakby doświadczały wcześniej. (firma mała, usługi)

Część respondentów powiedziała o wyzwaniu jakim jest rozwój produktów/usług, co w niektórych przypadkach będzie związane z inwestycjami lub koniecznością opracowania nowych produktów. **Nieliczni badani mówili o poszukiwaniu możliwości rozwoju firmy i wejściu w nowe obszary działalności** (jeden z nich prowadzi badania rynku aby sprawdzić potrzeby klientów).

Oprócz taktyki opartej na dywersyfikacji i różnicowaniu kierunków działań pojawiły się wypowiedzi dotyczące specjalizacji, czyli wyboru określonego kierunku działalności firmy. Jeden z respondentów w takiej taktyce zaangażowania firmy w jeden obszar działalności widzi możliwość poprawy jakości oferowanych usług i dalszego jej rozwoju.

Badani przedsiębiorcy mówili także o wyzwaniach dotyczących realizacji nowych projektów i problemach z tym związanych. Pojawiła się opinia, że utrudnieniem może być brak kapitału na konieczne inwestycje związane z ich realizacją,

A dodam tylko, że to związane jest z tym, że jeżeli Fundusz będzie bardziej zasobny w fundusze, to my będziemy mogli dokładać więcej usług, bardziej skomplikowanych w sensie takim technologicznym. A to jest związane znowu z inwestycjami, bo już dawno się odchodzi od

medycyny tak zwanej słuchawkowej, czyli stetoskop to już nie jest narzędzie w medycynie. (firma średnia, usługi)

Naszym problemem jest cały czas wymyślanie produktów i produkcja. (firma mała, przemysł)

Chciałabym zmienić siedzibę, bo ta już jest niewystarczająca. Chciałabym zatrudnić więcej osób i oczywiście zdobyć klientów dodatkowych. Jest to dla mnie, właśnie w tej chwili, jest to dla mnie bardzo duże wyzwanie odnośnie tego, czy profilować tą kancelarię i dalej się specjalizować, czy też szukać jakichś kolejnych możliwości rozwoju, jakichś innych branż, w które moglibyśmy wejść. Jestem w tej chwili na etapie badania rynku i zastanawiania się, co jest tym moim klientom potrzebne. Dużą szansę rozwoju widzę również w mediacjach, nie tylko w usługach prawnych. To jest nowa rzecz, która się pojawiła na rynku i też chciałabym w tym kierunku siebie, czy kancelarię rozwinąć. Myślę, że to też może być duży, duży jakiś impuls do działania i do rozwoju. (firma mała, usługi)

Tutaj zgadzam się z tym zdaniem, że to jest wyzwanie, które jest przed nami na najbliższe miesiące, żeby zdecydować się w czym chcemy się wyspecjalizować. Jednak wierzę w to, że w przypadku małych firm, jak nasza, specjalizacja jest rozwiązaniem. Nie możemy robić wszystkiego, bo będziemy średni we wszystkim, a nie dobrzy w czymś. (firma mała, usługi)

Jest mnóstwo projektów, które tam się klepią, tylko na wszystko trzeba mieć po prostu kapitał (...) wszystko wymaga określonych nakładów, niestety żeby to zrobić dobrze, to w tym momencie, na którym jesteśmy musimy to zrobić po kolei, nie ma już skąd wziąć środków. (firma średnia, usługi)

Kolejna grupa wyzwań, jakie przywoływali badani, dotyczy kapitału ludzkiego. Respondenci mówili o konieczności zatrzymania rotacji, co będzie się wiązało z zastosowaniem rozmaitych form związania pracowników z firmą. Mówiono o konieczności oferowania szkoleń i poprawie warunków finansowych. W opinii jednego z badanych, dobrym sposobem na związanie z firmą może być komunikowanie i uświadczenie wartości firmy pracownikom. Wyzwaniem dla innych przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu będzie konieczność zatrudniania nowych pracowników w miarę rozwoju firmy, zmiana sposobu zarządzania pracownikami lub zmiana formuły pracy handlowców, co podniesie efektywność ich pracy.

Druga sprawa, która jest dla mnie dosyć istotna to są ludzie. Na tym wczesnym etapie rozwoju firmy jednak doświadczałem bardzo dużej rotacji i zarówno, jeśli chodzi o ludzi z biura, jak i z terenu. Było to spowodowane tym, że jako mała firma nie byłem w stanie im zapewnić takich warunków finansowych, jak firma duża. (firma mała, usługi)

Zastanawiamy się nad tym, czy jakieś szkolenia byłyby dobrym kierunkiem... to jest sposób na związanie się pracowników, u nas jednak rotacja jest dosyć duża, do tego jest to tradycja, nie potrafiliśmy ściśle odpowiedzieć. (firma mała, usługi)

Uświadomienie ludziom tych wartości, szczególnie w Polsce, gdzie tak naprawdę wartości firmy, to przyznam się szczerze, że niewiele osób utożsamia się z jakimikolwiek wartościami, bo te modele komunikowania wartości firmy nie wiem, kim jesteśmy, po co to robimy, są raczej albo narzucone gdzieś z zagranicy albo przez grzeczność, bo fajnie to wygląda, powinniśmy to mieć. Natomiast tak naprawdę, realnie firmy z tego nie korzystają. A uważam, że szczególnie przy takiej działalności jaką my prowadzimy, będzie to szczególnie istotne. To będzie pozwalało na długo wiązać się z pracownikami, a jeżeli oni będą się z nami wiązać, to znaczy że oni się sprawdzają, są wysokiej jakości, to my na rynku pracy będziemy w stanie zdobywać fajne kontrakty i wspólnie zarabiać. (firma mała, usługi)

O: Tutaj wszyscy w biurze mają umowę o pracę. Natomiast w terenie ja nie jestem w stanie w żaden sposób kontrolować i nadzorować handlowca. (...) Tylko po efektach. Także, dlatego stosujemy przede wszystkim umowy cywilno-prawne.

P: Czy w przyszłości myśli pan o modyfikacji tej formuły? Jacyś handlowcy na stałe?

O: myślę o tym, żeby wprowadzić umowę o pracę, tylko zastanawiam się, w jakiej formule ja mogę... Właśnie teraz myślimy z prawnikiem, w jakiej formule można to zamknąć, żeby ja był w stanie, chociaż w jakiś sposób kontrolować i żeby to nie było tak, że ktoś będzie próbował mnie naciągnąć. (firma mała, usługi)

Respondenci dostrzegają także **wyzwania związane z otoczeniem konkurencyjnym**. Firma działająca na rynku zamówień publicznych powiedziała, że wyzwaniem będzie sprostanie konkurencji ze strony dużych przedsiębiorstw. Obszarem do działania są też rosnące wymagania klientów. Jeden z badanych powiedział, że dla jego firmy taką nową sytuacją będzie wejście na rynki zagraniczne. Kilku respondentów wskazało na wyzwania związane z nadążeniem za rozwojem technologii i zmianami w procesach komunikacyjnych. Wymaga to ciągłej zmiany działania firmy i stosowania nowych, pojawiających się na rynku narzędzi.

Jest kilka dużych firm, można je wymienić, tych dostawców jakichś usług dla sektora rządowego, na przykład dla sektora też prywatnego, gdzie tam dla banków, jakichś dużych systemów. No i można powiedzieć, (...) tam można procesy budować, departamenty. (...) Jak się załapie kontrakt to się załapie kontrakt za 500 milionów na 5 lat, więc no to jest dosyć duża stabilność. (...) Trudno być średnim, trudno być średnim. (firma mała, usługi)

Rosnąć wśród konkurencji i utrzymywać wysoką jakość obsługi przy coraz większych wymaganiach klientów właściwie, bo w dobie internetu, a my działamy głównie w branży internetowej, trzeba dbać o każdy szczegół, więc wyzwaniem jest ciężka doskonałość w kwestii dbania o szczegóły, zarówno w zarządzaniu, jak i wysyłce, logistyce tych produktów. To jest to, a następnymi wyzwaniami to jest właśnie uruchomienie nowego rynku, czyli zagranica. (firma mała, handel)

Nowe wyzwania... na pewno te nowe wyzwania wiążą się z rozwojem technologii i zmianą w ogóle w procesach komunikacyjnych. Czyli z rozwojem internetu, social mediami. Kiedy myśmy

zaczynali, po prostu nie było tych mediów. W tej chwili w związku z ich dominującą pozycją, albo coraz mocniejszą, to wymaga od nas zmiany działania. (firma mała, usługi)

PRZYSZŁOŚĆ FIRMY I JEJ PLANOWANY ROZWÓJ

Respondenci` opowiadali także o tym jak widzą przyszłość ich firmy i jak ich zdaniem będzie wyglądał jej dalszy rozwój.

Zdecydowana większość badanych optymistycznie spogląda w przyszłość. Analizując wypowiedzi respondentów można stwierdzić, że znaczna ich część ma określoną wizję dalszego rozwoju firmy. Choć na ogół mówią o stopniowym rozwoju przedsiębiorstwa, niektórzy wprost deklarują, że nie mają wątpliwości, że uda im się swoją koncepcję zrealizować.

Realizacja planów rozwojowych badanych firm będzie zależeć od uwarunkowań rynkowych, w których funkcjonują.

Ciekawym przykładem przywoływanym podczas jednej z wypowiedzi jest opracowana przez firmę strategia rozwoju na najbliższe 10 lat. Polega ona m.in. na zwiększaniu mocy produkcyjnej i eksportu.

W tej chwili są plany jakiejś ekspansji na przyszły rok, oczywiście dalszego rozwoju i gorąco wierzę w to, że uda się je zrealizować. (firma mała, usługi)

Przyszłość firmy to staram się widzieć w kolorowych barwach. Czyli, że będziemy się rozwijać, ale wolałbym, żebyśmy się rozwijali powoli, czyli w jakimś tam powiedzmy stałym tempie. (...) Nie chciałbym, żebyśmy się powiedzmy bardzo szybko rozbujali i powiedzmy mieli, musieli cały czas zatrudniać ludzi, a potem ktoś wymyśli, jak w 2008 bodajże roku, czy 2007, że będzie kryzys, nie? I wtedy trzeba coś z tymi ludźmi robić. (firma mała, przemysł)

Na pewno jesteśmy firmą dojrzałą. Natomiast jesteśmy firmą stosunkowo małą. I ten rozwój być może jeszcze się powiększy. Wszystko zależy od rynku. Od pomysłów. No mamy tutaj parę pomysłów, ale też ciężko je realizować ze względu na fundusze. (firma mała, usługi)

Rozwój mamy zaplanowany, mamy i biznesplan i strategię napisaną na najbliższe, no, myślę że w tym momencie, 10 lat, tak więc tak naprawdę, jeżeli nic na rynku nie będzie się działo, nie będzie jakichś tąpnięć w światowej gospodarce, no to mamy zapisany plan rozwoju i jest głównie oparty o zwiększanie mocy produkcyjnej, o budowę nowych ośrodków, o zwiększanie eksportu. (firma średnia, przemysł)

Kilku badanych mówiło, że dalszy rozwój będzie związany ze zmianami w organizacji przedsiębiorstwa. Planowane są zmiany struktury firmy, jej uporządkowanie. Nieliczni respondenci wspominali o zmianie formy prawnej przedsiębiorstwa.

Plany dalszego rozwoju są w przypadku części badanych przedsiębiorstw związane ze zwiększeniem zatrudnienia. Firmy będą poszukiwały osób o określonych kompetencjach. Jeden z respondentów mówił o planach wdrożenia systemu informatycznego, który poprawi efektywność wewnętrzną firmy. Inny powiedział o wprowadzeniu narzędzia dotyczącego zarządzania kompetencjami w firmie, które pomoże diagnozować potencjał pracowników i efektywnie zarządzać kadrami.

Przygotowujemy się do nowego roku z bardzo takimi ambitnymi założeniami. Jesteśmy trochę również na pewnym etapie, nazwijmy to, pewnej restrukturyzacji również struktury właścicielskiej. Mamy nowe plany, nowe osoby i pomysły dotyczące zarządzania siecią podwykonawców, jak również nowe pomysły i nowych potencjalnych partnerów biznesowych. Nowe pomysły na nowe linie biznesowe, które też, nie ukrywam, rosną tak naprawdę przede wszystkim tak na bazie tych relacji z dotychczasowymi klientami, więc na przyszły rok naprawdę patrzymy jako zarząd bardzo optymistycznie. (firma mała, usługi)

Myślę, że takim momentem przełomowym dla firmy będzie wdrożenie systemu informatycznego, to też będzie... Ale bardziej pewnie dla sprawności, efektywności wewnętrznej, niż rozwoju rynkowego. (firma mała, usługi)

Na pewno będziemy myśleli i to pewnie bardzo szybko na temat wprowadzenia jakiejś metodologii dotyczącej zarządzania kompetencjami w firmie. (firma mała, usługi)

P: Ale tak w perspektywie najbliższych kilku lat myśleliście państwo o zwiększeniu zatrudnienia do jakiej grupy osób, do jakiej liczby?

O: no ja miałem, jak mówiłem, za 3 lata może to dojść do 400-500 osób

P: Czyli bardzo duży wzrost.

O: mamy potencjał na naszym terenie do budowania jeszcze całego takiego dużego obiektu, który pomieści ze 150 osób (firma średnia, usługi)

Myślimy o osobie, która pomoże nam w sprawach takich stricte codziennych, czyli porządek w mailach, porządek w telefonach, umawianie spotkań. (...) No i na pewno będą to sprzedawcy, to jest kwestia. W sensie nie mówię o sprzedawcy w sklepie, tutaj, bo tutaj to jest właściwie bardziej kwestia znajomości technicznych produktu i zaprezentowania go, niż samej sprzedaży, ale sprzedawcy, którzy będą odpowiedzialni za kontakty z naszymi stałymi klientami, czyli głównie detektywami, prawnikami. (firma mała, handel)

Badani mówili o planach dalszego rozwoju produktów/usług firmy, co pozwoli wyróżnić się na tle konkurencji i umocnić pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Kilka firm planuje poszerzenie swojej oferty, co będzie się wiązać z wprowadzeniem nowych produktów/usług lub wejściem w nowy obszar działalności. Wśród wypowiedzi pojawiły się plany opracowania bardziej zaawansowanych technologicznie i unikalnych

produktów czy wprowadzenia nowych, nieznanych do tej pory na polskim rynku usług. Z kolei jedna z firm handlowych planuje poszerzyć obecną działalność, zwiększyć asortyment i rozpocząć produkcję oraz przygotować kompleksową ofertę obejmującą usługę instalacji oferowanego sprzętu. Jeden z badanych wspominał o poszukiwaniu nowych projektów do realizacji i planach przejścia firmy na rynek. Inny mówił o planach nawiązania współpracy z jednostką badawczą w celu realizacji nowych projektów firmy.

Kilku respondentów wspominało o specjalizacji działalności firmy i skupieniu się na rozwoju pewnych obszarów.

Niektórzy przedsiębiorcy wspominali o planowanych inwestycjach w nowe technologie, dotyczące zarówno procesu produkcji jak też i zarządzania firmą.

Już pracujemy nad kolejnymi produktami, dalej chcemy rozwijać nasze portfolio produktów i usług, to jest jakby baza, ale myślę, że mamy bardzo duży potencjał sprzedażowy, w związku z tym dział handlowy chcemy mocno rozbudowywać i budować... Dalej utrzymywać ten wizerunek, który mamy, czyli profesjonalnej firmy, która robi ciekawe rzeczy w branży, która łatwa nie jest, czyli w branży energetycznej. (firma mała, przemysł)

Na pewno chcemy wziąć tutaj się za tą energetykę odnawialną mocniej, bo widzimy w niej potencjał, i rzeczywiście trend na rynku przewiduje, taki światowy, przewiduje, że ta gałąź będzie w jakiś sposób rozwijana. Na pewno chcielibyśmy produkować bardziej unikalne rzeczy, po to, żeby... bardziej takie rzeczy, których ta myśl technologiczna, i te własności intelektualne mają większy udział, czyli nie tylko takie małe przetworzone aluminium, ale bardziej wymagające. Być może będziemy też chcieli jakiś produkt stworzyć, ale to ciężko powiedzieć, tak naprawdę. (firma średnia, budownictwo)

Jesteśmy dopiero zupełnie na początku drogi, to jest usługa, która jest bardzo rozwinięta, powszechna w Wielkiej Brytanii, innych krajach starej Unii, w Polsce rodzi się. (firma mała, usługi)

To jest ten moment, chcemy zacząć dbać o jakość naszych produktów, czyli wprowadzać produkty o wyższej jakości skierowane do trochę innych ludzi, niż te najbardziej popularne, więc to jest pierwszy krok na pewno i w związku z tym będziemy również prowadzić działania marketingowe, pozycjonowanie naszego serwisu pod tym kątem, tak jak mówiłem duża akcja marketingowa w styczniu lub lutym w związku z wydrukowaniem naszego katalogu, pierwszego w naszej historii, natomiast na rynku jest tylko jedna firma z naszej branży, która taki katalog posiada, my chcąc tutaj nadganiać konkurencję też taki katalog wyprodukowaliśmy i następną rzeczą wydaje mi się, że będzie już próba wejścia na rynki europejskie, czyli najpierw zapewnienie sobie sprzedaży tej, powiedzmy, bardziej hurtowej, a później wejście na rynki europejskie. (firma mała, handel)

W kwestii tej innowacji z wprowadzeniem produktów szytych na miarę, że tak powiem, to jak najbardziej, nawet krokiem takim dużym byłoby nawiązanie współpracy czy z uczelniami, czy z przedsiębiorstwami stricte technicznymi, które będą mogły nam za zapłatą dostarczyć takie

rozwiązanie lub rozwinąć dla nas takie rozwiązanie, bo my jako osoby... Ja jestem zupełnie nie z branży, brat też właściwie jest nie z branży, więc nie jesteśmy w stanie sami rozwinąć, a raczej nie chcielibyśmy zatrudniać osoby i uczyć jej od nowa, więc wydaje mi się, że współpraca z jednostką, której zleciłibyśmy wykonanie czegoś, takiego projektu, będzie nas interesowała w przyszłości. (firma mała, handel)

My jesteśmy zainteresowani wzrostem, ale do pewnego momentu. Chcielibyśmy także mocniej się wyspecjalizować w działaniach na rzecz jednostek służby zdrowia i dla klientów korporacyjnych. Czyli chcemy odchodzić sukcesywnie od PR-u produktowego na rzecz PR-u korporacyjnego, kryzysowego. W tym się czujemy mocni i w tym jesteśmy dobrzy. (firma mała, usługi)

Jak sobie wyobrażam? No, wyobrażam sobie w taki sposób, że ta firma będzie cały czas inwestowała w nowe rzeczy i w nowe technologie, a nie tylko technologie dotyczące produkcji jako takiej, ale też nowe technologie, jeżeli chodzi o zarządzanie. To jest bardzo istotna sprawa dla tego typu działalności. (firma mała, usługi)

Respondenci mówili o planach umacniania pozycji rynkowej – zwiększeniu udziału w rynku lub znalezieniu się w grupie liderów branży, w której działają czy też wręcz o zdobyciu pozycji lidera. Tylko nieliczni przedsiębiorcy wspominali, że sukcesem firmy będzie utrzymanie obecnej pozycji konkurencyjnej.

Kilku badanych powiedziało o planach wejścia z ofertą firmy na rynki zagraniczne. Uważają, że ich produkty/usługi mogą być konkurencyjne na światowych rynkach. Przede wszystkim mówiono o krajach Unii Europejskiej.

Dalsze plany, no to wzmocnienie pozycji rynkowej, jeśli chodzi o specjalizację w obszarze sprzedaży i marketingu, bo ogólnie w tych obszarach działamy. Rozwój nowych tematów biznesowych, szkoleniowych, jeżeli chodzi o globalne działania, czy nawet wychodzenie z pomocą wchodzenia polskich firm na rynki chińskie, wietnamskie. (...) Mówiąc krótko, dalszy rozwój projektów uczelnianych, kolejnych produktów plus rozwój tego, co już do tej pory mieliśmy. (firma mała, usługi)

Chciałbym za 3 lata widzieć siebie w czołówce, w pierwszej 10 firm pod względem wielkości na naszym rynku. (firma mała, usługi)

Przy obecnej globalizacji chcemy wejść na rynki zagraniczne. Europa jest już bardzo blisko tego, żeby tutaj wyjść, wydaje mi się, że to jest kwestia najbliższych 2 lat, kiedy dopracujemy jeszcze sprawy Polski będziemy chcieli wychodzić na rynek zachodni. (firma mała, handel)

Mocno zastanawiamy się nad otwarciem dwóch fabryk za granicą zajmujących się produkcją kabli światłowodowych. (firma średnia, przemysł)

W wypowiedziach respondentów pojawiły się także wątki dotyczące różnych strategii związanych z klientami i ich pozyskaniem. **Niektórzy z badanych przedsiębiorców mówili o rozwoju strategii marketingowej firmy i podejmowaniu nowych działań marketingowych**, czasami, jak wynika z wypowiedzi jednego z respondentów, innowacyjnych w sposobie docierania do klienta.

Kilku respondentów powiedziało, że dalszy rozwój oferowanych przez firmę usług będzie uzależniony od potrzeb klientów.

Wspominano także o planach koncentracji na perspektywicznych klientach, co jak powiedział jeden z badanych wynika z ograniczonego czasu, który firma może poświęcić na ich obsługę.

Strategia marketingowa jest, będzie rozwijana wewnątrz tych spółek i będzie jedna wspólna na grupę. Grupa będzie składała się z paru elementów i jak gdyby te elementy muszą mieć własną, szybką strategię marketingową. Natomiast grupa będzie miała oddzielny taki wizerunek, wspólny dla całego tego zespołu. (firma średnia, usługi)

Teraz jest taki pomysł na pewną innowację jakby w sposobie świadczeń, w sposobie docierania do klienta, może tak, no i a drugie takie oczywiście innowacyjne pomysły, które się ciągle tu kłują, to jest kwestia udostępniania pewnych rzeczy internetowo, to tutaj wydawnictwo, jak będzie ewentualnie, no to trzeba rozważyć, czy istnieje możliwość sprzedaży również e-booków. (firma mała, usługi)

Jestem w tej chwili na etapie badania rynku i zastanawiania się, co jest tym moim klientom potrzebne. Dużą szansę rozwoju widzę również w mediacjach, nie tylko w usługach prawnych. To jest nowa rzecz, która się pojawiła na rynku i też chciałabym w tym kierunku siebie, czy kancelarię rozwinąć. Myślę, że to też może być duży, duży jakiś impuls do działania i do rozwoju. (firma mała, usługi)

Raczej będziemy się starać restrukturyzować w tym sensie, że ponieważ mamy ograniczoną liczbę czasu, który możemy poświęcić, to chcemy ten czas wykorzystać optymalnie, to znaczy, że skoncentrować się na tych klientach perspektywicznych i którzy są w lepszej sytuacji, i mogą najwięcej płacić, czyli de facto jeżeli tutaj mamy, założmy, każdy z nas ma 160 godzin miesięcznie, prawda, które może poświęcić na pracę, razy 3, to wiadomo ile to jest godzin, no i w ramach tych godzin musimy to gospodarować. (firma mała, usługi)

Wśród badanych pojawiły się także nieliczne opinie dotyczące poszukiwania inwestorów strategicznych. Jeden z badanych mówił o planach ewentualnego związania firmy z większym przedsiębiorstwem, które będzie umożliwiało dalszy rozwój. Inny wspominał o możliwości

sprzedaży firmy zagranicznemu inwestorowi, w przypadku gdy branża w której działa nie będzie się tak dynamicznie rozwijać jak obecnie.

Jeden z przedsiębiorców powiedział o planach sprzedaży części działalności firmy, co umożliwiłoby inwestycje w inne, bardziej perspektywiczne obszary.

W badanej grupie pojawiła się także firma, której przedstawiciel mówił o planach zaprzestania aktywności w branży, w której ją rozpoczynała i która do chwili wywiadu stanowiła podstawę jej działalności i skupieniu się na zupełnie innym obszarze, w który niedawno weszło przedsiębiorstwo. Zdaniem respondenta to właśnie ten nowy obszar działalności może być źródłem wzrostu firmy w przyszłości.

Właśnie mówię, albo trzeba iść w tym kierunku, żeby się związać z większą firmą, która będzie mi oferowała warunki dalszego rozwoju, albo po prostu będę musiał sam indywidualnie podjąć decyzję, że zwiększamy ilość, jeżeli chodzi o handlowców i żywieniowców, którzy będą szukali na rynku nowych miejsc zbytu. (firma mała, produkcja)

Na przykład mieliśmy odejść całkowicie z biznesu, moja małżonka też, to na przykład zastanawiamy się nad sprzedażą firmy sprzątającej, a rozwojem, bo jeszcze nie wspomniałem o czwartej firmie, która jest w uciszeniu, jakim jest, czekamy na inwestycję rozwoju hotelu na gruntach, które dopiero będą prestiżem miasta Gdynia, więc nie chcę ich sprzedawać. (firma średnia, usługi)

Może po prostu, w pewnym momencie sprzedam firmę do jakiejś firmy z Wielkiej Brytanii, która będzie chciała wejść na polski rynek. (...) Ja uważam, że ta branża nie będzie za 10 lat tak dynamicznie się rozwijać, jak teraz. Także, jeżeli sprzedawać to w ciągu najbliższych pięciu lat. (firma mała, usługi)

Myślę, że powoli będziemy odchodzić od usług, od których firma zaczęła, czyli tych usług doradczych, w kierunku usług związanych przede wszystkim, bo myślę, że szwalnia będzie dość stabilna, myślę tutaj, spodziewam się wzrostu, natomiast na pewno nie będzie to, myślę, nasz taki główny rodzaj działalności. Myślę, że w przyszłości będziemy większość naszej działalności wiązać jednak z wynikami tych badań, które uzyskaliśmy w tym momencie i z ich wdrożeniem i produkcją później. (firma mała, usługi)

6. BARIERY ROZWOJU

Badane firmy zapytano o czynniki utrudniające rozwój ich przedsiębiorstwa. Analiza wypowiedzi respondentów pozwala podzielić je na:

- **bariery wewnętrzne** (czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, na które firma ma bezpośredni wpływ)

- **bariery zewnętrzne** (związane z jego otoczeniem i funkcjonowaniem na rynku, na które firma ma ograniczone możliwości oddziaływania).

Co ciekawe, pojawiły się nieliczne wypowiedzi mówiące o braku barier lub ich stosunkowo niewielkiej istotności. Jeden z respondentów mówił, że jego zdaniem bariery są wymyślone, iluzoryczne, a ludzie chcący coś osiągnąć nie powinni się niczego obawiać. Z kolei inny respondent powiedział, że nie ma takich barier, z którymi jego firma nie dała by sobie rady. Jednak dodał, że działalność prowadziłoby się łatwiej, gdyby pewne utrudnienia, takie jak biurokracja, czy sprawniejsza komunikacja z urzędami, zostały ograniczone.

Nie ma barier. (...) Ja myślę, że bariery ma... na pewno są bariery dla ludzi, którzy chcą coś zacząć robić. Głównie są to bariery... ci ludzie nie zdają sobie sprawy z tego, że to są bariery iluzoryczne, tak naprawdę ich nie ma, ale oni myślą, że one są, i się w związku z tym boją. Tych barier nie ma, to są bariery wymyślone. Raz na jakiś czas oczywiście ktoś ma pecha, i bankrutuje, albo wsadzą do więzienia, albo go ktoś potwornie wykorzysta i tak dalej, i tak dalej. To jest, jakieś tam ryzyko z tym jest związane, ale jeżeli się ktoś koncentruje na barierach, no to w ogóle nie powinien nic robić. (firma mała, przemysł)

Jeśli chodzi o bariery to nie ma takich barier, z którymi sobie nie dajemy rady, z którymi nie możemy sobie poradzić. Aczkolwiek wydaje mi się, że właśnie ta biurokracja czasami utrudnia, utrudnia mnóstwo składania jakiś wniosków o pozwolenia, o jakieś takie rzeczy, to jest jakiś problem. Biurokracja też w tym względzie, że pewne działania w pewnych obszarach trzeba zgłaszać do kilku urzędów osobno itd., że jeśli u klienta wykonujemy usługę, bo często zajmujemy się tym, że jakby powiadamy, jeśli jest to konieczne pewne urzędy o zmianach i czasami to jest faktycznie jakieś kilkustronicowe wnioski do jednego urzędu, do drugiego urzędu. I brak tej wzajemnej komunikacji między tymi urzędami, to jest ten dramat.(firma mała, usługi)

6.1. WEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU

Analiza zebranych wypowiedzi pokazuje, że respondenci chętniej mówią o zewnętrznych uwarunkowaniach prowadzenia działalności niż barierach wewnętrznych. Poruszane przez badanych kwestie, które można uznać za wewnętrzne utrudnienia rozwoju przedsiębiorstwa dotyczą przede wszystkim obszarów związanych z kompetencjami i wiedzą właścicieli/osób zarządzających, problemów z pracownikami oraz z zarządzaniem firmą.

LUKI W KOMPETENCJACH KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Barierę związaną z kompetencjami właścicieli/kadry zarządzającej, na jakie wskazywali niektórzy respondenci **dotyczyły przede wszystkim braku kierunkowego doświadczenia,** co sprawia, że nie znają oni dobrze branży w której działają i czasami są zmuszeni do działania intuicyjnego, co może rodzić ryzyko podjęcia błędnych decyzji.

Mówiono o braku doświadczenia biznesowego i praktyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i realizacji projektów, co generowało problemy organizacyjne i skutkowało podejmowaniem błędnych decyzji i chaotycznym, bardziej żywiołowym funkcjonowaniem firmy.

Kilku respondentów dostrzega deficyt umiejętności i kompetencji w zarządzaniu firmą oraz wiedzy dotyczącej takich aspektów jak księgowość, finanse firmy czy podatki.

To jest, no, jeden z takich istotniejszych czynników, i bardzo trudny, właśnie jeżeli ktoś nie ma wykształcenia w tym kierunku, no to ciężko jest też tak intuicyjnie tutaj działać. (firma mała, przemysł)

Na początku był chaos, bo firma się tworzyła, ja też uczyłem się na własnych błędach, gdzie wiele błędów zostało popełnionych i menadżerskich i zarządczych i różnych, ale wiadomo, jak się tworzy własny biznes i chce się jak najlepiej dla tego biznesu to wiadomo, że człowiek kieruje się na początku dobrą wolą, pracowitością, wiarą w to, że będzie dobra robota i intuicją. Natomiast, w momencie tych błędów została świadomość. (firma mała, usługi)

A z wewnętrznych powiedziałbym, że głównie kompetencje w kwestii zarządzania kadrami i umiejętność delegowania obowiązków, i rozliczania z rezultatów, tego nam stanowczo brakuje. (firma mała, przemysł)

Zarządzanie zmianą, przebudowa, komunikacja. To są rzeczy, w których trzeba mieć doświadczenie biznesowe. I tu jestem pewny, bo mam feedback, że mnóstwo błędów popełniliśmy w tym zakresie. (firma średnia, usługi)

P: A mając na uwadze rozwój pana firmy, czy widzi pan luki w swoich kompetencjach, które chciałby pan zapełnić, jakieś takie potrzeby rozwojowe?

O: tak

P: Jakież?

O: widzę, wie pani co, one dotyczą takich rzeczy twardych z zakresu księgowości, finansów, niż z rzeczy miękkich, bo w tych wydaje mi się, że czuję się bardzo sprawnie i dobrze i nie mam problemu. Natomiast rzeczywiście czasami jakieś rzeczy podatkowe, finansowe, są to tak... przynajmniej z mojej perspektywy odległe rzeczy, do tej pory tego nie zrobiłem, ale tutaj wydają się być konieczne. (firma mała, usługi)

Niektórzy przedsiębiorcy mówili o problemach osobowościowych, związanych z charakterem danej osoby. Wspominano o konieczności zerwania z pewnymi przyzwyczajeniami, schematami myślenia, brakiem umiejętności obiektywnego spojrzenia na firmę. Jeden z respondentów wspomniał o braku skłonności do podejmowania ryzyka.

Myślę, że największym problemem jest często jakby sam, moje nastawienie do pewnych rzeczy i to gdzieś powoduje może jakieś tam zblokowanie czy coś. Tak, że nad tym cały czas gdzieś tam pracuję, to są rzeczy zupełnie osobowościowe. (firma mała, handel)

Strach przed zerwaniem z pewnymi schematami myślenia do tej pory, strach przed, nazwijmy to zerwaniem z pewnymi relacjami, z których nie jesteśmy zadowoleni, także myślę, że faktycznie ten najważniejszy fundament, który jest naprawdę ważnym czynnikiem rozwoju, czy nawet kluczowym, to jest po prostu odwaga. Tak długo jak będziemy się bać zrywać z aktualnym status quo, ze schematami, w odniesieniu do kontekstu, w którym świat zmienia się już nie tak jak kiedyś, z roku na rok, tylko dzisiaj pół roku jest w stanie przynieść rewolucyjną zmianę, tylko jeśli będziemy się bać zmieniać, jeśli nie będziemy wewnętrznie, jako organizacja, starali się wychodzić z tych schematów, to to jest największa, to to jest największe ograniczenie. (firma mała, usługi)

Często jest problemem to, że człowiek bardziej patrzy właśnie od tej swojej strony, od kuchni na firmę i nie potrafi spojrzeć na to, co ludzie widzą z perspektywy z zewnątrz, więc czasem jakby ta rozmowa pokazuje nam, że, czy mi, że mam po prostu błędny obraz danej rzeczywistości, a ludzie widzą to inaczej. (firma mała, handel)

Na pewno utrudnia jakaś skłonność do podejmowania ryzyka, bo na pewno trzeba tu dużo ryzykować na początku, bo tak jak nawet te zatrudnienia pierwszych osób, bo w ciemno praktycznie zatrudniasz, bo nie wiesz, co im obiecać. (firma średnia, usługi)

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu dostrzegają także **problemy związane z zarządzaniem pracownikami firmy**. Wypowiedzi niektórych z nich dotyczą braku merytorycznego przygotowania do pracy z ludźmi, w tym braku umiejętności zarządzania pracownikami.

W wypowiedziach pojawiły się także głosy mówiące o problemach związanych z delegowaniem pracy i nieprzekazywaniu pracownikom zadań i koniecznych uprawnień, pozostawianiu pewnej swobody podejmowania decyzji, a także egzekwowaniu odpowiedzialności za ich wykonanie. W przypadku badanych firm jest to czasami związane ze słabością struktur organizacyjnych i brakiem ścisłego podziału obowiązków.

Respondenci mówili także o problemach w komunikacji wewnątrz firmy. Zła komunikacja naraża firmę na straty, powoduje frustrację i stres pracowników, wpływa na efektywność ich pracy.

Podnoszono też problem rekrutacji i selekcji osób o odpowiednich kwalifikacjach. Zdaniem jednego z respondentów podjęcie decyzji o tym, który z ubiegających się o pracę kandydatów jest najodpowiedniejszy jest trudne i nie zawsze udaje się wybrać odpowiedniego pracownika. Kilku badanych mówiło o trudnościach związanych z koniecznością rozwiązania umowy o pracę z niekompetentnymi pracownikami.

Co zawsze nam sprawiało największy problem, [to] zarządzanie ludźmi. Kwestie pracownicze są dla nas trudne. Ja nie mam, do tej pory przynajmniej nie miałem żadnego merytorycznego przygotowania do tego i praca z ludźmi okazała się zdecydowanie trudniejsza, niż się spodziewałem, wręcz zdecydowanie lepiej pracuje mi się z podwykonawcami, ludźmi, którzy prowadzą własną działalność, nawet, jeżeli to jest stała współpraca. (firma mała, usługi)

Nie mamy personelu, który sam jest w stanie na poziomie swojego stanowiska pracy dobrze się zorganizować i zarządzić tym, co jest pod nim. To my nie umiemy wyegzekwować, że nie umiemy tym zarządzić, to działa to nieefektywnie i w ten sposób lokujemy środki i nasze jakby..., nasz czas i energię w coś, co działa nieefektywnie i nie przynosi wymiernych korzyści. (firma mała, przemysł)

Czyli że być może to jest również czynnik, że mamy tak wszechstronnych pracowników to z jednej strony zaleta, ale z drugiej też wada, bo nie ma ścisłego podziału obowiązków. Być może to jest przed nami, czyli podział na działy, na jednostki w firmie, które zajmują się poszczególnymi segmentami naszych klientów, naszych zleceń, naszej oferty. (firma mała, usługi)

Komunikacja w firmie jest jednym z głównych problemów i trudności. Jeżeli się tego nie umie robić prawidłowo to naraża się firmę na poważne straty i na wzrost ryzyka, frustracji i tak dalej. (firma średnia, usługi)

To są problemy, które się sprowadzają do tego, czy się wybrało dobrego, czy złego pracownika. Bo jeżeli tutaj czynnik ludzki jest bardzo dużym elementem w świadczeniu, tak, bardzo ważny jest. Jeżeli zatrudniłam osobę, która nie spełniała moich oczekiwań, która nie potrafiła wypełnić poleconych jej zadań, to to jakby bardzo utrudniało działalność. (firma mała, usługi)

PROBLEMY Z PRACOWNIKAMI

Przedsiębiorcy dostrzegają także problemy związane z pracownikami, wpływające na funkcjonowanie i rozwój firmy. **Badani mówili o kwestii przyzwyczajień i nawyków z poprzednich miejsc pracy, problemach osobowościowych, związanych z charakterem danej osoby, konfliktach pomiędzy pracownikami i na linii pracownik-pracodawca, braku odpowiedzialności za wykonywaną pracę.** Wiąże się to niekiedy z brakiem zaufania do pracowników.

Respondenci dostrzegają także problemy związane z podejściem zatrudnionych osób do pracy. Mówiono o braku chęci do pracy, niskim zaangażowaniu pracowników, czy wręcz ich nieuczciwości. Wspomniano także o problemie z młodymi pracownikami, którzy nie poszukują stabilizacji i wykazują większą skłonność do zmian – często gdy zdobędą doświadczenie, to zmieniają pracę, co powoduje sporą rotację pracowników.

Niektórzy badani mówili o problemie niechęci i braku akceptacji pracowników do wprowadzanych zmian, wynikającym z ich przyzwyczajzeń i strachu przed nowościami. Utrudnia to wprowadzanie zmian w firmie, wdrażanie nowych technologii.

Nieliczni respondenci mówili o problemach z jakością i wydajnością pracy, co jest związane z koniecznością dbania o rozwój pracowników. Niekiedy mówiono, że osobiste problemy zatrudnionych osób wpływają na ich pracę.

Postawiliśmy na jakość, bo zawsze w naszych domach, przede wszystkim się stawiało na to, żeby i to, co jemy, i to, co spożywamy i ma wpływ na nasze zdrowie, ma być dobre. I bardzo dobre. I tak też chcieliśmy tu. Oczywiście ludzi, których zatrudnialiśmy, mieli różne nawyki, tak, bo przychodzili z różnych stron. Więc, a to używali za dużo jakichś zapachów, a to robili nie tak. I to wszystko wymagało czasu, i to jest najbardziej właśnie kosztowne, jeśli chodzi o taki materiał osobowy, że jednak trzeba, jak się chce coś dobrze, to trzeba tych ludzi przekonać do tego, co my chcemy, co chcemy osiągnąć. I to jest bardzo trudne. (firma mała, przemysł)

Konflikty wewnątrz firmy myślę, między pracownikami, czy na linii pracownik-pracodawca, bo to rozbija, bo jak tutaj nie ma wspólnego frontu jakiegoś to zaczyna się kwas w środku i to się odbija na pracy firmy. (firma mała, usługi)

W tej chwili najczęściej to są ludzie wynajęci, czyli po prostu zatrudnieni i oni są rozliczani z bieżących wyników, miesięcznych, kwartalnych, ich interesuje wypłata, premia, itd., nie patrzą szerzej, nie patrzą dalej, tylko po prostu od miesiąca do miesiąca, od kwartału do kwartału i tak naprawdę nawet, jak jest umowa ustna, to nie wiadomo, czy ona dotrze, czy ona będzie zrealizowana, bo za chwilę ten człowiek może nie pracować, nie? I to jest barierą, to jest zupełnie inny charakter rozmów między właścicielami a między ludźmi zatrudnionymi i to po prostu, ta etyka jest też trochę, inaczej wygląda. (firma mała, handel)

Też miałem problemy z takimi nieuczciwymi handlowcami, którzy naciągali, ci, którzy fałszowali podpisy albo tacy, którzy fałszowali dane klientów o zużyciu. Wyłudzali ode mnie prowizję, ja im zapłaciłem prowizję, a okazało się, że klient zużywa 3 razy mniej. No i teraz kilka spraw mam w sądzie na przykład, przeciwko tym handlowców. Próbuję w jakiś sposób odzyskać te pieniądze, ale to są już tacy kombinatorzy, że nic nie mają na sobie i tak dalej. (firma mała, usługi)

Jest tutaj dużo różnych problemów, w przypadku rozwoju takiego wewnętrznego firmy, przestrojenie się pracowników na nowe programy, na nowe nie wiem, maszyny, często jest, często spotyka się z dużym oporem, bo to dobrze działa, bo po co zmieniać coś, co funkcjonuje w porządku, często jest taka obawa, że ktoś nie podoła, że się zrzuca na niego jakąś odpowiedzialność, to na pewno ludzie się często boją na przykład jakichś nowych wyzwań. (firma średnia, budownictwo)

Jakość ludzi zawsze jest problemem pewnie i część ludzi trzeba wymieniać, pracujemy nad rozwojem tych ludzi, jak wcześniej mówiłem, w szczególności poprzez coaching, tak to działa. (firma mała, usługi)

Natomiast człowiek to jest zawsze jakiś problem, każdy ma swoje problemy poza pracą, gdzie to nieraz się przekłada na zakład. To chyba każdy się z tym spotkał. Tak że z ludźmi zawsze był jakiś problem. (firma mała, przemysł)

Przedsiębiorców zapytano również, jakie rozwiązania stosują aby zapobiec problemom utrudniającym zarządzanie kapitałem ludzkim. Na podstawie pozyskanych odpowiedzi można wnioskować, że **problemy z pracownikami są zwykle rozwiązywane na bieżąco w firmie**. Nie są to duże przedsiębiorstwa, przez co łatwiej im reagować na pojawiające się kłopoty. Niektórzy wspólnie z pracownikami ustalają zasady, które w przyszłości mają zapobiec ponownemu pojawieniu się problemu.

Wśród badanych pojawiła się też opinia, że pomocny jest dobry kontakt z pracownikami. Nie ukrywają oni wtedy problemów i zagrożeń w realizacji projektów, przez co jest łatwiej je wspólnie rozwiązywać.

Kilku respondentów mówiło o rozwiązaniach ułatwiających komunikację wewnątrz firmy. W jednym przypadku pomogło utworzenie struktury kierowniczej, co umożliwi lepszą organizację pracy, kontakt z pracownikami i egzekwowanie rezultatów ich pracy. Inny badany wspominał o tym, że w jego firmie stosuje się formę jasnego, czytelnego i odpowiednio wyważonego komunikatu.

Jeden z przedsiębiorców wspominał o stosowaniu nowych dla jego firmy metod motywowania pracowników – organizacji spotkań integracyjnych, szkoleń.

Zarządzanie pracownikami, wydaje mi się, że to jest korygowane na bieżąco, jeżeli jakieś problemy się pojawiają. My jesteśmy dosyć małą strukturą cały czas, gdzie to ręczne sterowanie jest jeszcze możliwe. (firma mała, usługi)

Jak są jakieś takie problemy, to od razu staramy się właśnie to rozwiązać i wspólnie ustalamy jakieś zasady i reguły. [...] Po prostu, no cały czas coś się dzieje, i trzeba mieć po prostu rękę na pulsie, i cały czas nad tym pracować, ale z pracownikami, z rodziną, tutaj ze wszystkimi, na bieżąco, jak coś się dzieje, od razu korygujemy to. (firma mała, przemysł)

Oczywiście, że [rozwój] utrudnia [kontakt z pracownikami]. Z każdą kolejną osobą jest trudniej. Znam wszystkich, natomiast coraz trudniej, żeby ten kontakt był taki ścisły i bezpośredni dzień w dzień, natomiast od tego są kierownicy, zrobiła się struktura kierownicza, potem podległości jakieś, żeby te sprawy normalnie funkcjonowały. (firma mała, przemysł)

Pomysły są raczej dosyć proste i sprawdzone, należy się komunikować w sposób jasny, czytelny i otwarty. Jedynie co, to żeby te komunikaty były odpowiednio wyważone i skierowane do odpowiednich grup w tym zakresie, które powinni wiedzieć. (firma mała, usługi)

Starają się, tak, czyli no, próbują jakichś, powiedzmy, nowych metod motywowania ludzi, gdzieś tam są też autorami takiego nowego programu, który wprowadziliśmy. Programu premiowania osób z działu sprzedaży (odchrząknięcie). Nie wiem, starają się w organizacji jakiś spotkań integracyjnych dla pracowników, gdzieś tam zgłaszają potrzeby dotyczące szkoleń. (firma mała, usługi)

PROBLEMY Z ZARZĄDZANIEM FIRMA

Analiza wypowiedzi respondentów ujawniła, że niektórzy z nich dostrzegają problemy wynikające z braku strategii i wizji rozwoju firmy. Stanowi to utrudnienie w podejmowaniu decyzji o kierunku rozwoju firmy, rodzi problemy ze sprzedażą jej produktów/usług. Badani przedsiębiorcy, którzy rozumieją potrzebę działania zgodnie z określoną strategią deklarują rozpoczęcie prac związanych z jej opracowaniem.

Część firm jest wręcz przykładem tego, że brak strategii powodowało problemy w zarządzaniu firmą, a jej opracowanie wpłynęło na szybszy rozwój przedsiębiorstwa.

Niemniej niektóre z badanych firm działają intuicyjnie, z dnia na dzień, bez określonych planów rozwojowych. Nie myślą o rozwoju firmy z uwagi na konieczność skupienia się na bieżących projektach. Ich realizacja wymaga dużych nakładów co powoduje, że firma nie planuje działań na najbliższe lata.

I jakby no cały czas zmierzam do tego jak wygląda strategia sprzedaży, tak? Wychodzi na to, że tej strategii tak naprawdę nie ma. To znaczy nie ma, no cały czas myślimy o tym, żeby jednak była. Pracujemy nad tym. (firma mała, usługi)

O: Przez lata to były problem raczej wewnętrzny. Brak decyzji co robić

P: Czyli do jakiegoś momentu firma się nie rozwijała bo nie miała takiej wizji.

O: Tak mówiłem już o tym wcześniej. Tak naprawdę ruszyło pięć lat temu, kiedy. podjęta została decyzja wymyśliśmy strategię. (firma mała, usługi)

W tej chwili to już powoli widać, wybieramy... na szczęście projektów jest tak dużo, że możemy wybierać sobie takie, które nam po prostu pasują, ale w sumie nie wiem, czy to dobre, nie jest to przemyślana strategia i jasno określony cel, to raczej w tej chwili ewolucja jakaś naturalna, która niekoniecznie musi nas doprowadzić tam, gdzie chcemy. (firma mała, usługi)

P: Planowanie, kontrola, ocena efektywności, optymalizacja działalności firmy?

O: tu według mnie mamy czarną dziurę, czyli rzeczywiście tego nie robimy. W każdym razie nie robimy tego w jakiś sposób zaplanowany. Dzieje się to od przypadku do przypadku. Z reguły jak się coś niedobrego dzieje. (firma mała, usługi)

W naszej sytuacji, powtórzę to ponownie, to ostatniego półtora roku był tak intensywny, że tak skupiliśmy się na sprawach bieżących, że w ogóle nie myśleliśmy o rozwoju, o tym, co będzie za kilka lat. Myślę, że to dobry moment, żeby się nad tym zastanowić. (firma mała, usługi)

Przedstawiciele niektórych przedsiębiorstw, które mają opracowaną strategię i wizję wspominali o trudnościach w ich realizacji. Mówiono o tym, że ilość bieżących zadań utrudnia realizację wizji przedsiębiorstwa i o tym, że zmieniająca się rzeczywistość powoduje konieczność weryfikacji planów firmy i dokonywania niezbędnych zmian.

Wizja kancelarii zawsze jakaś była. Gorzej było właśnie ze znalezieniem źródeł jej realizacji, bo było to na początkowym skupianiu się po prostu na realizacji bieżących zadań. (firma mała, usługi)

Na początku byliśmy w gronie pięciu osób, pięciu wspólników, mieliśmy bardziej ambitne plany, ponieważ, no, była ta informatyka, którą chcieliśmy tutaj sprzedawać. Natomiast życie to zweryfikowało i trzeba było zająć się tym, na czym się znamy rzeczywiście. Tak że o ile się, powiedziałbym, optyka zmieniła, zmieniliśmy strategię działania i staramy się przede wszystkim budować takie stałe relacje z klientami, po to, żeby mieć stałe źródło dopływów środków. (firma mała, usługi)

Kilku respondentów wspomniało o kłopotach związanych z efektywnym zarządzaniem realizacją projektów. Czasami badane firmy decydują się na realizację zbyt wielu zleceń w krótkim czasie. Utrudnia to realizację projektów firmy, sprawia, że działa ona pod presją czasu, pracownicy są przeciążeni pracą, powoduje opóźnienia.

My jesteśmy cały czas na tyle małą strukturą, że wydaje mi się, że te problemy nas w takim mocnym stopniu nie dotyczą. One się pojawiają w momencie dużego nagromadzenia zlecenia, a tak się zdarza, że my nie mamy constansu, jeśli chodzi o zlecenia. Czasami jest to ogromny nawał pracy, wtedy te problemy się pojawiają, bo po prostu pracy jest więcej niż ludzi. No i w drugą stronę, czyli zagospodarowanie wolnego czasu, kiedy tych zleceń jest mniej. (firma mała, usługi)

Istotną barierą związaną z zarządzaniem, ograniczającą rozwój firmy, jest brak wiedzy o rynku, na którym ona działa. Badani przedsiębiorcy na ogół nie gromadzą i nie analizują danych dotyczących branży, w której działają i nie posiadają informacji o konkurencyjnych firmach oferujących podobne produkty/usługi. Utrudnia im to podejmowanie trafnych decyzji biznesowych, nie są w stanie przewidzieć trendów rozwojowych branży, w której działają.

Nie za bardzo wiemy, w którą stronę w tym momencie zmierza rynek i czym to się może skończyć, a jednocześnie, jak przystosować naszą firmę do dalszego funkcjonowania w takich realiach. (firma mała, usługi)

Niektórzy respondenci mają problemy z dotarciem do klientów, marketingiem i dystrybucją produktów/usług. Utrudnieniem w tym przypadku jest czasami brak działu odpowiedzialnego za marketing i utrwalanie wizerunku firmy.

Cały czas nie mamy wyodrębnionego działu marketingu i zajmuję się tym również ja ze wsparciem mojego dobrego tutaj współpracownika, a prywatnie kuzyna. I idzie to nam, umówmy się, dość kulawo, natomiast mamy świadomość tego, że jest to potrzebne i jakieś tam powiedzmy ruchy były zrobione, chociażby to wspomiane przeze mnie SI, które pozwoliło nam chociażby zacząć prace nad utrwalaniem wizerunku firmy w głowach i w świadomości klientów. (...) Ale oczywiście, że myślimy o tym, działamy, natomiast cały czas brakuje nam finansów i tutaj główną przeszkodą jest to, że nie ma po prostu u nas działu osobnego, odrębnego, chociażby jednoosobowego działu marketingu, który wzięłby na swoje barki odpowiedzialność za rozwijanie tej strategii marketingowej i kreowanie wizerunku, i działania stricte takie sprzedażowe, bo tego u nas w ogóle nie ma. Tym segmentem po prostu nie zajmujemy się całkowicie. (firma mała, produkcja)

Badani przedsiębiorcy stosują w swoich firmach różne rozwiązania, mające na celu zapobiec utrudnieniom związanym z zarządzaniem realizacją projektów.

Część z nich w przypadku realizacji dużej liczby projektów korzysta z zewnętrznych zasobów – kupują usługę na zewnątrz firmy lub zatrudniają studentów. Pozwala to na terminową realizację zamówień.

Kilku respondentów mówiło, że realistycznie patrzy na możliwości firmy co do realizacji projektów i nie podejmuje się wykonania wszystkich zamówień, które spływają w danym okresie. Pozwala to na lepszą organizację pracy firmy i efektywne zarządzanie czasem pracowników.

Tylko nieliczni badani wspominali, że rozwiązaniem problemu z zarządzaniem w firmie było wprowadzenie systemów zarządzania procesami lub programów informatycznych.

Z tych 160 to ja miałem 15, 20 studentów taki model idealny, który ja sobie przyjąłem, że będą najniższe koszty zatrudnienia. (firma mała, usługi)

Nieprzewidywalność jest spora, bo konsultingowy biznes jest w ogóle pod tym względem trudny, że zawsze jest źle, bo jak jest za mało projektów to jest źle, bo masz koszty i nie jesteś w stanie tych kosztów pokryć. A z kolei, jak masz wszystkie projekty na raz to nie jesteś w stanie ich zrealizować, więc sytuacji takiej nie ma nigdy dobrej, więc to rozwiązujemy na zasadzie takiej, że próbujemy się wspierać jakimś tam zewnętrznym zasobem, co oczywiście jest dużo

droższe, ale nie ma innej możliwości. My około trzydziestu procent usług kupujemy na zewnątrz po to, żeby je sprzedać dalej i móc wykonać projekt, więc to jest dużo. (firma średnia, usługi)

Na początku to też wynikało z tego, że po prostu braliśmy wszystko, co się da. W związku z tym, jeżeli był projekt taki, no to nie przeszkadzało, żeby wziąć jeszcze jeden projekt i deklarować, że zrobimy go równie szybko jak ten pierwszy. A teraz jednak patrzemy trochę bardziej realistycznie, że nie wszystko da się zrobić w ciągu jednego dnia. I to usprawniło, pod względem organizacyjnym, projektowym, to jest jedna rzecz. (firma mała, usługi)

Na początku nie bardzo było wiadomo, kto ma się czym zajmować. Kto jest właśnie od kwestii rekrutacji, kto jest od kwestii finansowych, kto ma się zajmować sprzedażą, czy wszyscy z zarządu mają sprzedawać, czy konkretna osoba, w takiej kolejności. No i powoli to zaczęło nabierać jakiś tam kolorów, to znaczy stworzyliśmy jakiś system do zarządzania procesami, taki wewnętrzny, na zasadzie tasków, subtasków, terminów po prostu i z tego się zaczęliśmy wywiązywać. (firma mała, usługi)

Znaczy, mamy wszystko uprosesowane, mamy systemy informatyczne, które to wspierają. Ta spółka sama jakby sobie funkcjonuje narzędziami informatycznymi, które ją wspierają. I jest dobrze pod tym względem wsparta, zorganizowana, nazwana. Tu od ręki można wszystkie dane wyciągnąć o firmie. (firma średnia, usługi)

PROBLEMY Z ZARZĄDZANIEM FINANSAMI

Respondenci mówili także o kłopotach związanych z zarządzaniem finansami. W opinii niektórych to obszar, który czasami nastrocza problemów i wymaga poprawy. Zdaniem kilku badanych przyczyną trudności w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa były nietrafne decyzje, podejmowane w ostatnim czasie przez firmę.

Respondenci mówili o kłopotach z utrzymaniem płynności finansowej, co wpływa na niestabilność firmy, jej niezdolność do spłacenia bieżących zobowiązań czy dokonywania zakupu surowców lub inwestowania w rozwój. Rozwiązaniem chroniącym przed utratą płynności finansowej w opinii nielicznych badanych może być prowadzenie odpowiedniej polityki finansowej. Wspominano o konieczności odpowiedniego zarządzania terminami płatności przy realizacji zamówień.

Jeden z respondentów mówił o problemach związanych z przeinwestowaniem – wydaniem środków finansowych na sprzęt, który nie jest wykorzystywany. Nadmierne inwestycje zamrażają kapitał firmy i wpływają na jej płynność finansową.

Finanse firmy czasami nastroczają trudności. Choć nie wiem, czy to samo mamy na myśli. I zarządzanie nimi pewnie tak. To czasem nastrocza problemów. (firma mała, usługi)

Teraz odczuwamy trudności z finansowaniem, ale myślę, że to jest jakby konsekwencją wielu nietrafnych decyzji ostatniego powiedzmy półtorarocznego okresu. (firma mała, przemysł)

To była też jedna z większych nauk, to warunki realizacji zamówień, i właśnie współpracy z kontrahentami. Jeżeli się za dużo pozwoli, i też właśnie nie ma tych zasad, to był taki moment, że ta płynność finansowa była w jakiś sposób zachwiana, i musiałam na sztywno ustalić jakieś reguły, żeby nie mieć tego typu problemów. (...) [Chodzi mi] o terminy płatności, sposoby płatności, sposoby właśnie realizacji tych zamówień. Także trzeba też mieć rękę na pulsie, i reagować cały czas na różne sytuacje, żeby za daleko nie zabrnąć. (firma mała, przemysł)

Tak, oczywiście, że wystąpiły, chociażby przeinwestowanie zeszłoroczne, to jest najgorsze, co mogło się stać, to było właśnie związane z dotacją i brakiem jakby umiejętności trzeźwego spojrzenia na stan przedsiębiorstwa i przeinwestowaliśmy, wydaliśmy pieniądze, których nie mieliśmy. To tak w dużym skrócie i to były niemałe pieniądze, a mamy za to teraz sprzęt, który stoi i się kurzy. (firma mała, przemysł)

6.2. ZEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU

Bariery zewnętrzne są związane z zagrożeniami występującymi w otoczeniu przedsiębiorstwa. Firmy natrafiają na nie w różnych etapach swojego rozwoju. Wymieniane przez badanych utrudnienia zewnętrzne są przede wszystkim związane z takimi obszarami jak: otoczenie prawne firmy, otoczenie administracyjne, rynek i koniunktura, dostęp do finansowania, dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, czynniki kulturowe determinujące postrzeganie przedsiębiorczości.

BARIERY PRAWNE

Większość respondentów w swoich wypowiedziach dotyczących napotykanym utrudnień i ograniczeń rozwoju firmy mówiła o barierach związanych z obowiązującym prawem. Ich zdaniem nie jest ono skonstruowane w sposób zapewniający odpowiednie warunki działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to przede wszystkim z braku stabilności prawa czy jasności interpretacji przepisów.

NIEJASNE, SKOMPLIKOWANE I NIESTABILNE PRAWO

W opinii badanych przepisy prawa utrudniają prowadzenie działalności gospodarczej. Problemem jest ich niejasność i niejednoznaczność. Badani przedsiębiorcy przywoływali przykłady różnej interpretacji przepisów przez różne instytucje. Niektórzy z nich mówili, że gdyby interpretacja przepisów była jasna, to ich firmy miałyby więcej możliwości działania, co przyniosłoby im większe zyski.

Respondenci mówili o złożoności prawa, zbyt dużej liczbie aktów prawnych i skomplikowaniu przepisów. To znaczne utrudnienie dla przedsiębiorców, bo nie są oni w stanie zrozumieć i opanować takiej liczby regulacji.

Przeszkodą dla rozwoju wielu firm są przepisy po prostu, prawa. Poszczególne rozwiązania dotyczące opłat nakładanych przez firmy, dotyczących raportowania przez firmy do przeróżnych urzędów, dotyczących braku elastyczności organów państwa, ale również banków, różnych zawirowań finansowych firm. (firma mała, usługi)

Przede wszystkim największym takim praktycznym jakby wyzwaniem, w momencie, w którym ma się pewną świadomość prawną, na temat obowiązków, które są nałożone na przedsiębiorcę i zarząd, w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej, jest niejednoznaczność przepisów, to jest powtarzane przez wszystkich jak mantra. (firma mała, usługi)

No to mówię, że jedno pismo urzędnika może spowodować, że trzeba przeformułować pewną wizję działalności i to jest groźne o tyle, że nie do końca to uregulowanie prawne, czyli poruszamy się w obszarze pewnych interpretacji i kwestia jest taka, że ponieważ relacja między akurat urzędem, który wydaje takie interpretacje, a podmiotami, które kontroluje i nadzoruje jest na tej zasadzie, że jak nie zrobicie, to my was ukarzymy, prawda i to nie ma w ogóle żadnej dyskusji, a presja taka albo dostajecie karę 50, 100 tys. 200, dla małego podmiotu to są ogromne pieniądze. (firma mała, usługi)

Bardziej to otoczenie, brak ja to nazywam jasnych reguł gry. To pewnie znacznie się przyczynia, bo nawet patrząc na bieżący rok zrobilibyśmy sporo więcej, gdyby właśnie... Gdybyśmy mieli jasne reguły gry a co za tym idzie mniej męczące kontrole, bo krótko mówiąc, jeśli przepisy są niejasne, nieostre... (firma średnia, przemysł)

Konkretnie to nie powiem teraz, ale myślę, że problemem jest ogólnie zbyt wiele różnych przepisów, co dla osoby, która nie jest po prawie albo administracji może być i jest na pewno generalnie trudne. Ma się czasem wrażenie, że nie ma możliwości pójścia do przodu, bo z jednej strony przepisy podatkowe, prawo autorskie, prawo prasowe, bhp i można zginąć. (firma mała, usługi)

Niektórzy przedsiębiorcy zwrócili uwagę, że obecnie dużo się mówi o ułatwieniu prowadzenia działalności gospodarczej, ale nie idą za tym rzeczywiste zmiany udoskonalające prawo w tym zakresie.

Respondenci przytaczali przykłady ustaw, które w ich opinii utrudniają działanie i rozwój przedsiębiorstwa. Firma działająca na rynku nieruchomości mówiła o ustawie o ochronie praw lokatorów, w której nie zachowano właściwych proporcji praw właścicieli nieruchomości i praw lokatorów. Inny respondent wspominał o zbyt ostrej ustawie o ochronie danych osobowych i konieczności uzyskania zgody klientów na przesłanie informacji, choć często nie

jest to informacja handlowa. Wspominano także o niejasnym sformułowaniu ustawy o złych długach i nieprecyzyjnym prawie prasowym i niepewności co do jego stosowania przy informacyjnych stronach internetowych.

Czyli prawodawstwo (...) państwo zamiast, to znaczy otwarcie mówi się o ułatwianiu i polepszaniu swobody działalności gospodarczej, natomiast faktycznie robi się tylko takie ruchy, które... Dajmy za przykład tutaj rejestrację firmy, co mi z tego, że ja zarejestruję firmę w jeden dzień, to jest jednorazowy krok, który ja muszę przedsięwziąć, żeby tą firmę mieć i jak dla mnie rejestracja może trwać 2 tygodnie ważne, żeby prowadzenie tej firmy było proste i żeby państwo nie kładło kłód pod nogi przedsiębiorcom. A tymczasem u nas co rusz wprowadza się ustawy, które tą przedsiębiorczość zabijają i uderzają nie tam, gdzie powinny. (firma mała, przemysł)

Jest ustawa o ochronie praw lokatorów, która jest de facto ustawa o kompletnym braku praw właściciela mieszkania i ona jest barierą na pewno. (firma mała, usługi)

Oczywiście, to chociażby ta ustawa, którą wspomniałem, o tych złych długach, to jest chyba ustawa z 2013 roku, która po prostu jest najgorszą ustawą, jaką w życiu słyszałem i to jest 5 linijek tekstu, a naszemu informatykowi i ówczesnej księgowej, i naszemu dwuosobowemu zespołowi bezpośrednio z naszej firmy, zajęło pół roku opracowanie koncepcji i mechanizmów, które liczą w ogóle jakby rzeczy, z których my się musimy wywiązać. (firma mała, przemysł)

Przez kilka lat była na przykład dosyć duża niepewność, jeżeli chodzi o prawo prasowe. (...) Bo okazywało się, że nie wiadomo tak do końca, czy można prowadzić stronę informacyjną nie zgłaszając tego jako gazety, prawo prasowe było bardzo nieprecyzyjne. (firma mała, usługi)

Respondenci dostrzegają także problem zbyt częstych modyfikacji aktów prawnych, co komplikuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa i powoduje niepewność w realizacji zaplanowanych działań. Jednocześnie mówiono, że zbyt szybkie zmiany w prawie i brak odpowiedniego długiego okresu na dostosowanie się do nich są źródłem problemów i dodatkowych kosztów dla firmy.

Przedstawiciele firm, których klientami są instytucje publiczne wspominali, że ich działanie utrudnia niepewność związana ze zmieniającą się co jakiś czas sytuacją polityczną i zachodzącymi wtedy zmianami w prawie. **Brak prowadzenia spójnej polityki władz odnośnie przedsiębiorców rodzi duże ryzyko prowadzenia działalności.**

Natomiast regulacji przybywa i to w takim tempie, powiedziałbym, geometrycznym, że sami twórcy, z tego co już słyszałem, nie są w stanie do końca ogarnąć. (firma mała, usługi)

Ponieważ ustawa została jak zwykle wprowadzona w trybie ultra ekspresowym, producent oprogramowania, od którego my je zakupiliśmy, nie dostosował programu w czasie do

wymogów, a nawet, jeżeli dostosował to zrobił to w sposób taki, który w ogóle nie ułatwia pracy. I chociażby to, bo to pociągnęło za sobą potężne konsekwencje finansowe, raz w postaci przygotowania infrastruktury informatycznej do obsługi tego problemu, dwa zwiększenia kosztów działalności księgowości, bo księgowa de facto dostała dodatkową ilość pracy, która w skali roku spowodowała uszczuplenie budżetu o kolejne naście, czy dziesięć tysięcy już może. A w efekcie w 2014 roku zaciągnęliśmy potężny kredyt na milion dwieście tysięcy, żeby ratować wypływające z naszego konta środki, które szły na spłatę podatków, które powstawały właśnie w konsekwencji tej chorej ustawy. A najgorsze jest to, że ta ustawa nierówno traktuje podmioty, ponieważ my jesteśmy podmiotem, który jest na pełnych księgach i musi się z tego rozliczyć, natomiast są mniejsze podmioty, których ta problematyka w ogóle jakby nie dotyczy i oni tych wyksięgowania nie mają, więc zalegają nam, a pętla niestety się zaciska bezzasadnie wydaje mi się. (firma mała, przemysł)

Oczywiście z dużym znakiem zapytania co teraz się będzie działo w ogóle w reformie edukacji (...) A tak jak mówię słuchy, które są obecnie ze zmianami ustawowymi wcale nie pomogą, krótko mówiąc, tak? Absolutnie nie pomogą, bo to jest wbrew pozorom organizacyjnie ogromna zmiana, ogromna, bo to jest kwestia nie tylko gimnazjów, ale i wieku szkolnego dziecka... Niby nam jest wszystko jedno czy do nas przyjdą sześciolatki, czy siedmiolatki, czy pięciolatki. (firma średnia, usługi)

Nie, to były bardziej kwestie, powiedziałabym, polityczne, dlatego że obsługiwałam spółki Skarbu Państwa i w związku ze zmianą rządu i zmianą zarządu w tych spółkach, niektóre umowy zostały zakończone i to jak gdyby było też trochę niezależne od osób, z którymi współpracowałam i niezależnie od tego, jaka była jakość tych moich usług. (firma mała, usługi)

PROBLEMY DOTYCZĄCE PRAWA PRACY

Respondenci mówili o barierach wynikających z prawa pracy, co utrudnia dostęp do wykwalifikowanych pracowników.

Zdaniem badanych prawo pracy zbyt silnie chroni pracowników i nakłada zbyt wiele obowiązków na przedsiębiorców. Wspominano o nadmiernej sztywności prawa pracy, co utrudnia stosowanie elastycznych form zatrudnienia i ogranicza wielkość zatrudnienia w firmie. **Respondenci podkreślali, że barierą ograniczającą rozwój przedsiębiorstwa są wysokie koszty zatrudnienia pracowników,** co jest związane głównie z wysokimi stawkami na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że ich firm nie stać na ponoszenie tak wysokich kosztów i dlatego stosują inne formy zatrudnienia niż umowa o pracę lub po prostu je ograniczają. Jest to szczególnie problem dla mniejszych firm. Nie są one w stanie, biorąc pod uwagę skalę ich działalności, zatrudnić odpowiednich osób, które mogą przyczynić się do rozwoju firmy. Pojawiła się też opinia, że dużym obciążeniem dla przedsiębiorstwa jest finansowanie urlopów, zwolnień lekarskich czy zasiłków macierzyńskich.

Mówiono także, że przepisy prawa utrudniają dbanie o pracowników i ich motywowanie. Jedna z firm zrezygnowała z próby utworzenia funduszu emerytalnego dla pracowników, ze względu na zbyt skomplikowane wymogi i koszty z tym związane.

Wszelkiej maści regulacje, bariery, postacie dostępu do kadr i czerpania się zasobów ludzkich w naszym kraju, że w pewnym momencie tych ludzi będzie za mało albo nie będą posiadali odpowiednich kwalifikacji. (firma mała, usługi)

Jednym z największych problemów myślę, że jest też sposób i koszty zatrudnienia pracowników, bo pracownik jest taką „świętą krową” w Polsce, jest bardzo mocno chroniony. Pracodawca ma tylko obowiązki i pewnie, że każdy pracodawca tak samo powie, a każdy pracownik powie „nie, bo ja nie mam prawie żadnych praw”, ale z perspektywy obu tych stron myślę, że najwięcej jednak przywilejów ma pracownik, a koszty zatrudnienia pracownika są tak horrendalne, że ciężko jest zatrudnić tylu pracowników, o takich kompetencjach i na takich pensjach, jak oni by oczekiwali i jeszcze zarobić na to, co państwo chciałoby z tego interesu dla siebie. (firma mała, przemysł)

Też w związku z charakterem pracy wykonywanej tutaj, która na ogół nie kwalifikuje się w ramy umowy o pracę, ze względu na elastyczność, którą dajemy. Ale ponieważ od kilku lat już mamy doświadczenie z umowami o pracę, to widzimy tę różnicę w kosztach i ona jest, ona jest jakąś bariera. (...) Po prostu my, jako organizacja biznesowa, nie jesteśmy aż tak efektywni, żeby te koszty móc, być w stanie ponosić, skoro ponoszenie tych kosztów nie daje gwarancji zwiększenia efektywności biznesowej. (firma mała, usługi)

Oczywiście elastyczność tych umów, kwestie wypowiedzenia, kwestie tego, że na przedsiębiorcę się przerzuca cała, całą odpowiedzialność i cały ciężar finansowania chociażby tych kwestii urlopowych, kwestii zwolnienia, zasiłków macierzyńskich. To jest dla małych przedsiębiorców bardzo duże obciążenie. (firma mała, usługi)

Ostatnio się zderzamy z barierą różnych regulacji chcąc powołać dla naszych pracowników coś w rodzaju funduszu emerytalnego, po prostu makabra, właściwie legalnie jest to bardzo ciężko zrobić, bo od razu wpadlibyśmy, musielibyśmy wpaść pod kontrolę Komisji Nadzoru Finansowego, co znowu jest... Ich wymogi, regulacje, po prostu nie stać nas na spełnienie tych wymogów, więc chcąc czynić dobrze dla naszych pracowników nie możemy przez regulacje jakies bezsensowne. (firma mała, usługi)

PROBLEMY ZWIĄZANE Z PRAWEM ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Respondenci, którzy działają na rynku zamówień publicznych mówili o obciążeniach związanych z prawem zamówień publicznych i funkcjonowaniem tego rynku.

Badani wskazywali na nadmierną biurokratyzację i sformalizowanie rynku zamówień publicznych. Mówiono, że utrudnieniem w przetargach jest żądanie zbyt dużej liczby

zaświadczeń, czy stosowanie niektórych kryteriów, takich jak wymaganie długiej gwarancji na wykonane zamówienie publiczne.

Jednak najczęściej opinii dotyczyło podejścia zamawiających do przetargów i nie dbania o jakość zamówień, lecz sprzyjania powszechnej konkurencji cenowej. Respondenci mówili o dominacji kryterium cenowego w przetargach, co obniża atrakcyjność rynku zamówień publicznych i czasami może się wręcz przyczynić do upadku przedsiębiorstwa. Pojawiły się także opinie, że nawet w przypadkach, gdy nie ma jawnego kryterium ceny, to i tak jest ono decydujące przy rozstrzygnięciu przetargu. Niektórzy badani podkreślali, że ze względu na konkurencję cenową ich firmy nie startują w przetargach.

No chociażby jeżeli ostatnio przetarg jakikolwiek publiczny, który wynika z ustawy o zamówieniach publicznych. To będzie mieć armatę. Skarbowy, ZUS, KRS, naczelnik i tak dalej. 13 kolejnych punktów zaświadczeń. To jest utrudnieniem. (firma średnia, usługi)

Dużym utrudnieniem to jest proszę pana, teraz tak... Mało tego, przy tych przetargach (...) robią np., w przetargach, kto da więcej gwarancji. Na minimum 5 lat. Jak ma pan urządzenie za setki tysięcy i gwarancja producenta to jest 2 lata. A jak mi się po 2 latach palnik rozleci, za... Ja będę musiał nowy dać. (firma mała, handel)

No może tylko przetargi. To jest według mnie najgorsza rzecz w tej chwili w Polsce. Te ceny... Nie wiem. To się teraz na pewno już zmieniło. Ale te ceny były wybierane zawsze firmy, które oferowały najniższą kwotę. Nikt nie patrzył na jakość. Ani na terminowość. Tylko i wyłącznie kwota była decydującym wskaźnikiem na to, żeby zlecić coś danej firmie. I to jest po prostu coś fatalnego wręcz. (firma mała, usługi)

Nawet jeżeli nie jest jawnie kryterium cenowe, to i tak jest doprowadzone do tego, że to jest kryterium cenowe. (firma mała, przemysł)

Czyli w przetargach, jako takich nie uczestniczymy. Dlatego, że po pierwsze jakbyśmy musieli, to byśmy robili. Po drugie nie ma takiej potrzeby. Po drugie, przetargi publiczne, to nie jest nic dobrego. Z tego względu, że tam generalnie to decyduje 100% ceny. I to jest wie pan, masakra, zgłaszają się firmy, naprawdę dużo firm się zgłasza, że przewijają się i czasami są ceny nierealne. Więc nie ma sensu. (firma mała, handel)

UTRUDNIENIA ZWIĄZANE Z PRAWEM PODATKOWYM

Jednym z najczęściej podnoszonych przez badanych problemów utrudniających rozwój firmy były niejasne i skomplikowane przepisy podatkowe. Bariera jest też wysokość podatków i opłat.

Respondenci mówili o nieprecyzyjnym prawie podatkowym i nadmiernej biurokracji związanej z płaceniem podatków. Podkreślano nieczytelność i zawilość przepisów. W

badanej grupie pojawiła się nawet firma (małe przedsiębiorstwo), która ma problem ze zrozumieniem, kiedy płacić podatek CIT, kiedy PIT, a kiedy VAT. Mówiono o ciągłych zmianach ustaw związanych z podatkami i formularzy podatkowych czy też rodzaju wydatków, które wchodzi w koszty uzyskania przychodów i rozchodów.

Myślę, że ostatnie zmiany chociażby dotyczące na przykład samochodów służbowych, które są zmianami... To jest prawo podatkowe tak naprawdę. I regulacje tak naprawdę niedoprecyzowanie intencji i woli ustawodawcy to jest... No w niektórych przypadkach to na placu są kuriozalne pomysły do przystosowania się do tego. I ilość papierologii, która za tym idzie jest gigantyczna. (firma średnia, usługi)

Księgowa ma problem z dojściem do tego, co, jak się płaci, kiedy VAT-y, kiedy PIT-y, kiedy CIT-y, co trzeba korygować, korekty faktury u podatnika, u osoby fizycznej, znowu trzeba PIT-y z całego roku przerzucać. Po prostu to nie są mechanizmy, które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości w tym kraju. (firma mała, przemysł)

Tak. Wie pan, jakoś te problemy się rozwiązuje pomału, tylko tyle, że taki, że trzeba się przedstawiać, że było tak, a w tej chwili jest dalej tak samo, tylko że jest inaczej. Tutaj przez kilka miesięcy musieliśmy, że tak powiem, walczyć z etykietami i z tymi, z pokazaniem, co jest, bo to już są takie książki, które musieliśmy opracować, bo to tych produktów trochę mamy i teraz wprowadzenie czegoś nowego wiąże się znowu z opracowaniem tego wszystkiego, przepisy chociażby podatkowe, nawet same druki, nawet same druki, bo tam ktoś w Ministerstwie myśli sobie: dobra, zbliża się koniec roku, to ja we wrześniu coś zmienię, poprzestawiam kolumny w tych, w tym PITie, dodam jedną stronę i wezmę za to premię. (firma średnia, przemysł)

Najczęściej badani mówili o problemach związanych z podatkiem VAT. W opinii niektórych respondentów urzędy skarbowe nie dostrzegają rzeczywistości związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej. **Firmy mają problemy z płaceniem podatku VAT, często muszą pokrywać go z własnych środków, bo należności wpływają później.** Powoduje to kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej.

Respondenci przywoływali liczne przykłady utrudnień dotyczących VAT, na jakie napotkały ich firmy. Jeden z nich powiedział, że zgłoszenie do urzędu skarbowego prośby rozłożenia VAT na raty może skutkować kontrolą firmy. Inny wspominał, że pomyłka urzędu spowodowała zablokowanie środków na koncie firmy i utratę płynności finansowej. Z kolei przedsiębiorca oferujący usługi szkoleniowe, wspominał o tym, że skomplikowanie przepisów podatkowych utrudnia mu podjęcie współpracy z uczelniami, które są zwolnione z podatku VAT.

Badani zwrócili także uwagę na problem zbyt długiego czasu oczekiwania na zwrot podatku VAT z urzędu skarbowego.

Istotną uciążliwość dla badanych firm stanowią też częste kontrole prowadzone przez urzędy skarbowe, czego przyczyną są zwykle zbyt trudne dla przedsiębiorców przepisy podatkowe. Kontrole zajmują dużo czasu i generują dodatkowe koszty dla firm.

Są nielogiczne reguły dotyczące tego czy coś jest zwolnione z VAT-u, czy nie, to żeby sobie uprościć u nas nic nie jest zwolnione z VAT-u. (firma średnia, usługi)

Trochę wydają mi się, że jest pewna asymetria między rzeczywistością, jaka jest postrzegana przez urzędy skarbowe a faktyczną. Na przykład fakt, że nie jest brana pod uwagę, to można zmienić, że są problemy z przepływem gotówki pomiędzy kontrahentami, zawsze są opóźnienia i jedna rzecz to są raportowane jakieś tam zestawienia kwartalne, na przykład raportowany VAT, który jest automatycznie rejestrowany na koncie spółki, a faktyczna należność za to, sływa na przykład miesiąc później. Powoduje to cały czas opóźnienie, które może skutkować w jakiejś większej inwestycji tym, że tych środków nie ma, co powoduje odsetki, przesunięcie tego. (firma mała, usługi)

Jeśli chodzi o działalność, mieliśmy taką sytuację, gdzie chcieliśmy prosić o przełożeniu VAT-u na raty, usłyszeliśmy, że to najprawdopodobniej skutkuje kontrolą do dwóch pokoleń wstecz, co nie jest rzeczą przyjemną. W związku z tym w ogóle nawet nie próbowaliśmy wystąpić o coś takiego. (firma mała, usługi relations)

No były takie przypadki. Na przykład, ale to też z fiskusem cały czas to się wszystko rozwija, mieliśmy taką sytuację, że urząd skarbowy nie uzgodnił z nami jakieś tam korekty, później sprawozdanie VAT-u, no to było sporo wtedy jak na naszą firmę, automatycznie wydano nakaz egzekucji, wysłany do banku i do nas, środki zostały zablokowane. Potem się okazało, że to zostało po prostu źle naliczone, a przez 2 dni nie mieliśmy środków na koncie, a mieliśmy zobowiązania wobec naszych panelistów, pracowników i tak dalej. No i zanim w ogóle udało się te pieniądze odzyskać to minęły może 2 tygodnie, 3 tygodnie, no i tak naprawdę odsetki działają tylko w jedną stronę, stronę urzędu, a nie działają w drugą. Także, jak urząd się pomyli, to jednak zawsze na swoje konto i to jest moim zdaniem niekorzystne. (firma mała, usługi)

Ponieważ firma wykonuje usługi poza granicami kraju, oprócz tego wykonuje usługi dla klientów zagranicznych w związku z czym nie obciąża tych klientów vat-em, tak. Wystawia fakturę netto. A później 90 dni czekam na zwrot VAT-u. i to jest kolejna kwestia, która pozostawia tutaj wiele do życzenia. Ponieważ my, żeby tę usługę wykonać musimy najpierw zakupić wszystkie materiały w Polsce, płacąc za nie wartość netto plus VAT, a potem przez 90 dni czekać, aż urząd skarbowy zwróci ten wydany przez nas vat. To jest kolejny czynnik, który gdzieś tam hamuje rozwój tak. (firma mała, usługi)

Na pewno takim elementem, który utrudnił współpracę z uczelniami to było pojawienie się podatku VAT, który wszedł do szkoleń, bo kiedyś szkolenia były zwolnione z VAT i nie pamiętam, który to był rok, chyba 2010, 2011, kiedy wszedł VAT 23% do faktur za szkolenia i to spowodowało troszeczkę utrudnienie w rozliczenia z uczelniami wyższymi, bo uczelnie wyższe nadal są zwolnione z VAT-u i to można powiedzieć, że jest taki problem fiskalny, jeżeli chodzi o utrudnienie działalności firmy, bo trzeba robić większą wirtuozerię papierologiczną, żeby wszystkie elementy związane z ustaleniami warunków finansowych między nami a uczelniami,

żeby były zgodne z tym, co było wcześniej. Czyli to było takie utrudnienie fiskalne bym powiedziała. (firma mała, usługi szkoleniowe)

INNE BARIERY PRAWNE

Badani wspominali też o regulacjach związanych z branżą, w której działają, utrudniających funkcjonowanie i rozwój ich firmy.

Przedstawiciele branży spożywczej mówili o zbyt skomplikowanych i rygorystycznych przepisach dotyczących ich sektora, wynikających m.in. ze zbyt restrykcyjnego w ich opinii prawa Unii Europejskiej. Problemem w tym przypadku są także wysokie koszty dostosowania się do określonych tam wymogów.

Pojawiły się też opinie o zbytym uregulowaniu rynku handlu internetowego i uprzywilejowaniu konsumenta.

Jeden z badanych mówił o przepisach dotyczących utylizacji i recyklingu produktów, co dla jego przedsiębiorstwa wiąże się z dodatkowymi kosztami i koniecznością korzystania z usług firmy zewnętrznej. W opinii respondenta nie jest to sprawiedliwe, ponieważ wiele firm jest wyłączonych z tego obowiązku.

Bo okazało się właśnie, że te wymogi żeby dostosować zakład do wymogów Unii Europejskiej, to bardzo duży nakład był, chociażby właśnie z tą wentylacją, w każdym pomieszczeniu musi być inna wymiana powietrza, i też, że nie można tego dostosować do swoich potrzeb, tylko właśnie tutaj może tak nie czuć, ale tam na hali jest ileś przewidzianych jednostek, dokładnie też nie wiem, jak to ilościowo wygląda, no ale to są bardzo duże takie obostrzenia co do tego, które, wydaje mi się, że mogłyby być odpuszczone, bo każdy powinien tak według swojego uznania, to zgodnie z prawem jakimś budowlanym, ale nie na wyrost, w każdym bądź razie, i my chcieliśmy właśnie kredyt banku, bank, załatwiłam zabezpieczenie tego właśnie też jakiejś z Unii, to tam musiałam chyba zapłacić, dokładnie też nie pamiętam, bo to było 10 lat temu, czy tam 9 lat temu. (firma mała, przemysł)

Jakby od pierwszego dnia działalności, zanim wprowadzi się produkt, a my jako osoby wprowadzające produkt na rynek polski w ujęciu prawa jesteśmy również ich producentem, w związku z tym musimy spełnić kryteria wprowadzania takiego produktu na rynek polski czy na rynek europejski i te kryteria wiążą się z certyfikatami jakości do tych produktów, jak również wiążą się z odpowiedzialnością za utylizację i recykling tego sprzętu, czyli można powiedzieć, że państwo wymaga od nas, żebyśmy my ten sprzęt zużyty zbierali, płacili na kampanie, takie edukacyjne, dla konsumentów. Można to robić albo samemu, albo przez firmę, która załatwia całą tą robotę papierkową i de facto wydaje mi się, że bardzo trudno jest to robić samemu, więc my też korzystamy tutaj z usług firmy, gdzie my wysyłamy im dane, oni składają za nas wnioski trochę na zasadzie zewnętrznej księgowości. To nie są duże koszty. Wiem, że bardzo

dużo firm w Polsce tego nie ma po prostu, dostaje się taki specjalny numer z GIOŚ-u, bardzo dużo firm tego nie ma, my też nie chcieliśmy tego robić nielegalnie, więc... (firma mała, handel)

BARIERY ADMINISTRACYJNE, INSTYTUCJONALNE

Respondenci dostrzegają także bariery administracyjne, utrudniające rozwój przedsiębiorstwa.

UTRUDNIENIA ZWIĄZANE Z PRACĄ URZĘDÓW

Badani zwracali uwagę na bariery związane z działaniem urzędów i urzędników.

Wspominano o małej elastyczności urzędników i ich niewłaściwym podejściu do biznesu.

Respondenci mówili o braku zaufania urzędników do przedsiębiorców, braku zdroworozsądkowego spojrzenia na procedury, czy braku znajomości zasad prowadzenia działalności gospodarczej, co utrudnia zrozumienie ich problemów.

Nieliczni respondenci mówili o uprzywilejowanej pozycji urzędników i ich uznaniowości w podejmowaniu decyzji.

Polska urzędnicza to jest powszechnie znany dramat i tutaj niezrozumiałe dla urzędników jest to, że należy wykazać dobrą wolę, to każdy urzędnik powinien się tym kierować. Natomiast jeżeli jest 30 dni na odpowiedź, to urzędnik zakłada, że musi odpowiedzieć trzydziestego dnia. (firma średnia, usługi)

Na ten temat to by można było napisać legendę, myślę. Tak, oczywiście, uważam, że instytucje państwowe pozostawiają bardzo dużo do życzenia, jeżeli chodzi o sposób funkcjonowania, kompletny brak odpowiedzialności urzędników pracujących w tych instytucjach, podejście do przedsiębiorcy, w ogóle podejście do człowieka. Nie chodzi tylko o przedsiębiorcę. W ogóle podejście do człowieka, gdzie nadal jakby funkcjonuje to na zasadzie takiej, że każdy petent jest, jest... Każdy człowiek przychodzący do instytucji jest petentem, tak, a nie klientem. To jest pierwsza sprawa. Jeśli chodzi o urzędy skarbowe, to każdy podatnik jest złodziejem, a nie uczciwym obywatelem odprowadzającym podatki, to są takie rzeczy, które jeszcze niestety w naszym kraju funkcjonują i to utrudnia normalne funkcjonowanie nie tylko przedsiębiorcy, każdego człowieka. (firma mała, usługi)

Mówię to pół-żartem, pół-serio, trochę takim gorzkim żartem, bo na pewno jest tak, że oczekivalibyśmy dużo większej współpracy i otwartości ze strony władz uczelni, czy też władz samorządowych, w zależności, od tej naszej podstawowej działalności. Spotykamy się tu absolutnie z kompletnym brakiem zrozumienia potrzeb biznesowych, z oporem mentalnym, z indolencją na poziomie działalności operacyjnej, z chwalebными wyjątkami, i z perełkami, które nam się udaje znajdować, ale bardziej jest to sukces, który odnieśliśmy na płaszczyźnie relacji

interpersonalnych, niż sukces, który polegałby na wdzięczności dla całej instytucji, jako organu dobrze zarządzanego. (firma mała, usługi)

Warto odnotować, że **kilku respondentów działających dłużej na rynku, powiedziało o istotnej poprawie funkcjonowania urzędów, którą zaobserwowali na przestrzeni lat.** Zauważają oni zmianę podejścia urzędników do przedsiębiorców, łatwiejszy kontakt, chęć współpracy przy rozwiązywaniu problemów.

Problem procedur i trudności urzędniczych, jeśli chodzi o kontakty, jak wspomniałem, – nie mogę narzekać. Jasne, że jakieś problemy były, ale, już nawet nie wchodząc w szczegóły, to się wszystko udawało w miarę rozwiązać i widziałem dużą chęć współpracy, tu była duża różnica w stosunku do tego, co się działo jeszcze kilka lat wcześniej. (firma mała, usługi)

Kiedyś jak się poszło w jakiegokolwiek sprawie do urzędu skarbowego, czy do ZUS-u było się dość niemile traktowanym, natomiast dzisiaj już jest OK. Nie można narzekać, naprawdę. Panie są miłe, sympatyczne, nawet chcą pomóc załatwiać różne sprawy, nie czuję się tam jak intruz. (firma mała, usługi)

No też, na początku było też trudniej. Bo te urzędy skarbowe, jeżeli chodzi o podejście do pracodawców, to takie było nastawienie bardziej na kontrolę, nie na pomoc. W tej chwili to troszeczkę jest inaczej. Jeżeli chodzi o gminę, to też jest możliwość, że ta gmina jednak chce, żeby dany zakład w danym miejscu utrzymał się i pracował. Tak że jeśli chodzi o różne urzędy, to myślę, że pozytywnie się to zmienia. (firma mała, przemysł)

NADMIERNA BIUROKRACJA

Problem utrudnień dla firmy związanych z nadmierną biurokracją dostrzega większość badanych przedsiębiorców. Z wypowiedzi respondentów wynika, że **do najbardziej uciążliwych barier należy konieczność poświęcania czasu na dopełnienie różnych formalności dotyczących działalności firmy, co generuje dodatkowe koszty.** Mówiono o za dużej liczbie i zbytnim skomplikowaniu dokumentów i formularzy, które przedsiębiorcy są zobowiązani przekazać poszczególnym urzędom. Narzekano na brak dobrej komunikacji pomiędzy urzędami, co powoduje przekazywanie takich samych informacji do kilku instytucji. **Mówiono, że biurokracja jest szczególnie uciążliwa dla małych firm, którym trudno oddelegować osoby do obsługi formalności.**

Problemem jest także długotrwałość procedur administracyjnych, co opóźnia czasami działania związane z rozwojem przedsiębiorstwa.

Respondenci mówili o skomplikowanej i czasochłonnej sprawozdawczości. Zwrócili uwagę na uciążliwość związaną z przygotowaniem sprawozdań do GUS. Jeden z nich wspominał, że rozumie taką potrzebę, ale stopień skomplikowania formularzy powoduje, że nie jest łatwo sprostać tym wymogom.

Pojawił się także głos, że utrudnieniem jest coroczna konieczność aktualizacji oprogramowania dotyczącego płatności podatków i składek ZUS, co generuje koszty i wiąże się z koniecznością przeszkolenia pracowników. Wspominano także o takich utrudnieniach jak kategorię terminy opłat związanych z podatkami.

Podnoszono też problem kosztów związanych z koniecznością przechowywania dokumentów w firmie.

To dla mnie chyba są najtrudniejsze takie sprawy, właśnie te formalne, które, ta papierologia, którą trzeba wykonywać, i one jak gdyby zabierają czas i cofają takie mniejsze przedsiębiorstwa. (firma mała, przemysł)

Tak, tak, jest takie prawo, które reguluje to, i trzeba po prostu pięciokrotną kopię dokumentacji powykonawczej zrobić, na przykład uważam, że to jest bez sensu, że 1 osoba musi poświęcić bardzo dużo czasu, czy tam ileś osób na to, żeby tą dokumentację powykonawczą zrobić, gdzie cały świat chyba posługuje się już dokumentacją taką elektroniczną. (firma średnia, budownictwo)

Na pewno szybkość procedur związanych z administracją biznesu, czyli faktury, umowy, zakładanie kont, zamykanie, otwieranie spółek to długo trwa. Nawet w KRS-ie, jeżeli ktoś zmienia firmę albo ją chce zamknąć to według procedur to trwa czasami 2, 3 miesiące, bo powiem pani tak, że ja oprócz tej firmy szkoleniowej mam jeszcze spółkę eventową, która się w tej chwili rozwija i nawet na bazie tej spółki mogę powiedzieć, że te procedury w KRS są cholernie długie i to moim zdaniem powinno być skrócone, bo moim zdaniem pewne procesy są niezasadne. (firma mała, usługi)

Problemem jest sprawozdawczość, czyli eksporterzy, importerzy są obarczeni obowiązkiem robienia dość skomplikowanych zestawień statystycznych dla głównego urzędu statystycznego. (firma mała, usługi)

Z kolei w tej chwili zupełnie dla mnie niezrozumiałe są te wszystkie obowiązki, które na małe, nasze małe firmy spadają - te wszystkie sprawozdania najróżniejsze do narodowych bankowych, nawet nie wiadomo co i tak naprawdę ta mała firma musi zatrudniać bardzo, no obciąża to i finansowo, i czasowo itd. i to prostu jest absurd, tego na początku nie było. (firma mała, handel)

Problem jest, czy to z ZUS-em, czy z urzędem skarbowym, czy z tym, co roku jest - oprogramowanie wymaga aktualizacji, co roku, czy to Płatnik, czy to nie wiadomo co i to najczęściej głupoty, rzeczy, które nawet tych małych firm nie dotyczą, ale musi być oprogramowanie. A oprogramowanie kosztuje, teraz trzeba to wdrażać, trzeba to przy małych firmach, to jest zawsze ileś czasu, pracownicy muszą poświęcać, najczęściej jest to w najgorszym okresie, bo to jest w przełomie roku i po prostu te sprawozdawczość do ZUS-u, to wszystko co się dzieje, to coś tu jest nie tak, efekt jest taki, że co roku trzeba kupować po aktualizacji oprogramowania, bo tam np. przy wydruku gdzieś tam coś się stało,

zastanawiające jest, czy to nie są jakieś układy między, między producentami programów a czymś po prostu, no to co roku te aktualizacje, żeby musiały być? Bo inaczej internetowo coś tego ci nie, ZUS odrzuci albo to albo tamto, no absurdy, a to kosztuje, naprawdę kosztuje i czasu, i pieniędzy. (firma mała, handel)

Co utrudnia, myślę, że to są rzeczy, które są po prostu w Polsce. I one nie są dla przedsiębiorców bardzo łatwe. Czyli góra papierów wypisywana co miesiąc i kategoriyczne terminy, jeśli chodzi o ZUS, jeśli chodzi o urzędy skarbowe. Nie mówię tego dlatego że one miałyby być mniej kategoriyczne, ale że te urzędy są bardzo mało elastyczne. Cały czas przedsiębiorca w Polsce po prostu jeśli ma dzień spóźnienia składki ZUS-owej, traci ochronę ubezpieczeniową. Uważam, że to jest kuriozalne. To samo dotyczy właśnie różnych obciążeń, gdzie po prostu nie czuje się tego wsparcia jednostek publicznych, czy jednostek państwa powołanych do tego, że szuka się rozwiązań konstruktywnych. (firma mała, usługi)

Kilku badanych wspomniało także o biurokracji związanej z pozyskaniem wsparcia publicznego. Mówili oni o skomplikowanych i czasochłonnych formalnościach przy staraniu się o pomoc publiczną, co czasami wiąże się z koniecznością zatrudnienia doradców.

Tak, to jest ryzyko, ale czas poświęcony, 2 miesiące tych osób na to, żeby top przygotować, zwłaszcza, że tam jest masa bzdur w tych wnioskach, masa informacji powtarzanych po 10 razy. Chodzi mi o to, że to jest bez sensu aż tak zbiurokratyzowane i ciężko przez to przebrnąć, bez doradców nie do zrobienia, nie wyobrażam sobie, że którykolwiek z tych wniosków, nawet ten, który wygraliśmy, że zrobilibyśmy bez doradców. (firma mała, przemysł)

PROBLEMY ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCIĄ INSTYTUCJI KONTROLNYCH

Jednym z najczęściej poruszanych przez respondentów problemów utrudniających działanie i rozwój firmy była kwestia kontroli przez upoważnione do tego instytucje.

Badani podkreślali uciążliwość kontroli, część z nich ma poczucie, że jest ich zbyt wiele (jeden z respondentów mówił o 8 kontrolach rocznie, a inny o kilkadziesiąciu w okresie 5 lat). Respondenci wspominali o tym, że zawilość i stopień skomplikowania przepisów prawa powoduje, że nie są oni pewni wyników kontroli. Utrudnia to podejmowanie niektórych decyzji dotyczących rozwoju firmy.

Wśród badanych pojawiły się opinie, że aktualny system kontroli nie jest oparty na zaufaniu do przedsiębiorcy, ale nastawiony na karanie. Zdaniem jednego z przedsiębiorców kontrole mają na celu pozyskanie środków finansowych z firmy.

Wspominano także o braku zrozumienia specyfiki działalności firmy przez kontrolujących urzędników i ich zbyt silnej pozycji. Zdaniem niektórych z badanych kontrolerzy powinni bardziej ugodowo podchodzić do napotkanych podczas kontroli problemów.

Przedsiębiorcy mówili o konieczności angażowania pracowników do obsługi kontroli i czasami zbyt długim czasie związanym z ich przeprowadzaniem. Wpływa to na koszty i w przypadku małych firm utrudnia realizację bieżących projektów.

Jeden z badanych poruszył kwestię obowiązku zapewnienia urzędnikom oddzielnego pomieszczenia na czas kontroli. To istotny problem dla małych firm, które często działają w takich warunkach lokalowych, że nie zawsze są w stanie udostępnić oddzielny pokój.

Problemy mamy powtórzyć to znowu z urzędnikami i tutaj począwszy od skarbowych przez wszystkie inne szczeble, ochronę środowiska, weterynarię. Zwykle w jesieni zaczynamy maraton kontroli i kończy się on na wiosnę. (...) W tym roku mieliśmy już chyba 8 kontroli. (firma średnia, przemysł)

To znaczy nigdy przez 5 lat... my mieliśmy kilkadziesiąt kontroli. W pierwszych trzech miesiącach działalności ja miałem 32 kontrole. (firma średnia, usługi)

Jakakolwiek kontrola, w kontekście zawichości przepisów, może sparaliżować przedsiębiorstwo. Mam wrażenie nieodparte, po historiach własnych, i moich różnych przyjaciół, którzy też prowadzą działalność gospodarczą, że to jest coś, co spędza sen z powiek naprawdę wielu przedsiębiorcom. Naprawdę ciężko z takich bieżących doświadczeń, mając różne historie za sobą, przy podejmowaniu każdej kolejnej decyzji, człowiek musi się zastanawiać, co zrobić, żeby przez przypadek nie zostać przestępcą, co jest największym kagańcem. (firma mała, usługi)

Jest system podatkowy, który jest... Może nie tyle system podatkowy, co system kontroli podatkowej, który jest nastawiony na karanie, nie jest oparty o zaufanie do przedsiębiorcy, tylko założenie jest, że przedsiębiorca jest złodziejem. (firma mała, usługi)

Irytujące bywają podejścia kontrolne, które się często sprowadzają do tego, że... My tych kontroli mieliśmy bardzo niedużo. Natomiast jeżeli ta kontrola jest, to dosyć wyraźnie widać mówiąc otwarcie, że kontrola ma na celu pozyskanie środków, więc koncentruje się na tych elementach gdzie potencjalnie średnio może wydobyć potencjalne środki z firmy. (firma średnia, usługi)

Natomiast to utrudnia pracę, według urzędników, oni tylko przychodzą i kontrolują, ale nie wiedzą, że sztab ludzi musi przygotować dokumenty, później muszą zająć ich na produkcji, kontrola czasem trwa miesiąc, więc to jest bardzo duża bolączka. (firma średnia, przemysł)

Ja bym zmienił system kontroli, a przede wszystkim ten obowiązek, że trzeba osobom kontrolującym udostępnić oddzielne pomieszczenie. To strasznie destabilizuje całą pracę firmy. (firma mała, usługi)

BARIERY ZWIĄZANE Z KONIUNKTURĄ GOSPODARCZĄ

Respondentów zapytano o to, czy ich firmy doświadczają trudności w okresach spadku i wahań koniunktury gospodarczej i w jaki sposób radzą sobie z tym problemem.

Pomimo tego, że większość badanych firm była odporna na wahania koniunktury gospodarczej a dla części z nich spowolnienie gospodarcze stało się okazją do wprowadzenia swojego nowego produktu, to **kilku badanych mówiło, że sytuacja kryzysowa i związany z tym spadek zamówień zmusił firmę do poszukiwania oszczędności**. Wspominano o redukcji wydatków na imprezy firmowe, szkolenia, ograniczeniu nakładów na inwestycje. Należy także zauważyć, że w badanej grupie tylko jedna firma powiedziała o konieczności zwolnienia pracowników.

Badani, zwłaszcza przedstawiciele firm usługowych, dostrzegli także redukcję budżetów swoich klientów. Wspominali, że przy dekonunkturze w pierwszej kolejności oszczędności dotyczą szkoleń czy doradztwa. Zaobserwowano także ograniczenie budżetów przeznaczanych na reklamę i marketing. Firma kierująca swoje produkty do klientów indywidualnych odczuła też ograniczenie ich wydatków.

Pojawiły się także opinie, że gdy tylko zaczyna się mówić o kryzysie, to klienci wprowadzają ograniczenia w wydatkach, choć czasami nie jest to uzasadnione.

Dekoniunktura opóźnia realizację planów firmy, ograniczane są inwestycje, niektóre przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych źródeł dochodów. Spadek koniunktury sprawia, że rośnie konkurencja cenowa. Część klientów badanych firm po okresie dekonunktury niechętnie wraca do budżetów poprzednio przeznaczanych na oferowane usługi. W czasie osłabienia koniunktury firmy mają także większą trudność w pozyskiwaniu nowych klientów.

Doświadczaliśmy spadku zamówień na takie usługi, które dotąd były głównym naszym źródłem dochodu, takie większe konferencje firmowe, eventy firmowe zostały trochę obciążone ze względu na konieczność oszczędności, także tak. (firma mała, usługi)

Niestety czasami to się odbywało, że jeżeli koniunktura spadała i widać, że popyt zapowiada się ze względu na przykład zmniejszenie tych ulg podatkowych dla budujących i odczuwaliśmy, że jest mniej zamówień – to musiałem też reagować, podejmować cięcie kosztów. Cięcie kosztów, czasami zwolnić pracownika, potem za pół roku przyjąć. Ale to głównie byli pracownicy tacy mniej wykształceni. Trzeba segregację jakąś tam robić, czasami z ubolewaniem serca, że po pół roku niekiedy bym ich chętnie, bardzo chętnie przyjął, ale kalkulacja jest kalkulacją i trzeba reagować. (firma mała, budownictwo)

Najgorsze to chyba rynek kapitałowy... Jak spada to się oczywiście na nas odbija. Pierwsze co tną firmy to właśnie kwestie doradztwa itd. (firma mała, usługi)

Czyli tak jakby, bo my najbardziej zauważamy brak pieniędzy u ludzi. To u nas jest takie, no, że tak powiem, do razu odczuwalne. I jak są jakieś zachwiania na rynku, to wiadomo, że mniej pieniędzy, zwykły obywatel musi mieć pieniądze, żeby napędzać koniunkturę. (firma mała, przemysł)

Taki ogólny klimat rynku, tak bym to nazwał. Czyli jeśli wszyscy i tu mam na myśli konsumenci słyszą, że jest kryzys, jest embargo, jest problem, w Unii jest kryzys, w świecie jest kryzys itd., to ich chęć do dokonywania zakupów zdecydowanie spada. I pewnie to bardziej miało znaczenie niż rzeczywista sytuacja. (firma średnia, przemysł)

Na pewno koniunktura, która jest bardzo ważna, bo jeśli się nic nie buduje, to my musimy szukać, nie wiem, innych źródeł dochodu i pracy. (firma średnia, budownictwo)

O: Początek też tego, tego projektu biznesowego, jakim jest [...]S był też związany de facto z momentem jakby wejścia w kryzys też i w rynek pracodawcy. (...) Co znacznie opóźniło jakby dynamikę tego, co mogło się wydarzyć. (firma mała, usługi)

To jest taki troszkę psychologiczny efekt, bo jeżeli sprzedaje się i nawet występuje poprawa, bo jak gdzieś ten kryzys został obtrąbiony, że wychodzimy z kryzysu, że kryzys się skończył, natomiast firmy zauważyły, że mimo tego, że reklamy, czy budżety reklamowe zostały zmniejszone, mimo wszystko już się to wszystko kręci to w tym momencie, czemu nie pociągnąć tego dalej. Więc logika jest dosyć pokrętna, natomiast na pewno te rynki gdzieś są jeszcze ograniczone, więc w tym momencie albo jest to pozyskiwanie, czy oszczędzanie na faktycznie jakiejś dużej sprzedaży, gdzie wtedy trzeba będzie promować własne produkty. (firma mała, usługi)

Jakby nie było tego wielkiego tąpnięcia światowego, które to rozlało się na wszystkie branże, to podejrzewam, że dużo łatwiej by nam było pozyskiwać klientów. (firma mała, usługi)

Problemem dla części respondentów są zmiany kursów walut. Dotyczy to nie tylko firm działających na rynkach zagranicznych. Jeden z badanych mówił o dodatkowych kosztach dla firmy z tym związanych – opłata czynszu za wynajem powierzchni biurowej często jest pobierana według kursu euro.

P: W jaki sposób kurs euro był związany z państwa branżą?

O: my mamy czynsz w euro, czynsze najmu są w euro. (firma mała, usługi biurowe)

Firmy, które po prostu obracają walutą, no to oczywiście wszystkie sprawy związane z sytuacją na rynkach, zwłaszcza finansowych, mówię tu o kursach przede wszystkim. U kursach euro, dolara, czy funta brytyjskiego, bo głównie tymi pieniędzmi się płaci. (...)Także to jest oczywiście bardzo ważne. I to ma wpływ oczywiście. Czasami po prostu, nic się nie zarabia. Bo zarobki, to co się straciło na kursie np. (firma mała, usługi)

ROZWIĄZANIA

Badani podawali przykłady różnych sposobów, które pozwoliły im na radzenie sobie w sytuacji osłabienia koniunktury. Część przedsiębiorców, o czym pisano wcześniej, w przypadku dekonunktury ostrożnie podchodzi do kwestii kosztów i stara się je ograniczyć.

Mówiono o dywersyfikacji działalności, oferowaniu nowych produktów/usług, wejściu na nowe rynki, czy zmianie strategii i planów rozwojowych. Jeden z respondentów mówił o zmianie sposobu dystrybucji swoich produktów, rezygnacji z pośredników i organizacji własnych dostaw do klientów.

Niektórzy wspominali o dywersyfikacji klientów – docieraniu do bardziej różnorodnej grupy nabywców, czasami przedstawicieli różnych branż, co pozwala na przetrwanie w przypadku wahań koniunktury w danych sektorach.

Wspominano także o stawianiu na jakość oferowanych produktów/usług, co pozwala wyróżnić się wśród konkurencji.

W opinii jednego z badanych rozwiązaniem problemu wahań kursów walut byłoby wejście Polski do strefy euro.

Oczywiście my też staramy się reagować na różne wahania na rynku i proponować, czy nowe usługi, czy nowe sposoby dotarcia do grupy docelowej. (firma mała, usługi)

Zmiana planu rozwojowego, trochę też strategii firmy, bo... się nie zmienia, dalej są produkty, dalej jest ten sam rynek, natomiast trochę inne produkty oferujemy, takie, których zrobiliśmy już kilka, właśnie ze względu na to, że jest mocna dekonunktura na rynku górniczym. (firma mała, przemysł)

Ominęliśmy to stadium hurtowników i sami zaczęliśmy dostarczać do sklepów, dlatego, że... Nie dlatego, że byśmy chcieli tutaj jakoś nie wiem, nabroić na rynku w cudzysłowie, tylko dlatego, że rynek zmienił się do tego poziomu, gdzie nie ma już miejsca dla hurtowników. Jeśli my sami produkujemy i sami włożymy produkt na półkę sklepową, to możemy na tym zarobić, ale jeśli go włożymy do hurtownika no to trudno się zmieścić. Wszystkie duże sieci robią zakupy centralnie, na potężne ilości, na określonych warunkach. (firma średnia, przemysł)

Znaczą nasze strategie działania już od jakichś... Właśnie chyba od tego kryzysu ostatniego polega na dywersyfikacji. Czyli mamy kilka różnych obszarów działania, mamy też klientów z różnych branż. Nie są to tylko komercyjni klienci, ale także instytucje publiczne, których trudniej dotyczą takie bezpośrednie wahania rynku. (firma mała, usługi)

Natomiast tutaj trzeba było podjąć jakąś decyzję co do strategii i strategia została podjęta taka, żeby nie schodzić jakby ze swoich stawek dotychczasowych, tylko raczej kierować się w stronę produktu takiego ekskluzywnego niż powszechnie dostępnego, no bo przy tego typu usługach ta powszechna dostępność jest zawsze zgubna, musi, musi spaść wtedy jakość. (firma mała, usługi)

P: A jest na to jakiś pomysł?

O: musi być euro w Polsce. (firma mała, usługi)

BARIERY ZWIĄZANE Z RYNKIEM I KLIENTAMI

UTRUDNIENIA ZWIĄZANE Z SILNĄ KONKURENCJĄ

Część firm działa na rynkach o silnej konkurencji, co powoduje nieustanną walkę o klientów. **Istotną przeszkodą w rozwoju przedsiębiorstw jest konkurowanie niską ceną.** Silna konkurencja powoduje zaniżanie cen przez część firm. Czasami powodem tego jest też osłabienie koniunktury i poszukiwanie oszczędności przez klientów. Niektórzy respondenci mówią, że w ich przypadku oznacza to dostosowanie się do tych zaniżonych cen w branży, w której działają. Powrót do wyższych cen jest jednak bardzo trudny.

Niektórzy przedsiębiorcy w wypowiedziach podnieśli kwestię nieuczciwej konkurencji. Mówiono o kopiowaniu rozwiązań przez konkurentów i oferowaniu podobnych produktów/usług.

Jeden z badanych mówił o silnej konkurencji ze strony importerów towarów podobnych do produktów firmy, co wpływa na sprzedaż i wymusza konieczność obniżenia ceny.

Cały czas, ten rynek jest mocno zasilony przez konkurencję, cały czas jest walka o klientów. (firma średnia, przemysł)

Złościć się będę zawsze, jeśli ktoś będzie psuł rynek za pomocą dumpingowego obniżania cen, tudzież zdobywania kontraktów za wszelką cenę. (firma mała, usługi)

Co jest problemem w naszej branży, to jest to, co nazywamy presją rynku, nawet nie tyle przez klientów, co przez firmy z małych miejscowości, którzy mają niższe ograniczenia, mają również dużo mniejsze koszty, nie ma problemu, żeby student mieszkający z rodzicami założył firmę i z kolegą robił rzeczy podobne. Firmy, które wymagają albo oczekują, że ich kontrahent będzie stabilną, działającą firmą to... Mało na to zwraca uwagę, zależy wyłącznie na cenie. Nawet jakość jest rzeczą drugorzędną... (firma mała, usługi)

Ale ciągle jest coś takiego, że jeżeli jest chęć wznowienia czegoś, to za tym idzie obniżenie sprzedaży. Nie wiemy dlaczego, z czym to się wiąże. Czy to jest właśnie to, że to jest taka jakaś dziwna sytuacja związana z importem, że wtedy uderza import i my mamy spadek swoich podstawowych produktów. Ja mówię o podstawowych, które dają nam generalnie duży obrót i taki zysk, który by nam pokrył straty czasami w innych produktach. Bo też się zdarza, że trzeba cenę trzymać na jakimś tam poziomie, nawet kosztem gdzieś tam dołożenia do tego, bo tak jest. Bo rynek jest dosyć trudny. (firma mała, przemysł)

Nie wiem, czy to są właśnie, bo teraz dużo konkurencji mi się pojawiło, takiej, która podrabia te moje, znaczy, dużo, w zasadzie to są 2 firmy, które podrabiają te moje produkty, weszły jak gdyby w taki... no ja, jak gdyby stworzyłam całą ścieżkę tych produktów, namęczyłam się, żeby je wypromować, że te cytrynki, mnie na początku z nimi gonili, mówili, że to są dziwolągi, produkty, więc ja naprawdę bardzo dużo wysiłku włożyłam, żeby zaistnieć na tym rynku, a teraz firmy sobie wskakują, i już idą tą moją ścieżką. (firma mała, przemysł)

Zdarzają się ryzyka związane z konkurencją po prostu, że przy współpracy pokazujemy w dużej mierze jak działamy, naszą ofertę i zdarzyło nam się w tej dwudziestoletniej historii, że ktoś to po prostu wykorzystał. (firma mała, usługi)

Respondenci działający w handlu mówili o rosnącej konkurencji ze strony sklepów internetowych i związanej z tym możliwości zakupu produktów w każdej części świata. Nieliczni badani mówili, że problemem dla rozwoju ich firm jest konkurencja ze strony dużych sieci handlowych. Mówiono o oferowaniu przez ich sklepy tańszych, często gorszych jakościowo artykułów niż produkty firmy. Jeden z przedsiębiorców wspominał o poszerzaniu przez nie asortymentu sprzedaży o produkty, w których specjalizuje się jego firma.

Teraz w tej branży łazienkowej w tej chwili jest kwestia internetu, który tak naprawdę zabił branżę według mnie, bo no wysoką półkę, wysokiej, wysokiej jakości artykuły no nie jesteś w stanie sprzedawać jako obrazków. (...) Po prostu klienci przychodzą i na smartfony porównują czy tablety i przed tym numery katalogowe sprawdzają na cenę, o czy innych rzeczach, a to się tak nie da do końca i no chyba jest to problem, w tej chwili jest to duży problem, nie wiem, w jaki sposób do rozwiązania, ale rozmawiałem z wieloma firmami, producentami z Zachodu po prostu sami dostrzegają ten problem, bo co z tego, że na targach fachowych przyjeżdżają fachowcy, widzą jakieś nowości, widzą piękne rzeczy, ale tego po prostu się nie przekłada się, tego nie ma w handlu, trudno dla zwykłego klienta przyjść, obejrzeć i to po prostu znaleźć gdziekolwiek. (firma mała, handel)

Są Lidl, są Tesco, jest Carrefour. A jest to niestety, to nie jest duże miasto, prawda. Czy nawet ta taka... Bo w sumie tu miasto w miasto przechodzi, to nie jest duży jakiś rejon, żeby tutaj aż tyle było takich sklepów. Także to, uważam, że dla naszego przedsiębiorstwa, i dla naszego handlu, to zabójstwo. (...) Bo my nie możemy z nimi konkurować cenowo. (firma mała, przemysł)

Po drugie obawiamy się tego, ale sądzimy, że do tego nie dojdzie, to jest wejście dużych sieci handlowych w ten asortyment, czyli Euro RTV AGD wejście w ten asortyment. Natomiast wydaje mi się, że to jest rynek dla nich zbyt mały, żeby w to wchodzić, więc raczej... No i troszeczkę kontrowersyjny jednak, więc wydaje mi się, że w najbliższym czasie raczej do tego nie dojdzie. (firma mała, handel)

PROBLEMY Z DOSTOSOWANIEM OFERTY I DOTarciEM DO KLIENTA

Niektórzy respondenci wspominali także o trudnościach związanych z dostosowaniem oferty do oczekiwań klientów.

Część z badanych mówiła o niedopasowaniu oferty firmy do potrzeb rynku, co jest związane z brakiem wiedzy o branży, w której działają i potrzebach klientów. Jeden z nich powiedział, że w przypadku jego przedsiębiorstwa problem jest związany z wysoką jakością produktu – klienci nie są jeszcze gotowi płacić za niego więcej. Inny mówił, że na zły odbiór produktu jego firmy wpłynęło zastosowanie niewłaściwego opakowania i mało skuteczne działania marketingowe.

Zdaniem nielicznych przedsiębiorców trudność z dostosowaniem oferty do oczekiwań klientów jest związana z ich niechęcią do stosowania nowych technologii. Niektórzy klienci nie nadążają za zmianami technologicznymi i mają trudności w korzystaniu z proponowanych im nowoczesnych rozwiązań.

Może nie tak, bo ja też zasób produktów, ale też i najczęściej to trzeba klientowi rozwiązać jego problem. Czyli on tak naprawdę mówi, że on by chciał takie coś do takiego czegoś i trzeba mu też podpowiedzieć i pomóc. Powiedzieć, co my możemy zrobić, co da się. Bo czasami klienci chcą coś super uniwersalnego, co się, wie pan, nie da zrobić. Albo podjęcie takiego wyzwania rodzi taki problem, że jak pan za dużo klientowi obieca, to na koniec on pana rozliczy z tego. (firma mała, usługi)

Nam się wydaje, że rynek jest taki i przygotowujemy się na taki rynek, jaki nam się wydaje, że jest, a rynek czasami jest zupełnie inny. I do momentu, kiedy się dostroimy do oczekiwań rynku. (firma mała, usługi)

No z zakresu potrzeb rynku indywidualnego. Troszkę nie mamy szerszej wiedzy i dopasować się do potrzeb klienta. (firma mała, produkcja artykułów higienicznych dla małych dzieci)

Na początku, klienci zdecydowanie mniej skłonni do... Przede wszystkim kwestie ceny wchodziły w grę. My postanowiliśmy wyjść z produktem wysokiej jakości i okazało się, że klienci nie do końca chcą drogo płacić na dany moment. (firma mała, usługi)

Dyrektor szkoły potrzebuje jasnego, przejrzystego programu, który może sobie korzystać, edytować, ja tu nie widzę za bardzo nowinek typu tablet, dostępność, nie wiem, na smartphonie, nawet z bardzo techniczną przeszkodą, że dyrektor szkoły nie ma swojego firmowego telefonu komórkowego. (...) Przykładem dla mnie było, był projekt Webinaria, gdzie, gdzie przez jakiś czas promując tą wersję dokształcania dyrektorów. Ona była za darmo dostępna dla dyrektorów. To pierwsze szkolenie, które poprosiliśmy i przekonaliśmy tam, nie wiem, przez kilka dni, był kontakt osobisty z zaproszeniem itd. itd. Przedarł się tylko jeden dyrektor, który się potrafił zalogować, który miał kamerę w komputerze, który mógł zadać prowadzącego. (firma mała, usługi)

Oczywiście nie zawsze się trafi w to. Czasami ginie produkt po dwóch, trzech miesiącach. No niestety, nie ma zbytu na to. Myślimy, że to jest świetny pomysł, a tu. Ale też to jest wina nasza, bo zastosujemy złe opakowanie. Produkt jest świetny. Później, jak już mówiłam, inni to robią, a później mówię no tak, trzeba było to inaczej zrobić. Może marketing? Może ta cała otoczka marketingowa nie jest doskonała. Zdajemy sobie sprawę, ale jakoś tak, może mamy jakieś tam braki? (firma mała, przemysł)

Problemem dla dość dużej części badanych firm jest kwestia dotarcia do klientów. Mówiono o trudnościach w przekonaniu klientów do nowych produktów. W przypadku niektórych firm jest to związane z brakiem środków na marketing i reklamę. Dla jednego z badanych, który posiada stałych klientów, problemem związanym ze zdobyciem nowych jest trudność w namówieniu ich do korzystania z usług, których do tej pory nie potrzebowali. Niektórzy respondenci podkreślali, że obecnie mamy do czynienia z rynkiem klienta, co powoduje, że trudniej jest dotrzeć do nabywców z ofertą firmy. Mówiono także o tym, że barierą są wysokie koszty dotarcia do klientów. Jest to związane z koniecznością zatrudnienia handlowców, na co przedsiębiorstwo nie zawsze stać.

Ciężko było wprowadzić ten produkt na rynek i sprzedawać. I w ogóle bardzo dużo jeszcze było takich organizacyjnych spraw, to był taki moment, że bardzo dużo rzeczy. Bo już mieliśmy na przykład jakieś maszyny, to nawet dawałam ogłoszenia, żeby jakieś pakowanie, przyjmować zlecenie, ale to jakoś minęło samo, jak rozkręciła się sprzedaż. (firma mała, przemysł)

Tak jak mówiłam na początku, my klientów raczej zatrzymujemy na dłużej. Rzadko nam się zdarza, żeby nie wracali do nas. Problemem może być pozyskanie nowych, co jest związane z naszą wizją specjalizacji w tych usługach. Ja myślę, że to jest po prostu długi i skomplikowany proces, żebyśmy te podmioty, które z reguły w ogóle nie korzystają z tego typu usług namówili na skorzystanie z tego. (firma mała, public relations)

P: A mieliście problemy z dotarciem do klientów zainteresowanych produktami, waszymi usługami?

O: no jasne, że tak, zawsze jest to, to jest największy problem, żeby, tak jak mówię, w obecnej dobie jest rynek klienta a nie producenta, w związku z tym, cała sprawa, towar może mieć każdy, tylko teraz po prostu - kto sprzedaje. (firma mała, handel)

Jakaś hurtownia weźmie ode mnie towar pod warunkiem, że ja dam im handlowców. To znaczy, że ja będę opłacać handlowców, którzy będą (...) szukać odbiorców dla hurtowni, generalnie po... ja na tym korzystam, prawda, no bo jak hurtownia będzie miała zbyt, no to ja będę miał zbyt, ale jest to dodatkowy koszt, który muszę ponieść. Czyli gdzieś to trzeba też w cenie uwzględnić. Ja na razie w nie... nie wchodzę w takie rzeczy, ale być może będzie to konieczne. (firma mała, handel)

INNE PROBLEMY ZWIĄZANE Z RYNKIEM

Tylko nieliczni respondenci podnosili kwestię utrudnień związanych z rozpoczęciem działalności na rynkach zagranicznych. Firmy mają problem z dotarciem do klientów zagranicznych. W przypadku jednej z nich utrudnieniem jest nieznanostwo języków obcych, co sprawia, że nie szuka ona klientów za granicą. Inny respondent mówił, że usługi jego firmy są bardzo mocno dostosowane do klienta i obecnie jej potencjał nie pozwala na oferowanie serwisu i wsparcia technicznego za granicą.

W wypowiedziach pojawił się też problem podejścia klientów zagranicznych do polskich firm, co utrudniający działalność na tych rynkach. W opinii jednego z badanych w niektórych krajach jest nacisk na zlecenie usług przedsiębiorstwom narodowym, co powoduje trudności w zdobywaniu kontraktów.

Tak, mamy problemy z dotarciem do klientów właśnie eksportowych, ale na szerszym rynku, czyli nie w tych krajach sąsiadujących czy nawet w tych krajach tej nowej Unii można powiedzieć, tylko poza Unią. (firma średnia, przemysł)

Jest też tak, że póki, jeśli jest dobra sytuacja na rynku krajowym, no to też mniej jest motywacji do tego, żeby szukać klientów na zewnątrz, też tam w przypadku rynku budowlanego też jakaś tam istnieje bariera językowa, które tam nie do końca... aczkolwiek przyjmujemy nowe, młode osoby, które teraz już potrafią właśnie posługiwać się językami obcymi. (firma średnia, budownictwo)

Nie, właśnie bardzo duże ma znaczenie geograficzne, bo to są produkty bardzo mocno skierowane na klienta. Nie da się tego sprzedać do Australii, nawet jeżeli to by był najświetniejszy produkt, bo nie będzie miał tam wsparcia. To są skomplikowane urządzenia, w związku z tym nikt nie zdecyduje się na zakupienie tego do Australii, bo ciężko będzie dotrzeć z serwisem. Serwis, wsparcie techniczne, przygotowanie jakichś rzeczy, pomoc potem w uruchomieniu. To są produkty właśnie bardzo wąskie geograficznie, dlatego jest trudno iść na eksport tak łatwo i uruchomić. (firma mała, przemysł)

Problemem jest podejście kontrahentów z zagranicy do firm z Polski, mieliśmy plany wejścia na rynek... Były plany na Szwajcarię i były plany na Szkocję, mieliśmy człowieka, który twierdził, że potrafi wprowadzić tam, zorganizować mini przedstawicielstwo, które poszukiwałoby kontrahentów, to umarło, nie potrafił zachęcić tych firm, przez niekompetencję tego człowieka, czy tak, jak było nam to tłumaczone, ten opór na przykład szkockich firm przed outsourcowaniem tego typu zleceń do Polski, wiemy, że niektóre... W niektórych krajach jest dosyć duży taki zewnętrzny nacisk na zlecenie, na trzymanie się swoich narodowych firm, jest to... To jest przeszkoda, w tej chwili nic nie zrobimy poza dbaniem o dobrą reputację polskich pracowników, to jest chyba jedyna rzecz, jaką możemy zrobić. (firma mała, usługi)

Niektórzy badani wskazują na kwestie związane z dostępem do surowców – ich rosnących cenach, konieczności kupowania od pośredników po zawyżonych cenach. Jeden z nich wspominał o trudnościach w kupnie materiałów o odpowiedniej jakości.

A teraz sobie jeszcze przypominałam, takie zewnętrzne czynniki, które blokują rozwój firm małych, zwłaszcza tych nowo wchodzących, to są surowce, zdobycie surowców, zwłaszcza takich, no, które są jak gdyby, no, w jakiś tam sposób kontrolowane, na przykład, nie wiem, cukru, ja nigdy nie kupiłam z cukrowni, nigdy nie miałam na to w ogóle możliwości, i pomimo, że kupuję już większe ilości, ale to i tak są za małe, żebym mogła na przykład bezpośrednio w cukrowni, tylko przez pośredników kupuję, i to też, oczywiście ceny są zawyżone, i zawsze jest taki szantaż, że trzeba bardzo dużą ilość kupić, żeby mieć jakąś w miarę dobrą cenę. Tak samo niedostępne są opakowania typu słoiki, nakrętki, no po prostu nie wiem, na to jest jakiś monopol tych firm. (firma mała, przemysł)

Rzeczywiście szukaliśmy dość dużo odpowiedniej jakości materiałów, odpowiedniej jakości nici w ogóle, tego typu problemów nie przewidzieliśmy rzeczywiście na początku w ogóle, że nie wiem, na rynku Polskim nie znajdziemy odpowiedniej, zresztą w zagłębiu szwalniczym w Łodzi, nie znajdziemy po prostu odpowiedniego materiału. (firma mała, usługi)

Nieliczni respondenci wspomnieli o problemie współpracy z sieciami handlowymi. Mówili o wymuszaniu opłat za wejście z produktem czy miejsce na półce w sklepie, narzucaniu niekorzystnych warunków w umowach, opłatach marketingowych.

Sklepy mają szczególnie sklepy sieciowe mają straszne wymagania i tak naprawdę im zależy na pieniądzach generowanych z, nie wiem, z każdego centymetra półki sklepowej. (firma mała, handel)

W zeszłym roku zadzwonili do mnie, że chcą znowu moje produkty. Jak dostałem projekt umowy no to się za głowę złapałem, a jak zacząłem negocjować umowę to dostałem zwrotną informację, że nie są już zainteresowani, czyli to jest wyraźne szukanie jelenia. Te umowy są tak skonstruowane, że jak się ją podpisze, to potem może się okazać, że trzeba kontrahentowi płacić systematycznie pieniądze. Sprzedaż tam jest naprawdę najmniej ważna. Prowadzenia tego interesu nauczyło mnie to, że sklepy, takie sieciowe sklepy to dla nich towar, sprzedaż towaru, czyli taka normalna działalność handlowa to jest tylko pretekst, żeby móc wyciągać od dostawców pieniądze. Tak naprawdę one żyją z tego, co dostaną w innej formie od dostawców, czyli za półkowe, czy tam za jakieś kary czy za jakieś promocje, za obroty, no jest tego bardzo szerokie spektrum możliwości wyciągania pieniędzy. (firma mała, handel)

O: Oczywiście z tym walczymy, ale to jest wojna z wiatrakami. Dlatego, że proszę pana hurtownie wpadły na genialny pomysł, wydają tak zwane gazetki

P: Ja wiem.

O: proszę pana, to jest tylko makulatura. Ale za to biorą pieniądze

P: Czyli jeżeli chce pani tam być, to musi pani za to zapłacić?

O: tak, i chcę panu jeszcze powiedzieć, że to kosztuje. I poza tym, wie pan, co jeszcze biorą? Że biorą na przykład od ilości sprzedanego towaru, biorą jakiś procent na przykład. (firma mała, przemysł)

ROZWIĄZANIA

Badane firmy stosują szereg rozwiązań pozwalających ograniczyć bariery związane z rynkiem i wysoką konkurencją.

Kluczowym czynnikiem według części z nich jest oferowanie lepszych jakościowo produktów/usług i konkurowanie jakością a nie ceną. Firmy zmieniają i unowocześniają produkty/usługi, rozwijają ofertę. Niektórzy respondenci mówią, że ich klienci tego oczekują, a taka strategia pozwoliła im na zdobycie ich stałej grupy. Zadowolenie klientów ułatwia zdobycie nowych.

Respondenci mówią o stosowaniu strategii opartych na budowaniu relacji z klientami i zdobywaniu ich zaufania, co wpływa na renomę i prestiż firmy.

Niekiedy przedsiębiorcy wspominali o oferowaniu kompleksowego zakresu usług, solidności, dotrzymywaniu terminów.

Jakość usług, bo jakość usług przekłada się na zadowolenie klientów, zadowolenie klientów przekłada się na to, że reklama idzie w świat i przychodzą nowi klienci, a jak przychodzą nowi klienci to jest kapitał, a jak jest kapitał to możemy się rozwijać. (firma mała, usługi)

W tym zakresie usług, czyli mówimy o PR-ze, my zawsze szyjemy oferty na miarę. To nie jest produkt gotowy, który my sprzedajemy. Zawsze nasze usługi są maksymalnie dopasowane do oczekiwań klienta. Zawsze ta oferta jest pod konkretnego klienta, a nie jest ofertą po prostu szeroką. (firma mała, usługi)

Szybko się okazało, że to jednak nie jest taka sprzedaż produktu, typu nie wiem, kosmetyki czy coś namacalnego. To wymaga budowania relacji, budowania marki, zaufania i tak dalej. (firma mała, usługi)

My jednak cały czas uważamy i taka była idea od początku, że to ma być kompleksowy szpital dla matki i dziecka. Czyli każda kobieta, która się do nas zgłosi, w każdym etapie swojego życia, otrzyma u nas profesjonalną usługę. (firma średnia, usługi)

Nie, raczej staramy się spełnić zawsze wymagania klienta, takie wyzwania są w sumie dobre dla nas, uważamy, że im coś jest bardziej takie twórcze i trudne, tym lepiej. (firma średnia, budownictwo)

Część badanych wspominała o inwestycjach w marketing i PR, co przyczynia się do zdobycia nowych klientów i budowy świadomości marki firmy.

Jeden z przedsiębiorców mówił o konieczności poszukiwania nowych sposobów dotarcia do klientów, ponieważ stare się już wyczerpały. Jego firma stosuje w tym celu marketing szeptany. Innym przykładem jest firma, która dostarcza klientom partię produktów testowych, aby sprawdzić ich przyjęcie.

Niektóre z badanych firm dostosowują się do zmieniającego się rynku i stosują nowe techniki komunikacji (np. blogi).

Natomiast dosyć intensywnie działamy, jeśli chodzi o PR, jesteśmy obecni w mediach, jesteśmy często cytowani, to jest sposób popularyzacji. (firma mała, usługi)

Ponieważ ten rynek jest tak skonstruowany, że opinia ma olbrzymie znaczenie i tu marketing nie pomoże taki typowy, reklama w gazecie i tak dalej. Tutaj raz, że miękki marketing na pewno nam pomógł, czyli informacja, że jesteśmy, bez oceny. A dwa, czyli ta informacja szeptana, to jest, marketing szeptany jest najlepszy w tej branży. (firma średnia, usługi)

Tak, dokładnie, wypuszczamy produkt testowy, bo w dużej mierze też szukamy rynków zbytu poprzez kluby sportowe, czyli wchodząc w sponsoring my też bezpośrednio dla klubu dedykujemy określone wzory, one są tam przez nich wybierane, dzięki czemu potem i zawodnicy i kibice z tych wzorów korzystają, widzimy co się podoba, jak to się sprawdza, a oprócz tego, tak jak mówię, pojedyncze serie produktów wypuszczamy krótkie. Po prostu te, które się sprzedają, są produkowane dalej. (firma mała, usługi)

Tak to oczywiście zgodnie ze zmianami i postępem techniki. Kiedyś bardziej się może prasa, taka papierowa liczyła, a teraz internet, to jest siła. Więc dopasowujemy po prostu do zmiany, do postępu techniki. (...) Współpraca z blogerami, czy pojawianie się na takich portalach kobiecych, tak, żeby właśnie coraz więcej ludzi, którzy korzystają z tego internetu, żeby zaistnieć właśnie w promowaniu. (firma mała, przemysł)

BARIERA FINANSOWA

Bariera finansowa jest związana przede wszystkim z brakiem kapitału na rozwój. Dotyczy trudności w zachowaniu płynności finansowej, finansowaniu bieżącej działalności i pozyskaniu finansowania zewnętrznego.

PROBLEMY Z UTRZYMANIEM PŁYNNOCI FINANSOWEJ

Z wypowiedzi badanych przedsiębiorców można wnioskować, że **jednym z istotniejszych utrudnień dla ich firm jest utrzymanie płynności finansowej.**

Problem ten dotyczy zarówno okresów, w których firma ma mniej zleceń jak i dynamicznego rozwoju, kiedy przedsiębiorstwo dokonuje inwestycji. Pojawiła się nawet wypowiedź, że firma nie jest w stanie planować działalności na okres dłuższy niż 6 miesięcy ze względu na okresy zagrożenia utratą płynności, a bez kontraktów jest ona w stanie przetrwać okres 2-3 miesięcy. **Niektórzy przedsiębiorcy mówili, że zachowanie płynności finansowej wymaga ciągłego gromadzenia kapitału, co negatywnie wpływa na rozwój firmy i ogranicza inwestycje.** Z kolei w okresach inwestowania w rozwój kłopoty z utrzymaniem płynności stwarzają pewne ryzyko dla działalności przedsiębiorstwa.

Problemy z utrzymaniem płynności finansowej są też związane z wydłużonymi i czasami przekraczanymi terminami płatności za produkty/usługi. Firmy często muszą się dostosować do warunków dyktowanych przez klientów z obawy przed ich utratą. Przedsiębiorcy muszą wtedy korzystać ze zgromadzonego wcześniej kapitału lub z finansowania zewnętrznego w formie kredytu obrotowego.

Część respondentów mówiła, że kwestia ściągania należności jest dla nich dużym utrudnieniem. Dochodzenie zapłaty wierzytelności jest skomplikowane i długotrwałe, wiąże się też ze sporymi kosztami dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie niektórzy badani wspominali, że brakuje im narzędzi prawnych wspierających ściąganie należności.

Natomiast jak rozmawiam z kolegami, którzy albo są na tym etapie w innych firmach, albo go przeszli, albo jeszcze się do niego nie zbliżali, to właściwie pojawia się taka wspólna opinia, że tak, oczywiście budżet na cały rok robimy, ale planowanie na okres dłuższy niż 6 miesięcy do przodu to jest raczej wróżenie z fusów i myślenie życzeniowe. Więc ciężko jest to planować. A zresztą jak się spojrzy na współczynnik płynności w większości firm informatycznych to wygląda to tak, że stosunek należności i zobowiązań pozwala tak naprawdę firmie bez kontraktów przetrwać do 2-3 miesięcy. Tak mniej więcej. Pi razy drzwi. Ale nikt nie ma takich buforów gotówkowych, które pozwolą nie robić przez rok nic. I sobie funkcjonować. (firma średnia, usługi)

To się niestety zdarza, jakieś opóźnienia w płatności itd., jest to jakiś problem niestety. Żeby zachować tę płynność trzeba kapitał gromadzić przez cały czas, to też wpływa negatywnie może trochę na rozwój firmy, bo ja nie jestem w stanie, że tak powiem, wszystkich zarobionych pieniędzy przeznaczyć na jakieś inwestycje, bo ja muszę mieć jakiś bufor, żeby właśnie w momencie, kiedy klient się spóźnia z płatnością to w jakiś sposób tutaj wynagrodzić ludzi, którzy dla mnie pracują. (firma mała, usługi)

Na pewno jeżeli firma dynamicznie się rozwija, więc są problemy z płynnością finansową, bardzo inwestujemy, więc jesteśmy na pewnym ryzyku, tak? Te pierwsze [inwestycje] były jak gdyby bardzo ryzykowne. (firma średnia, przemysł)

No przede wszystkim finansowe, bo żeby rozwijać firmę to musiałem inwestować na początku swoje środki, ale też nie zgrywały się przychody z kosztami, bo koszty na początku trzeba ponosić z góry, a przychody przychodzą w czasie. (...) Także na pewno bariera finansowa, która

z czasem jest możliwa do przeskoczenia, chociażby przez to, że tę lukę płynnościową pokrywam kredytem obrotowym. (firma mała, usługi)

Terminy płatności są tak często wydłużone umowami, że musimy gdzieś tam czekać i przychodzi nam zwrot po prostu danych, nie wiem, wydajemy książkę, dajemy ją do hurtowni i tak naprawdę dopiero po pół roku ta hurtownia nam płaci. (firma mała, handel)

Brak narzędzi wspierających ściąganie należności. Narzędzi prawnych. Jest istotnym ograniczeniem. Inne kraje sobie na to pozwalają. Inne kraje to rozwiązują. U nas 60-dniowy termin płatności stał się obowiązkowy ustawowo. I tak dobrze, że został z 90 skrócony. Ale firmy, klienci to obchodzą i to też jest możliwe do obejścia. I są metody, żeby to wymusić dalej. Brak skutecznych możliwości prawnych, które pozwalają szybciej wymagać. Udrożnienie tego kanału. Ściągalność należności jest większym zdecydowanie ograniczeniem niż dostęp do kapitału takiego zewnętrznego. (firma średnia, usługi)

UTRUDNIENIA W DOSTĘPIE DO FINANSOWANIA ZEWNĘTRZNEGO

Istotną barierą rozwoju firm jest utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego.

Respondenci mówili o kłopotach w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego. Dotyczy to zwłaszcza początkowego okresu działalności przedsiębiorstwa. Banki nie są zainteresowane udzielaniem kredytu takim firmom, nie chcą finansować ryzykownej ich zdaniem działalności. Wysokie koszty prowadzenia firmy i brak dostępu do zewnętrznych źródeł są zdaniem części przedsiębiorców uczestniczących w badaniu poważną przeszkodą w rozwoju nowo powstałych firm.

Badani opowiadali o kłopotach z pozyskaniem kredytu i jego wysokich kosztach. Staranie się o kredyt jest często związane z wysokimi wymogami formalnymi i nadmiernie biurokratyzowane. Procedury bankowe są długotrwałe, a wymagane zabezpieczenia czasami są trudne do spełnienia.

Pojawiły się także opinie, że oferta banków nie jest atrakcyjna dla małych przedsiębiorstw.

Niektórzy respondenci spotkali się z odmową udzielenia kredytu. Przyczyną był brak historii kredytowej lub zbyt niski, w ocenie banku, wkład własny. Banki oczekują także deklaracji dotyczącej obrotów firmy i w przypadku wahań koniunktury i problemach z osiągnięciem deklarowanego poziomu, zastrzegają sobie możliwość wypowiedzenia umowy kredytowej..

Od samego początku problemy mieliśmy z pozyskaniem kapitału, w zasadzie w momencie wystartowania firmy, czyli typowy startup parę lat temu, żaden z banków nie chciał nas finansować. (firma średnia, przemysł)

Dla nas w tym momencie największą przeszkodą jest kapitał, czyli dostęp do finansowania i koszt tego finansowania jest dla nas w tym momencie chyba największą przeszkodą do tego,

żeby jeszcze bardziej się rozpędzić. Tu nam się już chyba skończyły fundusze pożyczkowe od spółki – matki, z banku mamy sporo wywalczone, natomiast to było trudne do wywalczenia, dużo czasu to zajęło, dużo biurokracji i te produkty jeszcze nie do końca są takie, jak by nam odpowiadały. (firma mała, przemysł)

I to, jak ja myślę o tym, co nam przeszkadzało bardzo, to mówię to. Punkt drugi, przeszkadzało nam ogromne problemy z finansowaniem projektów, czyli brak dla takich małych firm, jak nasza, swobodnego dostępu do, do przyzwoitego finansowania. (firma mała, usługi)

Ostatnio straciliśmy 7 miesięcy na, załatwienie kredytu inwestycyjnego, który zabezpieczony był potrójnie, czy też poczwórnie, czyli bez ryzyka, tak można powiedzieć, w sytuacji, kiedy wszystkie wskaźniki mamy fantastyczne lub fenomenalne. I ja byłem (...) bliski porzucenia tego projektu, bo miałem dosyć. (firma mała, usługi)

Wszelkie opłaty opłaciłam, a kredytu nie uzyskałam, bo miałam skończyć jakąś tam część tutaj taką budowlaną, której nie byłam w stanie skończyć, nie (...) mając, tak, pieniędzy, i ten kredyt w końcu został mi cofnięty, i ciężko było uzyskać... no ciężko było taką uzyskać pomoc zewnętrzną finansową. (firma mała, przemysł)

Nie wiem, czy wszyscy są tego świadomi, ale prawo bankowe mówi, że w spółce z o.o., bank może wymóc na właścicielach gwarancje kredytowe, na kredyt, którego udziela i za który sobie każe płacić. I czyni tą propozycję dosyć nieatrakcyjną. Tylko gdybym naprawdę miał nóż na gardle, to bym z niej skorzystał, bo było tak, że mając, mam czterech wspólników, a bank sobie zażyczył, dostaliśmy dobry rating i tyle pieniędzy, ile chcieliśmy, w ramach linii kredytowej by nam przyznali, ale chcieli 150% wartości tego kredytu, od każdego wspólnika. Czyli w sumie chcieli gwarancji na 600%. (firma mała, usługi)

Zaczynają się pytać dlaczego pan tak mały obrót ma. Bo to bank panu daje i pan deklaruje, że pan będzie miał ileś obrotu. A jak pan przestaje mieć ten obrót miesięczny, to się pana pytają. (firma mała, przemysł)

Respondenci mówili też o problemach z pozyskaniem finansowania ze środków publicznych. W opinii niektórych z nich dostęp do tych środków jest utrudniony, m.in. z powodu znacznego obciążenia biurokratycznego w procesie ubiegania się i rozliczania takiego dofinansowanego projektu. Również określony, zamknięty katalog kosztów kwalifikowanych zdaniem respondentów znacznie ogranicza koncepcje inwestycyjne firm i niesie ryzyko zakwestionowania poniesionych wydatków i cofnięcia dofinansowania. Takich sytuacji obawiają się przedsiębiorcy i dlatego nie korzystają z pomocy publicznej. Innym powodem ograniczającym ubieganie się o dofinansowanie jest brak środków własnych potrzebnych do zainwestowania.

Jest też grupa firm, która aktualnie nie korzysta i nie stara się o dofinansowanie z powodu dotychczasowych negatywnych doświadczeń. Dość ważną rolę hamującą są niewystarczające zasoby kadrowe zdolne do zajęcia się sprawą pozyskania finansowania.

Pojawiły się również opinie o nieodpowiedniej dystrybucji wsparcia publicznego.

Te instrumenty wsparcia dzisiaj, one są, że tak powiem, bardzo upośledzone w danej sferze. Po prostu tu trzeba mocno kombinować, często, mocno się naoszukiwać, żeby dostać te pieniądze i ludzie dostają, nie wiem, dostają na bzdurne rzeczy pieniądze, które po prostu najnormalniej w świecie, gdyby jakiś przedsiębiorca prowadził ten projekt, to w życiu by nikt, w życiu by, nie wiem, duży procent tych przedsiębiorstw, które dostaje pieniądze, by nie dostało po prostu. (firma mała, handel)

Obciążenie biurokratyczne przy tego rodzaju pomocach jest dla takiego przedsiębiorstwa jak nasze trudne do udźwignięcia. I sam wniosek to jeszcze pół biedy. Koszmarem jest rozliczanie, bo najczęściej się okazuje, że ważne koszty nie są kwalifikowane i cała koncepcja bierze w łeb. A i tak trzeba mieć własne finansowanie przynajmniej 2/3 kosztów inwestycji. No i skąd - zostaje kredyt. I jak jakaś kontrola zakwestionuje na przykład sposób wydawania albo termin przelewu, albo cos tam jeszcze, to w efekcie środki cofają i jeśli nie ma się własnego finansowania to można zostać po takiej akcji z długami i z niedokończoną inwestycją. Lepiej w to nie wchodzić. (firma mała, usługi)

(...) Jednak nie bardzo chciałbym się tam komuś tłumaczyć, rozliczać, na co poszły te pieniądze itd., to zawsze jakoś tak problemami tutaj trąci. Póki nie jestem przyparty do muru na takiej zasadzie, że bez dodatkowych środków moja firma się nie będzie mogła rozwijać, czy istnieć itd., to myślę, że tutaj małymi kroczkami, we własnym zakresie sami wyrobimy tutaj jakieś zasoby finansowe. (firma mała, usługi)

INNE BARIERY FINANSOWE

Analiza wypowiedzi respondentów ujawniła także inne obciążenia finansowe, które utrudniają lub hamują rozwój firmy.

W opinii badanych przedsiębiorców na problemy finansowe firmy wpływają też wysokie opłaty administracyjno-skarbowe. Respondenci często mówili o wysokich kosztach pracy, które wiążą się głównie z wysokimi stawkami na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Mówiono, że to niesprawiedliwy podatek, ponieważ nie wszyscy są zobowiązani go odprowadzać. Według części przedsiębiorców wpływa to też na niskie zarobki pracowników – gdyby nie wysokie składki, pensje byłyby wyższe (jeden z respondentów powiedział, że przez wysokość składek pracownikom jego firmy nie jest płacona premia).

Poza tym, ZUS-y niech pan weźmie pod uwagę (...) I teraz tak, wie pan, ja tego nie mogę zrozumieć w ogóle, ja tego nie mogę zrozumieć. Bo na przykład ile jest różnych służb, które nie płacą ZUS-u, przecież pan wie. To jest całe sądownictwo, służba mundurowa, wojsko, oni nie płacą ZUS-u. (firma mała, przemysł)

Jedyne co, to tutaj już też nadmieniałem, że to jest to, że..., to chyba wynika też z tego ja też uważam, że niesprawiedliwego jakby podziału wynagrodzeń, bo dzisiaj większość pracowników, gdy mu się przedstawi całkowite koszty pozyskania dochodu, ile ten człowiek mógłby zarabiać, a ile dostaje „na rękę”, bo tyle i tyle trzeba odprowadzić. To..., bo pracownik potrafi..., niestety tak jest, że on by chciał zarabiać więcej i jego interesuje to, co on dostaje na swoje konto, na rękę, a nie to, co pracodawca musi odprowadzić do państwa. I to są ogromne kwoty. (firma mała, usługi)

Niektórzy przedsiębiorcy mówili o wysokich kosztach stałych i rosnących cenach surowców, energii.

Pojawiła się także opinia o zbyt wysokich kosztach pozyskania certyfikatów, czy też innych uprawnień niezbędnych do prowadzenia działalności.

Dla jednego z przedsiębiorstw istotnym problemem jest ubezpieczenie działalności. Ponieważ nie jest ono typową kancelarią prawną, towarzystwa ubezpieczeniowe żądają znacznie wyższych składek niż w przypadku innych przedsiębiorstw.

A gaz, wzrastał w ciągu tych naszych dwudziestu sześciu lat, to po prostu nawet nie jesteśmy w stanie policzyć, ilokrotnie. To jest najgorsze obciążenie, dla każdego przedsiębiorcy. To są właśnie te środki trwałe, to jest energia, zarówno gaz, jak i energia elektryczna. To pochłania największe, to są, największy udział w kosztach, to jest to. (firma mała, przemysł)

Nie wszyscy posiadają z różnych względów pewne uprawnienia, pewne certyfikaty. Nie ukrywajmy, że to są koszty, posiadanie jakiś tam uprawnień, certyfikatów, zwłaszcza państwowych, to są też koszty, to nie każdy jakby, nie każdy musi je posiadać. (firma mała, usługi)

No mamy regularnie problem z ubezpieczeniem działalności. Płacimy niesamowitą stawkę, niesamowitą kwotę za ubezpieczenie, dlatego że prowadzimy działalność w nietypowy sposób, bo jesteśmy spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, a nie - typową kancelarią, w związku z czym wymykamy się schematom firm ubezpieczeniowych i po pierwsze prawie nikt nas nie chce ubezpieczyć (...) więc ja płacę, opłacam wysokie dosyć ubezpieczenie, no bo pracuję przy kontraktach o dużych wartościach, za które płacę bardzo wysoką stawkę, bardzo, znaczy w porównaniu do tego, co płacą koledzy, prowadzący działalność jakby w tej typowej formie, to przekraczając 1000%, tego typu. (firma mała, usługi)

BARIERY ZWIĄZANE Z RYNKIEM PRACY, KAPITAŁEM LUDZKIM

Bariery związane z rynkiem pracy wynikają najczęściej z trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników.

LUKI W KOMPETENCJACH ZAWODOWYCH

Na podstawie pozyskanych wypowiedzi można stwierdzić, że **część respondentów dość nisko ocenia kwalifikacje i dopasowanie umiejętności pracowników dostępnych na rynku do potrzeb ich firmy**. W opinii niektórych z nich wynika to po części z nieodpowiedniej edukacji, która na etapie podstawowym lub średnim jest często powierzchowna, a w szkole zawodowej lub wyższej z kolei zbyt wyspecjalizowana. Powoduje to brak niektórych kompetencji u pracowników.

A kwestia kompetencji to jest swoją drogą też [ważna], dopasowanie umiejętności absolwentów wychodzących z uczelni do potrzeb rynku mogłoby być lepsze. (firma średnia, usługi)

Tak, ogólne wykształcenie, które ludzie odbierają w naszym kraju, jest bardzo często powierzchowne, a już później, w momencie, kiedy wybierają konkretny kierunek, czy na studiach, czy w jakimś technikum, czy szkole średniej, jest na tyle wąskie, że nie są w stanie ogarnąć większej, większej części zadań, bo po prostu zdecydowana specjalizacja powoduje, że to zatrudnienie zostaje zwiększone. (firma mała, usługi)

Pojawiły się też opinie, że część kandydatów do pracy zbyt wysoko ocenia swoje kompetencje. Zwykle posiadają oni wiedzę teoretyczną, ale nie przekłada się to na praktykę w pracy.

Wskazywano na problem braku umiejętności miękkich, społecznych i niską kreatywność zatrudnianych osób.

Firmy mają też trudności w znalezieniu odpowiedzialnych, solidnych pracowników, wpasowujących się w zespół. Jeden z respondentów mówił o braku osób wiarygodnych, którzy wyznają wartości, jakimi kieruje się firma – takie jak pasja, lojalność, zaangażowanie. Przedsiębiorcy wspominali też, że obecnie ciężko jest znaleźć ludzi pozytywnie nastawionych do pracy, chcących się uczyć.

Teraz tak, przychodzą ludzie, często mówią: o, tu skończyłem taką uczelnię i jestem świetny, znam takie języki programowania, takie systemy nie wiem, notacji, i tak dalej, i tak dalej. Często się okazuje, że no świetnie, ale on się nie nadaje do pracy w zespole i tak naprawdę może ma teoretyczną wiedzę, ale nie praktyczną. I co zrobić? (firma mała, usługi)

Nikt nie jest taki kreatywny, który potrafi jakoś wymyśleć coś, co rzeczywiście spowoduje jakiś skok w rozwoju. Chociaż próby były, próbowaliśmy od pracowników wymagać tego, ale myślę, że albo to jest w zły sposób przez nas... nazwijmy to, albo nie ta kadra. Jest zbyt mało kreatywności w tych ludziach, także nie umiem odpowiedzieć, jakie cechy, nie widzę osób przede wszystkim. (firma mała, przemysł)

No cała rekrutacja to, to jest duży problem, naprawdę to jest jeden z większych problemów takiego szefa, żeby, żeby po prostu znaleźć odpowiednich ludzi, tak, żeby wpasował się w zespół, tym bardziej, że, jak mówię, część załogi jeździ, nie jest to na co dzień i po prostu odpowiedzialnych i takich solidnych pracowników znaleźć nie jest tak prosto, to jest problem. (firma mała, handel)

Ze znalezieniem kadry, jeżeli chodzi o kompetencje, doświadczenie, wiedzę i kwalifikacje problemu nie ma, bo jest większa podaż niż popyt. Natomiast problem jest, kiedy szukam ludzi, którzy do tego jeszcze mają te same wartości, co my i to jest problem. Sukcesem jest, kiedy znajdzie się do firmy ludzie, którzy mają kompetencje, są wiarygodni, mają doświadczenie, mają super biznesowe aspekty, ale jednocześnie mają wartości, którymi kieruje się nasza firma, czyli pasja, uczciwość, lojalność, zaangażowanie. Połączenie tych dwóch elementów powoduje, że jak się taką osobę znajdzie to jest naprawdę perełka. (firma mała, usługi)

Chodzi o te cechy charakteru. Bo ludzi do pracy, jak to mówią, niby jest dużo, ale w sumie tych, którzy rzeczywiście chcą pracować, chcą się utrzymać, to później jest bardzo mało. (firma mała, przemysł)

Badani dostrzegli także problem związany z młodszym pokoleniem. W opinii części z nich **osoby młode nie chcą pracować, nie angażują się w odpowiednim stopniu w pracę, brak im cierpliwości**. Nie chcą też zatrudniać się długoterminowo, dość często zmieniają pracę, nie utożsamiają się z firmą. Jeden z respondentów powiedział, że jego zdaniem szkolnictwo nie uczy obecnie odpowiedzialności, jest natomiast przyzwolenie na bylejakość.

Ja myślę, że wbrew pozorom to jest problem młodych ludzi na rynku pracy, których na przykład chcemy pozyskać, to jest właśnie kłopot z umiejętnościami społecznymi, miękkimi. (firma mała, usługi)

Natomiast właśnie, żeby dojść do tego sukcesu potrzebne jest zaangażowanie i cierpliwość, a często jest tak, że młodym ludziom tego brakuje, natomiast też możemy wtedy przerzucić się troszkę na inny zakres wiekowy potencjalnych pracowników. (firma mała, usługi)

Trafia się już po prostu inne pokolenie. Przychodzą ludzie, którzy moim zdaniem mają zapewnioną taką, nie wiem, podstawową jakąś tam, nawet na wysokim poziomie życiowe potrzeby wszystkie i pracę traktują trochę inaczej niż ja kiedyś. Na zasadzie, nie wiem, zabawy, możliwości rozwoju, pobycia tutaj i czasami nam się takie osoby przebiły przez sito rekrutacyjne, bo rekrutujemy też jakoś tam dwupoziomowo, bo staramy się to złapać i wyłapać, bo staram się mieć ludzi zaangażowanych. Bo tu praca nie jest łatwa i wymaga długoterminowego zaangażowania. Ja nie mogę mieć kogoś, kto przyjdzie i za pół roku zniknie, tylko dla mnie to jest minimum warunek 5, a najlepiej 7 do dziesięciu lat, żeby ktoś tu był minimum. No i takich ludzi szukamy, ale gdzieś tam się nam przebijają tacy goście. (firma średnia, usługi)

Jest to to, że w szkołach, na uczelniach, nie kształci się o odpowiedzialności jednak. Jest przyzwolenie do bylejakości, na wszystko luzackiego podejścia i tyle. (firma mała, usługi)

Problemem, na który zwrócili uwagę badani z małych przedsiębiorstw jest też bariera finansowa – ich **firm nie stać na zatrudnienie pracowników o wysokich umiejętnościach i kompetencjach**. Nie są w stanie zapewnić im odpowiednich warunków finansowych. Muszą oni zwykle sami doszkalać nowozatrudnionych pracowników.

Kwestia z doborem ludzi, to jest cały czas problem, pewnie on pozostanie dopóki nie będziemy firmą bardzo dużą, która sobie pozwoli na zatrudnienia specjalistów, natomiast to nie jest na tyle duża branża, żeby tak było prawdopodobnie, więc my generalnie bazujemy na osobach, które szkolimy, powiedzmy, od 0. Staramy się, żeby to było doświadczenie lub wykształcenie w kierunku roli, którą będzie ta osoba u nas pełniła, ale jest też kwestia problematyczna, czyli możliwość korzystania z pracowników (firma mała, e-commerce, sprzedaż gadżetów szpiegowskich)

NIEDOBORY KADROWE NA RYNKU PRACY

Na podstawie zebranego w badaniu materiału można uznać, że **dla badanej grupy firm istotnym problemem są trudności związane ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników**.

Respondenci wspominali o kłopotach w zatrudnieniu osób mających wykształcenie techniczne, inżynierów, ale także dobrych handlowców. Deficyt pracowników występuje też w branży IT. Jedną z przyczyn braku wykwalifikowanych kadr, o której mówili niektórzy badani, jest poszukiwanie pracy za granicą, gdzie zarobki są znacznie wyższe.

Mówiono także o problemach związanych z procesem rekrutacji, który często trwa obecnie dłużej, co generuje dodatkowe koszty.

Aby obsadzić niektóre stanowiska część badanych firm, zatrudnia osoby młode, bez doświadczenia i przyucza ich do wykonywania pracy. Problemem w tym przypadku są ich odejścia z pracy, gdy zdobędą doświadczenie.

Wspominano także o braku chętnych do pracy na niektóre stanowiska, zwłaszcza te podstawowe, niskopłatne.

Właśnie to otwarcie się Polski na, na Europę, to, że parę milionów ludzi wyjechało z Polski, ograniczyło też, ograniczyło też możliwość wyboru, tak. Ponieważ tych osób gotowych świadczyć pracę jest zdecydowanie mniej niż było. (firma mała, usługi)

Szukamy średniego szczebla... technicznego, których w ogóle nie ma, inżynierów, których jest trochę lepiej, ale też nie za dobrze. (firma mała, przemysł)

Branża informatyczna, jakby tak uprościmy, no to jest branża o gigantycznym deficycie, no nie powiem ręk do pracy. (firma mała, usługi)

Pojawiały się problemy też w związku z personelem, jakieś, nie wiem, problemy, przy na przykład rekrutacji były takie, że kierownika szwalni rekrutowaliśmy dłużej, niż sobie zakładaliśmy to na początku, trudniej było znaleźć osobę o odpowiednich kompetencjach, musieliśmy jej też więcej zapłacić, niż zakładaliśmy w biznesplanie. (firma mała, usługi)

Druga sprawa, która jest dla mnie dosyć istotna to są ludzie. Na tym wczesnym etapie rozwoju firmy jednak doświadczałem bardzo dużej rotacji i zarówno, jeśli chodzi o ludzi z biura, jak i z terenu. Było to spowodowane tym, że jako mała firma nie byłem w stanie im zapewnić takich warunków finansowych, jak firma duża, powiedzmy. Poza tym też zatrudniałem ludzi młodych, którzy po jakimś tam czasie, powiedzmy pół roku, roku, którzy przepracowali u mnie, czegoś się nauczyli, przechodzili do innych firm, nawet do moich tam pseudo konkurentów, do spółek obrotu na przykład, dużych firm energetycznych. (firma mała, usługi)

Jest jedna bariera – brak jest pracowników, którzy by z chęcią podejmowali pracę na tych podstawowych stanowiskach pracy, jakim są sprzętacze. Brak jest po prostu, zwłaszcza, w Gdyni może nawet, mimo że tutaj bezrobocie jest relatywnie niskie, około 6%, w Gdańsku większe, ale z Gdańskiem są duże problemy i pracownicy, no jak to można określić, z chęcią by podjęli może tą pracę, ale tak na cały etat, na pół etatu. (firma średnia, usługi)

ROZWIĄZANIA

Część badanych firm stosuje różne rozwiązania, które ułatwiają im znalezienie odpowiednich pracowników i zatrzymanie ich w firmie.

Respondenci mówili o poszukiwaniu pracowników za granicą, np. na Ukrainie.

Pojawiły się opinie o konieczności bycia elastycznym w podejściu do kandydatów przy ich zatrudnianiu i próbowania spełnienia ich oczekiwań.

Niektórzy mówili o stosowaniu niestandardowych metod rekrutacji, co jest związane z obserwowaniem rynku, na którym działają (jeden z badanych powiedział o wykorzystaniu kontaktów biznesowych przy rekrutacji, a także zatrudnianiu absolwentów uczelni, na której wykłada).

Badani przedsiębiorcy wspominali także o współpracy z firmami rekrutacyjnymi lub korzystaniu z outsourcingu – w miarę potrzeby zlecają wykonanie pewnych zadań osobom spoza przedsiębiorstwa.

Niektórzy badani mówili o konieczności doceniania roli pracowników w firmie i budowania z nimi relacji. Przytaczali oni przykłady pomocy zatrudnionym osobom w rozwiązywaniu ich prywatnych problemów.

Kilka firm oferuje nowo zatrudnionym pracownikom szkolenia, co ma ich zachęcić do podjęcia pracy i rozwiązać problem braku niektórych umiejętności.

Dla nas perspektywa jest taka, że możemy szukać pracowników, podwykonawców w warunkach zewnętrznych, gdzieś tam. Wiadomo, że naturalnym zapleczem dla Polski jest Ukraina, tam wydaje się, że mamy jakiś potencjał ewentualnych ludzi, których możemy wykorzystać w niektórych rodzajach pracy, bo też nie we wszystkich. (firma mała, usługi)

No jakby trzeba być maksymalnie elastycznym, tutaj tak naprawdę, ja bym powiedział, że w tym biznesie trzeba przymierzyć oczekiwania, wyobrażenia człowieka, który ma dla nas pracować, z tym, co my mu mamy do zaoferowania, czy my się na to możemy zgodzić. (firma mała, usługi)

Ja raczej staram się już korzystać ze sprawdzonych współpracowników. Gdzie szukam? Ten świat jest dosyć mały i są też dosyć wąskie branże i tych specjalistów na przykład na naszym rynku, polskim rynku, też w pewnych specjalizacjach jest niewiele i łatwo ich dosyć wyłowić. Jeśli poszukujemy kogoś do współpracy takiej bardziej, nie takiej ściśle wyspecjalizowanej, to dzisiaj są to z reguły portale jakiegoś internetowe, gdzie można poszukać jakiegoś pracowników. (firma mała, usługi)

My nie mamy problemu ze znalezieniem osób, natomiast ze znalezieniem perełek, no potrzebny jest czas, ale takie osoby się znajdują. Dużo osób w moim zespole to są moi byli absolwenci (...). Ale tu jest też dużo osób z kontaktów biznesowych, łącznie z tym, że w moim biznesie są też osoby, które kiedyś były moimi klientami, a kiedyś byli w swoich organizacjach menadżerami, czy osobami zarządzającymi. (firma mała, usługi)

W tej chwili podjęliśmy decyzję o współpracy z firmą, która będzie się zajmowała rekrutacją pracowników, dużym przedsiębiorstwem. Nie małą firmą tylko dużym przedsiębiorstwem, które się zajmie profesjonalnym pozyskaniem ludzi. (firma mała, usługi)

Korzystam z outsourcingu i po prostu, jeżeli mam potrzeby, to zlecam jakieś rozprawy, czy zlecam jakieś poszczególne sprawy osobom, które są z zewnątrz. (firma mała, usługi)

Przykładamy coraz większą wagę do poziomu i jakości relacji z pracownikami, podwykonawcami, zleceniobiorcami i staramy się coraz mocniej zwracać uwagę również na ich ekspercką rolę w organizacji, na to, że są samodzielni. Rozwój - duże znaczenie relacji z pracownikami, podwykonawcami, itd. (firma mała, usługi)

Wiadomo, że ludzie, którzy pracują nie zawsze mają możliwość jakiegось porady prawnej. Więc korzystając przez to, że ja mam możliwość, czy to z moimi jakimiś tam firmami, które współpracują, jeżeli chodzi o obsługę prawną, czy księgową, to pracownicy też z tego korzystają. Tak że tu jest moja możliwość. Nie mówiąc już o tym, że zawsze jakoś tam

finansowo też można pomóc w danym momencie, jeżeli jest problem u pracownika. (firma mała, przemysł)

My generalnie bazujemy na osobach, które szkolimy, powiedzmy, od 0. Staramy się, żeby to było doświadczenie lub wykształcenie w kierunku roli, którą będzie ta osoba u nas pełniła. (firma mała, handel)

CZYNNIKI KULTUROWE

W prowadzeniu działalności gospodarczej ważne są także czynniki kulturowe, wpływające na postawy przedsiębiorcze i decydujące o akceptacji społecznej biznesu.

Analizując wypowiedzi respondentów można stwierdzić, że tego typu bariery również przeszkadzają w działalności badanym firmom. Często są to bardziej trwałe przeszkody, które trudniej zmienić, niż bariery prawne czy rynkowe.

Niektórzy badani dostrzegają niechęć społeczeństwa do przedsiębiorców i negatywny odbiór ich działalności. Mówiono o stereotypie „prywaciarza”, jako wykorzystującego ludzi i oszukującego państwo na podatkach i ZUS.

Pojawił się także głos mówiący o złej woli otoczenia, niechęci u ludzi i zawiści, gdy komuś się powodzi.

Nieliczni respondenci zauważyli jednak zmianę na lepsze w nastawieniu społeczeństwa do przedsiębiorców. Dotyczy to zwłaszcza młodszych pokoleń.

Natomiast nie można powiedzieć, że to biznes, bo jest to bardzo negatywnie odbierane. (firma średnia, usługi)

Myślę, że słynne określenie pokomunistyczne prywaciarz nie wyświechtało się jeszcze. Myślę, że rzeczywiście część Polaków ma takie, a nie inne nastawienie, że firma prywatna, właściciel firmy prywatnej to jest ktoś, kto, kto, którego celem jest wykorzystywanie ludzi, którzy pracują w tym przedsiębiorstwie. Takie przeświadczenie o tym, że prywatni przedsiębiorcy to złodzieje, takie przeświadczenie, o tym, że prywatni przedsiębiorcy nie płacą składek ZUS-u, nie opłacają podatków za swoich pracowników, nie wiem, niezgodnie z przepisami prawa pracy wypłacają wynagrodzenia etc. Myślę, że ono nadal jest i myślę, że ono gdzieś tam wpływa na to, że trudno jest pozyskać dobrych specjalistów, dobrych fachowców, a co za tym idzie, blokuje to rozwój takiego przedsiębiorstwa. (firma mała, usługi)

To jest niesamowite, jak ogromnie zła jest wola otoczenia, jeśli coś zaczyna funkcjonować. Myśmy nawet do tego stopnia to odczuli, już nie mówię, że do dzisiaj, ale w początkowej fazie mieliśmy takie tu rozmowy, w których mówiliśmy, że musimy wszystkim mówić, że źle nam idzie. Naprawdę. Bo powiedzenie czegokolwiek pozytywnego otwiera tym ludziom wszystkim dokoła i to w ogóle nawet się okazuje bardzo bliskim ludziom noże w kieszeni i oni robią wszystko, żeby ci (...) nie wyszło. (firma średnia, usługi)

Oczywiście, młodzi ludzie już inaczej na to patrzą, bo jest kapitalizm, wiadomo, że są prywatne firmy i tak dalej. Ale starzy ludzie, niestety jest to jeszcze podświadome, wydają mi się, że podświadome. (firma mała, przemysł)

Kilku respondentów podniosło kwestię nieumiejętności współpracy między przedsiębiorcami. Są oni zamknięci w sobie, nie chcą dzielić się doświadczeniami. Mówiono o braku zaufania we wzajemnych relacjach, czasami występują problemy ze stosowaniem się do zasad etyki.

Jeden z badanych powiedział, że podstawową kwestią na to wpływającą jest **brak umiejętności komunikacyjnych w społeczeństwie.** Ludzie nie potrafią ze sobą rozmawiać, a to przekłada się także na współpracę firm.

Każdy jest raczej zamknięty. Nikt się nie chce podzielić informacjami. Naprawdę musi być jakaś zaprzyjaźniona firma, która na pewno [nie] jest konkurencją, żeby wymienić się swoimi doświadczeniami. A tak, to raczej wszystko się zachowuje dla siebie i traktuje się to jako zdobyte doświadczenia i tak jak tajemnicę handlową. (firma mała, przemysł)

Prowadziliśmy tą hurtownię zaopatrującą i w mąkę i w środki różnego rodzaju. To tyle, że jak kiedyś po tej, poprzednim ustroju, to każdy miał ten bat nad głową, to musi, to mimo, że to było nasze, przez nas organizowane, a co ja będę z nimi, ja tu sobie załatwię coś taniej, coś lepiej i to wszystko pomału upada, to cały czas, to otoczenie, czyli ludzie, którzy prowadzą taką swoją działalność zamiast próbować coś razem zrobić, to każdy, a to jest chyba takie, nasza mentalność Polska, że każdy coś sobie próbuje na własną rękę grzebać. (firma średnia, przemysł)

Ludzie, którzy mają piekarnię, no mimo nawet, że w pewnych momentach deklarują jakąś współpracę to później z tego nie wychodzi. No w Polsce się mówi, że piekarz z piekarzem może rozmawiać po przyjacielsku, jeżeli mieszka od siebie 150 km. (firma średnia, przemysł)

Jasne, że są problemy z komunikacją, tak. To są, to jest chyba podstawowy problem, który, który dotyczy, ja bym zaryzykowała stwierdzenie, wszystkich Polaków, tak. Nie tylko, nie tylko ludzi zrzeszonych w przedsiębiorstwie, tak. Nastąpiły takie czasy, że my się po prostu nie potrafimy komunikować, no, po prostu nie potrafimy mówić do siebie. (firma mała, usługi)

7. DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE

Respondentów zapytano także o to, jakie ich zdaniem działania należałoby podjąć aby zmniejszyć bariery utrudniające rozwój firm.

WSPARCIE FINANSOWE

Na podstawie wypowiedzi badanych przedsiębiorców można uznać, że najczęściej oczekują oni wsparcia finansowego. Przedsiębiorcy poszukują środków na rozwój firmy i mają nadzieję na pomoc finansową ze środków publicznych.

Kilku respondentów w podkreślało **konieczność pomocy finansowej dla firm rozpoczynających działalność gospodarczą**. To ich zdaniem najtrudniejszy okres rozwoju przedsiębiorstwa, związany z ponoszeniem nakładów na inwestycje. Trudno wtedy utrzymać płynność finansową, a banki nie chcą udzielać kredytu firmom bez historii podatkowej.

Natomiast oczywiście jakieś tam rzeczy finansowe, dofinansowania itd., zawsze są mile widziane. (firma średnia, usługi)

Ja, będąc pracodawcą i dając kilkudziesięciu osobom pracę, powodując, że oni płacą podatki, i tak dalej, i tak dalej, oczekuję, że ktoś mi będzie pomagał w tych trudnych aspektach, takich jak finansowanie prawdziwych i uczciwych projektów. (firma mała, usługi)

No bo gdzieś zacząć, nawet mieć jakiś taki pomysł dzisiaj, nawet... Bez kontaktów, bez informacji, bez pieniędzy, bez wsparcia finansowego z kraju, no to to nie da się tego zrobić. Tego się nie da zrobić. Podejrzewam, że we wszystkich sektorach branży jest to samo. (firma mała, przemysł)

W ogóle polskie przedsiębiorstwa nie będą dofinansowane i nie będzie przede wszystkim na początek pomocy dla tych po prostu, którzy mają pomysł, znaczy biznesplan i projekt, nie będzie pomocy, to nie ma szans w ogóle. (firma mała, przemysł)

W wypowiedziach pojawiają się opinie o konieczności ułatwień w dostępie do środków pomocy publicznej. Przedsiębiorcy chcieliby z nich korzystać, ale dostrzegają problem zbytnej formalizacji zgłoszeń i związanej z tym biurokracji. Mówią także o mało przejrzystych procedurach w aplikowaniu o finansowanie ze środków publicznych.

Jak zauważają niektórzy respondenci wsparcie publiczne powinno być lepiej dopasowane do potrzeb przedsiębiorców. Urzędnicy powinni wykazywać proaktywną postawę i udzielać pomocy gdy widzą, że firma ma szanse na rozwój.

Jedna z wypowiedzi dotyczyła potrzeby dofinansowania obiecujących projektów technologii informatycznych, co w opinii respondenta pozwoli na lepsze postrzeganie Polski jako kraju, gdzie następuje szybki rozwój tej dziedziny.

Pojawiły się także nieliczne głosy, że finansowanie publiczne powinno mieć charakter częściowo zwrotny. Zdaniem jednego z badanych taka pomoc jest bardziej przydatna niż np. animowanie współpracy w ramach klastrów.

Chyba PARP też. PARP pomińmy, ale robi to NCBiR, mazowieckie jednostki. Różne są jednostki, które dysponują tymi funduszami, gdyby ta procedura była troszeczkę bardziej przejrzysta. Nawet nie przejrzysta, ona jest przejrzysta, łatwiejsza do obrobienia, że nie trzeba by było tyle papierologii przygotowywać, wniosków po 500 stron po to, żeby projekt za milion złotych, dosyć prosty projekt za milion złotych uruchomić, to by to było łatwiejsze, ale to jest trochę wołanie na puszczy, za dużo osób z tego korzysta, żeby chciało im się to wyprostować. (firma mała, przemysł)

Jeśli chodzi o kwestie administracyjne, to na pewno ułatwienie dostępu do funduszy unijnych w takim sensie, że jednak bardzo wyśrubowane [są] te procedury. Myślę, że jakby były prostsze, to większa ilość firm by korzystała z tych możliwości. (firma mała, usługi)

Ja bym był zachwycony, jakby właśnie, ponieważ Polska zaczyna być teraz postrzegana jako kraj, gdzie jest, gdzie następuje bardzo szybki rozwój technologii informatycznej i też właśnie w tym, co my robimy, bardzo szybko to wszystko przyspieszyło. Byłoby bardzo fajnie, jakby właśnie ktoś to zauważył i zaczął dofinansowywać tę branżę, tak jak to robią, jak robi to, przykładem są patenty, które robi Kanada, bądź, tak jak powiedziałem właśnie, bezpośrednie dofinansowanie obiecujących projektów (...) dofinansowanie konkretnych projektów technologicznych, nie bazując na tym, jak ktoś fajnie wypełnił formularze, tylko jak gdyby na ocenie realnej sytuacji. Co osiągnął? Co może osiągnąć? Gdzie jest na rynku? Gdzie może być? (firma średnia, usługi)

Dla mnie jest to taka sytuacja, że ktoś, kto ma dużo wolnego czasu i ma jakiś pomysł, który niekoniecznie wypali, ale zna dobrych tam prawników, doradców, którzy zrobią mu ładny wniosek, opisany pięknie w tabelki ma o wiele większe szanse niż ktoś, kto merytorycznie coś osiągnął i to jest dla mnie podstawowa wada tych wszystkich systemów. Moim zdaniem w tych przedsiębiorstwach, które dostają dofinansowanie, powinni być ludzie, którzy researchują rynek i znajdują te podmioty, które na to zasługują. (firma średnia, usługi)

Współfinansować projekty, przejść bardziej na te takie formy, nie wiem, też częściowo zwrotne. No to jest chyba lepszy pomysł niż jakieś takie animowanie różnych rozwiązań. No ja mam wrażenie, że jak ktoś chce taki klaster stworzyć to są rozwiązania jakby formalne, ustawowe i taki klaster się stworzy, a właśnie gdzieś czytałem o jakieś inicjatywie, wyłaniania jakichś tam dominujących klastrów i tak dalej, no może to ma sens, nie miałem czasu się w to wczytać bardzo szczegółowo, ale nie wiem, czy tych środków nie dałoby się lepiej zainwestować. To jest tak, tak to oceniam. (firma mała, usługi)

W opinii niektórych respondentów dobrym rozwiązaniem byłoby oferowanie ulg podatkowych, zwłaszcza dla mniejszych przedsiębiorstw i nowo powstałych firm. Powinno to też dotyczyć składek na ZUS. Nieliczni badani wprost mówili o zwolnieniu z podatków przez okres pierwszego roku działalności firmy. Wspominano także o konieczności większej tolerancji urzędów skarbowych dotyczących rozliczeń podatków.

Jeden z respondentów oczekuje wsparcia w postaci ulg podatkowych przy inwestowaniu w badania i rozwój.

Niektórzy przedsiębiorcy wyrazili opinię, że pomocne byłoby obniżenie podatków i kosztów pracy, a także uproszczeniu płatności związanych z podatkami i ZUS.

Wsparciem dla firm byłyby też rozwiązania związane z podatkiem VAT. Mówiono o obniżeniu tego podatku i płaceniu go dopiero w momencie, kiedy klient opłaci fakturę.

Tak, to się zdarzyło, jeszcze w sytuacji, kiedy mieliśmy tak na styk tej kasy, żeby zainwestować w coś, a nie urząd skarbowy był priorytetem. Wydaję mi się, że powinno być jakby więcej ulgi faktycznie dla tych mniejszych firm, ale takiej większej rozpiętości, czy większej tolerancji, jeżeli chodzi o kwestie podatkowe i rozliczanie się z fiskusem. (firma mała, usługi)

Trudna sprawa ja bym powiedział, jest to bardzo trudna sprawa, to jest taki długi aspekt gdzie nowy przedsiębiorca, który powstaje generalnie nie wiem być jakąś odstoniętą otoczką jakąś taką przejściową, czy coś takiego, tam nie ma taryfy ulgowej to jest smutne trochę. (firma mała, przemysł)

Czyli rok zwolnienia wszystkich z podatków, z ZUS-ów (...). To jest w ogóle kluczowa sprawa, żeby przedsiębiorca mógł zacząć firmę i nie mieć z tego tytułu kosztów, tylko żeby ten cały system i społeczeństwo finansowało rozpoczęcie tej działalności, bo to daje jedyną szansę, że ta działalność zacznie funkcjonować i ktoś będzie z niej płacił ZUS-y i podatki. (firma średnia, usługi)

Jakieś ulgi podatkowe, w momencie, kiedy mamy na przykład wysokie inwestycje na badania i rozwój i wiadomo, że, nie wiem. Wydaje mi się, że dobrze by było po prostu, żeby troszkę docenić to, że firmy w dużej mierze ten wkład w gospodarkę mają większy pewnie, niż inne przedsiębiorstwa w tym momencie i uhonorować to jakimiś właśnie ulgami. (firma mała, usługi)

Z ZUS-em - gdzie po prostu, dlaczego my mamy 3 przelewy robić, no absurd. Ja jestem konkretną kwotą winien ten, a jak to jest rozdzielone, to jest w deklaracji, niech to sobie sam rozdziela. (firma mała, handel)

Jeżeli dotyczy to małych firm, to myślę, że trzeba by było obniżyć koszty pracy przede wszystkim. Myślę tutaj o ZUS-ie, o rozłożeniu tego inaczej. Myślę tutaj o podatkach. (firma mała, przemysł)

O, płacenie VAT-u w momencie na przykład, kiedy klient ci zapłaci, a nie w momencie, kiedy musisz. Masz ten miesiąc po, ten termin. Ja nadpłacam wszystko. Muszę swoje pieniądze prawda dawać do urzędów wszystkich, a potem czekam na te pieniądze długimi. (firma mała, przemysł)

Tak jak się mówi, że ten VAT – VAT dotyczy każdego, bo co innego, jakby dotyczyło to mojej jednej jednostki, ale przepisy VAT, jakby był mniejszy VAT, też by był większy popyt na to. (...) Dobrze by było, jakby były te podatki mniejsze, to myślę, że to inaczej by gospodarka ruszyła. (firma mała, budownictwo)

Badani wspominali także o konieczności motywowania biznesu do zwiększania zatrudniania. W tym obszarze mówiono o ulgach lub dopłatach do nowo zatrudnionych osób oraz o pomocy przy rekrutacji – w tym przypadku jeden z respondentów powiedział o skutecznym wsparciu ogłoszeniowym, bo w jego opinii portal ogłoszeniowy Urzędu Pracy (praca.gov.pl) nie spełnia oczekiwań. Według innej firmy pomocne byłyby ulgi przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

No i takie wspieranie biznesu pod kątem tego, żeby jednak motywować biznes, żeby zatrudniali ludzi, dopłaty dla nowozatrudnionych osób, które pracują, a są zatrudnione na przykład z urzędów różnych. Ja wiem, że te dopłaty są, ale takie ułatwienie działań, nie wiem, jakieś wspieranie firmy, które angażują się ponad to, co jest oczekiwane, czyli na przykład angażujemy się w projekty non profitowe, czy inne, to żeby to było gdzieś zauważone, żeby takie firmy też miały zwrot z tego w przyszłości, możliwość wciągnięcia na listę firm, które robią ponad to, co jest od nich oczekiwane. (firma mała, usługi)

W mojej działalności przede wszystkim to, co jest dla mnie problemem to są kwestie rekrutacji i utrzymania tych sił sprzedażowych. Także, jeżeli tutaj miałbym jakieś wsparcie, chociażby ogłoszeniowe. Jest portal taki, stworzony przez urząd pracy, chyba praca.gov.pl, ale to tam nic się nie dzieje. Jeżeli miałbym jakieś wsparcie na zatrudnianie nowych ludzi to ja chętnie bym z tego korzystał. (firma mała, usługi)

One są akurat tutaj u nas związane z tą specyfiką zatrudniania osób niepełnosprawnych i w ogóle statusu zakładów pracy chronionej, bo jest pewien obszar, dyskutowany mocno, że pracownicy ci mimo dodatkowych ulg nie są w stanie funkcjonować na tak zwanym otwartym rynku pracy. I pewien zakres dodatkowych korzyści tego typu firmy powinny mieć. Oczywiście, nie tak jak było w pierwszym okresie czasu, duże ulgi, ale w pewnym momencie powinno się powiedzieć „stop, nie zmniejszamy dofinansowania dla zatrudniania osób niepełnosprawnych w zakładach pracy chronionej”, bo tak jak już daleko poszły te zmiany, że praktycznie można powiedzieć, że już niedługo nie będzie w ogóle opłacało się prowadzić na przykład gabinetów lekarskich, bo takie firmy są zobowiązane mieć pielęgniarkę swoją, bo to są dodatkowe koszty. I to jest ten czynnik chyba hamujący. (firma średnia, usługi)

Kilku badanych zwróciło uwagę, że na rozwój ich firmy wpłynąłby dostęp do taniego, nisko oprocentowanego finansowania zwrotnego. Niektórzy przedsiębiorcy podkreślali konieczność ułatwienia dostępu do kredytu bankowego. Jeden z nich wspominał, że takim ułatwieniem byłyby na przykład zabezpieczenia na kredyty oferowane przez BGK. W opinii

innego dobrym rozwiązaniem byłoby utworzenie banku komercyjnego zajmującego się małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Gdybyśmy mieli dostęp do kapitału taniego pewnie byśmy mogli się rozwijać szybciej, na razie na to nie patrzyliśmy, ale zaczynamy patrzeć. (firma mała, usługi)

Łatwiejszy dostęp do kredytu bankowego. Myślę, że ja to mogę odnieść do perspektywy naszej, jesteśmy firmą, która bardzo dużo zainwestowała, w związku z tym nasz wynik finansowy nie jest, przynajmniej na początku nie jest dobry, jest duży minus dlatego, że większa część pieniędzy poszła na inwestycje. (firma mała, przemysł)

Dobrym rozwiązaniem były na przykład zabezpieczenia na kredyty oferowane przez BGK. Był taki program jakiś czas temu, który bankom komercyjnym pozwalał się zabezpieczyć na kwocie kredytu oferowanej przez BGK. (firma średnia, usługi)

Wsparcie finansowe dobry bank komercyjny skierowany na małe i średnie przedsiębiorstwa, i operatywny. (firma mała, usługi)

POPRAWA OTOCZENIA REGULACYJNEGO

Działaniem istotnie wpływającym na rozwój przedsiębiorstw byłyby w opinii badanej grupy stabilne, jasne i jednoznaczne regulacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej. Ograniczyłyby to niepewność działania i ryzyko podejmowanych decyzji dotyczących przyszłych planów firmy.

Niektórzy badani mówili o zmianach w prawie na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Miałyby one być związane przede wszystkim z ograniczeniem i uproszczeniem rozmaitych formalności urzędowych.

Pojawiła się też opinia o **konieczności ułatwienia małym firmom wpływu na prawodawstwo.** Organizacje branżowe zraszają przede wszystkim większe firmy i działają w ich interesie, a mniejsze podmioty nie mają wpływu na zmiany w regulacjach.

O: Wprowadzić jasne reguły gry, czyli przepisy, które są jednoznaczne

P: Które bardziej będą sprzyjać przedsiębiorcom?

O: ja nawet powiedziałbym inaczej, one wcale nie muszą sprzyjać przedsiębiorcom, one muszą dawać informacje. Bo w tym momencie sytuacja wygląda mniej więcej tak, że ja muszę zamawiać ekspertyzy prawne w jakichś drogich kancelariach, gdzie dostaję jakieś tam opracowania po kilka, kilkadziesiąt stron, za które muszę płacić po parędziesiąt tysięcy złotych. Oprócz tego na bieżąco korzystać z porad prawnych tych kancelarii, a i tak nie mam pewności, że coś nie zostanie mi zarzucone, bo również te same kancelarie przedstawiają mi 2 wyroki sądów różnych, sprzeczne zupełnie ze sobą, więc to nam jak najbardziej przeszkadza. Czyli

niekoniecznie bardzo sprzyjające przepisy, ale na pewno jasne i jednoznaczne. (firma średnia, przemysł)

Powinno być właśnie bardzo duże rozgraniczenie, pomiędzy formalnościami dla mniejszych firm, a dla dużych firm, że zupełnie inne powinny być wymagania, w stosunku do tych firm, albo ryczałtem jakoś powinno być (firma mała, przemysł)

Powinny być inne wytyczne do na przykład małej firmy, a inne wytyczne do dużego jakiegoś zakładu, który seryjnie na przykład coś produkuje, no przede wszystkim to, a jakie działania ku temu, nie wiem, czy jakieś referendum, nie no, po prostu to powinno być organizowane przez jakieś organizacje zrzeszające, na przykład, pracodawców, czy tam przedsiębiorców, żeby takie rzeczy były dyskutowane, ale nie tylko takich najbardziej znaczących, bo przeważnie jest tak, że my tacy mali po prostu siedzimy i pracujemy, a takie większe przedsiębiorstwa mają swoich prezesów, czy tam jakichś innych, którzy, którzy mogą się też zaangażować, i w tego typu organizacjach brać udział, i mieć wpływ, nawet na jakieś tam ustawy, czy regulacje, a nie są jak gdyby, nie jest brany pod uwagę cały przekrój społeczeństwa. (firma mała, przemysł)

Część przedsiębiorców **oczekuje zmian w prawie ułatwiających egzekwowanie płatności od kontrahentów**. Wśród wymienianych przez respondentów możliwych rozwiązań były:

- ustalenie terminów płatności na maksymalnie 7 dni, co pozwalałoby firmie utrzymać płynność finansową;
- likwidacja ustawy o złych długach, bo w opinii jednego z badanych nie motywuje ona podmiotów do płacenia i nie przyczynia się do poprawy płynności finansowej;
- poprawa efektywności sądownictwa, ponieważ niewydolność wymiaru sprawiedliwości i długi czas oczekiwania na sprawę zniechęcają do dochodzenia swoich praw przed sądem.

Oczywiście super by było, jakby wszyscy płacili w ciągu 7 dni i dla mnie wtedy nie istnieje problem cash flow-u, to jest przewidywalne, łatwe. (firma mała, usługi)

Ustawy o złych długach i jeśli miałbym coś odpowiedzieć natychmiast, bez zastanowienia, to oczekiwałbym zniesienia tej ustawy i po prostu zlikwidowania jej, bo ona nie wnosi nic dobrego, nie poprawia w żaden sposób płynności finansowej, nie motywuje podmiotów do płacenia, a godzi w interesy na przykład w tym przypadku naszego przedsiębiorstwa i to w sposób znaczący. (firma mała, przemysł)

Uzdrowić prawo, to o którym przed chwilą powiedziałem, sprawić, żeby system sądowniczy stał się efektywny, bo dzisiaj tak naprawdę... My nawet nie rozważamy pójścia do sądu, w sytuacji, gdzie jest w oczywisty sposób racja po naszej stronie, po stronie właściciela mieszkania, pójście do sądu nie ma sensu, bo to są lata, więc system... Chory system sądowniczy, totalnie nieefektywny, jest bardzo dużą barierą dla biznesu. Bardzo dużą, więc... ja akurat mam takie poglądy, że chciałbym, żeby państwo robiło bardzo niewiele, ale żeby to

robiło bardzo sprawnie, dzisiaj robi bardzo dużo i bardzo niesprawnie. (firma mała, usługi, nieruchomości)

Jeden z respondentów wspomniał o konieczności egzekwowania przepisów o nieuczciwej konkurencji. Obecnie są one obchodzone np. przez duże sieci handlowe, co wiąże się z dodatkowymi kosztami dla firmy respondenta.

Na poziomie sprzedaży to skuteczniejsze przepisy wynikające z ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwej konkurencji, czyli lepsze przestrzeganie, czy wprowadzenie mechanizmów, przy którym sklepom nie opłacałoby się łamać tej ustawy, pobierając inne opłaty, aniżeli marża wynikające ze sprzedaży. Bo to o czym mówiłem, te pieniądze półkowe itd., to jest wszystko zakazane. (firma mała, handel)

POPRAWA JAKOŚCI ADMINISTRACJI

Analizując wypowiedzi respondentów można stwierdzić, że w rozwoju firm pomocna byłaby poprawa podejścia urzędników do przedsiębiorców. Powinni oni realistycznie patrzeć na prowadzenie działalności gospodarczej, działać w nieco mniej sformalizowany sposób i pomagać firmom spełniać wymogi prawa. Przedsiębiorca powinien być traktowany jako partner, a nie jednostka do kontroli.

Badani wysuwali postulaty ograniczenia liczby kontroli i wprowadzenia odpowiedzialności urzędników za podejmowane podczas niej działania.

Pojawiła się też opinia o konieczności zreformowania urzędów i redukcji liczby urzędników. Padła też propozycja opracowania ogólnokrajowych wytycznych regulujących działania urzędników.

Czyli to, co by się mogło zmienić, to patrzeć po prostu rzeczywiście realnymi oczami, a nie oczami widełek i schematów. (firma mała, handel)

Ja myślę, że tu głównie chyba chodzi o zmianę filozofii. Żeby generalnie przedsiębiorca mógł się czuć ważnym partnerem dla instytucji. Właśnie partnerem, a nie jednostką kontrolowaną, która zakłada, że on chce w jakiś sposób oszukać, że chce coś wykorzystać. Takie niestety często ma się wrażenie. (firma mała, usługi)

Więc jeżeli tutaj zmniejszyłyby się tutaj te obciążenia podatkowe z wynagrodzeń, to na pewno wzrosła by znacząco konsumpcja, a co za tym idzie większe przychody firm by były i większe przychody kraju, więc to mogłoby się przełożyć na rozwój gospodarki, ale na pewno trzeba zreformować urzędy i trochę jednak tych, według mnie, urzędników w pewnych urzędach jest za dużo, jest za dużo koneksji rodzinnych, znajomości i tak dalej, i się okazuje, że jedna trzecia urzędników w ogóle nie pracuje, tak naprawdę, co jest niemożliwe w firmie prywatnej, bo by

już jej nie było. Więc tu jest bardzo duże pole do popisu i zmiana mentalności, żeby jednak ten przedsiębiorca był traktowany z pewnym szacunkiem i żeby te urzędy, tak jak, nie wiem, we Francji, w Niemczech chciały pomóc temu przedsiębiorcy, a nie tak naprawdę jeszcze bardziej go gdzieś tam docisnąć w pewnych tematach i pokazać, że on tak naprawdę się nie liczy. Jeżeli zmieni się mentalność urzędnika, co, uważam, nie jest takie łatwe, ale da się to zrobić, to na pewno przedsiębiorcy będą chętniej zostawać w Polsce (firma średnia, przemysł)

Właściwie tak naprawdę to by wystarczyło, odpowiedzialność urzędników za ich działania. Bo wtedy też by się skończyły problemy nie wiem, ze zbyt uciążliwymi czy bardziej restrykcyjnymi kontrolami, chociażby sanitarnymi. No bo urzędnik, który spowodował straty firmy to musiałby za to odpowiadać. (firma mała, handel)

Powinny być też ujednolicone przepisy, bo bardzo dużo zależy od urzędników. Zupełnie inne na przykład wymagania, i na co innego zwracają urzędnicy, na przykład, przy, no, przypuśćmy, w Grodzisku Mazowieckim, a zupełnie na co innego w Pruszkowie, także to też jest taka jedna niewiadoma, na kogo się trafi, i kto na co będzie zwracał uwagę. Powinny być jakieś, no, ogólnokrajowe wytyczne, co do działań urzędników. (firma mała, przemysł)

Przedsiębiorcy oczekują ograniczenia biurokracji, zwłaszcza przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej. Mówiono o konieczności skrócenia procedur związanych z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

Niektórzy badani proponują **stworzenie jednolitego systemu sprawozdawczości do wszystkich urzędów** (urzędy skarbowe, ZUS, GUS, itd.). Przyspieszyłoby to załatwianie spraw zarówno przez przedsiębiorców jak i urzędników. Pojawiła się także opinia o konieczności cyfryzacji urzędów.

Na pewno im mniej administracji tym lepiej. Czyli uproszczona administracja z punktu widzenia zakładania firmy, regulacji poszczególnych rynków, segmentów, tym lepiej. Nie wiem, czy lepiej dla mojej branży, ale na pewno mimo wszystko lepiej. (firma mała, usługi)

Patrząc przez pryzmat tego, co robię, to może przydałby się jeden jednolity system, w którym byłoby wszystko, a nie, że ZUS ma własny system, GUS ma własny system, urząd skarbowy ma własny system, totalnie niekompatybilne i to wszystko trzeba załatwiać jakoś oddzielnie. To, jeśli chodzi w ogóle, myślę o prowadzeniu jakiegokolwiek działalności gospodarczej w kraju. (firma mała, usługi)

Wydaje mi się, że po pierwsze zniesienie barier, ale bardzo proste, to znaczy centralizacja pewnych rzeczy, takich jak kwestie chociażby związane z ZUS-em, uzyskiwanie pewnych zaświadczeń, to już po części się dzieje, natomiast coraz większa cyfryzacja urzędów, to na pewno. (firma mała, handel)

Na pewno szybkość procedur związanych z administracją biznesu, czyli faktury, umowy, zakładanie kont, zamykanie, otwieranie spółek to długo trwa. Nawet w KRS-ie, jeżeli ktoś zmienia firmę albo ją chce zamknąć to według procedur to trwa czasami 2, 3 miesiące, bo powiem pani tak, że ja oprócz tej firmy szkoleniowej Pasja mam jeszcze spółkę eventową, która się w tej chwili rozwija i nawet na bazie tej spółki mogę powiedzieć, że te procedury w KRS są cholernie długie i to moim zdaniem powinno być skrócone, bo moim zdaniem pewne procesy są niezasadne. (firma mała, usługi)

Nieliczni respondenci wspominali o usprawnieniach ułatwiających funkcjonowanie na rynku zamówień publicznych. Ich oczekiwania w tym obszarze dotyczą przede wszystkim konieczności odejścia od nadal dominującego kryterium cenowego. Jednym z postulatów było wprowadzenie dodatkowych punktów w przetargach dla polskich firm, co pozytywnie wpłynie na ich rozwój.

Jakieś bonusy, nie-bonusy są rozdzielane roczne czy zadaniowe są rozdzielane po prostu korporacyjnie, ponad głowami nad tym wszystkim i pomoc dla firm polskich jest konieczna, zresztą tak się dzieje na całym świecie np. w Niemczech, tam jest nie do pomyślenia, żeby w firmie jakiejś tam jeździć jakimiś zachodnimi samochodami japońskimi czy amerykańskimi, tylko jeździ się niemieckimi samochodami i to są, są pewne przepisy, które ułatwiają handel, po prostu ułatwiają w gospodarce proponowanie i rozwój polskim firmom. Dlatego wydaje mi się, że jeżeli byłyby dodatkowe punkty w przetargach na wyroby polskie, że polskie firmy robią, że to jest zlecone w jakimś tam i udział polski... ja nie mówię, żeby zakaz, ale dodatkowe punkty za to, bo jednak te podatki tu zostają, jednak VAT tu zostaje, itd., itd. (firma mała, handel)

WSPARCIE W DOSTĘPIE DO ZAGRANICZNYCH RYNKÓW

W badanej grupie przedsiębiorstw **tylko niektóre oczekują wsparcia działań na rynkach zagranicznych. W opinii kilku firm pomoc powinna mieć przede wszystkim charakter merytoryczny.** Potrzebują one dostępu do informacji o rynkach zagranicznych, w tym szczegółowych, dotyczących branży w których działają.

Inne propozycje dotyczyły wsparcia w znalezieniu lokalnego partnera biznesowego. Pozwoliłoby to przygotować się firmie do wejścia na rynek zagraniczny i ograniczyć ryzyka z tym związane. Jeden z przedsiębiorców wspominał o ułatwieniach udziału w misjach biznesowych za granicą, które pozwalają nawiązać kontakty z lokalnymi partnerami.

Nieliczni respondenci wspominali o oczekiwaniach związanych ze wsparciem finansowym wejścia na rynki zagraniczne.

Wśród badanych pojawiło się także oczekiwanie pomocy przy rejestracji działalności za granicą.

W interesie naszego państwa nas wspierać i robić, pomagać, ułatwiać ekspansję na zagraniczne rynki. (firma mała, usługi)

Będziemy próbowali też coś z tego wyciągnąć, nie robiliśmy jeszcze żadnych przygotowań do tego zakresu, natomiast chciałbym skorzystać z finansowań, chociażby pomoc w sensie zabezpieczenia, przygotowania się do wejścia na ten rynek, rozszyfrowanie zagrożeń, które tamte firmy, tamte instytucje powinny znać. To też by było wsparcie, może nawet ważniejsze, niż kapitał. Kapitał swoją drogą, natomiast na pewno wsparcie takie formalno-merytoryczne, zresztą mówi się dużo, że firmy niemieckie wchodząc na rynek są tak zabezpieczone przez państwo, że praktycznie z minimalnym ryzykiem wchodzą na inne rynki, natomiast polska firma wchodzi sama. (firma mała, przemysł)

Ja myślę, że bardziej ekspertyza rynków zagranicznych, jak i pomoc na miejscu, jak mieliśmy otwarcie biura w Berlinie, to się okazuje, że nikt w urzędzie nie mówi po angielsku, natomiast nie ma też takiej pomocy od strony nie tyle co państwa, ale agencji rządowych, tak jak pan wspominał, które by mogły bezpośrednio nam pomóc i nas reprezentować w niektórych tematach. (firma mała, usługi)

Dobry dostęp do źródeł o dobrych rynkach, zasad panujących na tych rynkach. Szczególnie, kiedy dotyczy to Europy, to się tego nie boję, tak? Bo to są dosyć dla naszego kręgu kulturalnego i kulturalno-biznesowego są dosyć zbliżone zasady. Także, jeśli już myślimy o rynkach azjatyckich, afrykańskich itp. no to tutaj pojawiają się różne ryzyka głównie wynikające z innej mentalności, innej kultury, innej specyfiki prowadzenia biznesu, gdzie ja wiedzę mogę zdobyć samodzielnie analizując różne dostępne źródła i informacje. Ale też znalezienie czy tam lokalnego partnera biznesowego, który pomoże, czy też skorzystanie z narzędzi, które nasze państwo też oferuje, tak? Bo są instytucje, które jak gdyby wspierają nas, przedsiębiorców działających poza granicami kraju, to jeszcze nie wiem..., nie wiem na jakiej zasadzie to jest, dopiero będę to badał w przyszłym roku, w pierwszej połowie przyszłego roku. (firma mała, usługi)

Ja przede wszystkim muszę wykonać pracę po swojej stronie, żeby wiedzieć, czy ten rynek jest dla mnie atrakcyjny, a później ewentualnie liczyć na to, że ktoś mi pomoże zarejestrować tam spółkę, zarejestrować działalność, tego typu sprawy. Natomiast, no nie oczekuje, że ktoś to za mnie rozkręci. (firma mała, usługi)

No i jeżeli chodzi o takie działania w zakresie LED-ów i fotowoltaniki, to tutaj chciałbym nawiązać współpracę z firmami przede wszystkim z Chin z Tajwanu i jeżeli byłyby jakieś misje, czy jakieś targi, czy coś takiego się działo to myślę, że chętnie mógłbym w tym wziąć udział. (...) Nie brałem, ale to dosyć ograniczony krąg ludzi mógł wziąć w tym udział i też powyżej jakieś tam wielkości przychodów. Ja się nie kwalifikowałem po prostu, byłem za małą firmą. (firma mała, usługi)

POPRAWA JAKOŚCI EDUKACJI / SZKOLENIA

Respondenci mówili także o potrzebie wsparcia pozwalającego ograniczyć bariery edukacyjne. Część z nich ma problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, niektórzy są zmuszeni przyuczyć do pracy nowozatrudnione osoby i zapewnić im kosztowne szkolenia. Wynika to m.in. z niewystarczających i niedostosowanych programów nauczania, a także ze stosunkowo niskich zarobków powodujących poszukiwanie pracy za granicą.

W opinii niektórych badanych przedsiębiorców pomocne byłoby organizowanie szkoleń dla osób chcących podjąć działalność gospodarczą. Miałyby one dotyczyć podstawowych zasad jej prowadzenia, zarządzania, marketingu, ale także obowiązującego prawa czy pisania wniosków o wsparcie.

Jeden z respondentów powiedział, że mógłby sam prowadzić edukację kandydatów na pracowników, ponieważ na rynku nie ma odpowiednio wykwalifikowanych osób. Chciałby zbudować własną szkołę dla grafików-animatorów, oczekuje jednak od państwa wsparcia w realizacji tego projektu.

Ja jestem po studiach prawniczych i niestety nikt mnie nie uczył biznesu i ja w tej chwili bardzo mocno odczuwam brak w tym zakresie, doszłam się samodzielnie i czytam właśnie, słucham szkoleń przez internet i tego typu, jakby staram się rozwinąć i uważam, że takie szkolenia, właśnie dla osób chcących podjąć działalność gospodarczą z podstawowych zasad właśnie prowadzenia tej działalności, zarządzania, marketingu, powinny jak najbardziej mieć miejsce. (firma mała, usługi)

Byśmy chcieli pozyskiwać grafików, którzy mają wysoki poziom umiejętności. Z tym jest niestety bardzo ciężko. Jest brak edukacji. Zastanawiam się nad zrobieniem własnej edukacji. Też właśnie przydałoby się jakieś wsparcie do tego. Nawet mieliśmy taki roczny panel. To fajnie wyszło, tylko jak gdyby za ciężkie było dla nas finansowo. Właśnie chcieliśmy, bo wtedy zrobiliśmy taką szkołę, która przyjmuje taki średni segment animatorów i przystosowuje ich do pracy profesjonalnej, że właśnie uczymy ich tych wszystkich trików co robić, żeby być atrakcyjny dla pracodawcy takiego jak [...]. No i to było fajne, tylko że się skończyło.

Także takie szkolenia właśnie, może z zakresu pisania wniosków, swego czasu by nam się przydało. (firma mała, usługi)

Myślę, że jakieś takie szkolenia, związane z, nie wiem, z działalnością prawną, tak, z jakimiś tam kruczkami prawnymi itd., myślę, że tutaj jest jakaś taka... pewien rodzaj luki. (firma średnia, usługi)

Analiza wypowiedzi respondentów pokazała, że **dużym utrudnieniem dla części firm jest pozyskiwanie informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji strategicznych.**

Niektórzy badani oczekują wsparcia w tym zakresie. Na ogół mówiono o potrzebie dostępu do szczegółowej informacji o prowadzeniu działalności w danej branży. Jak wspomniano wcześniej, niektóre firmy oczekują także informacji dotyczących działalności na rynkach zagranicznych. Pojawiły się też wypowiedzi mówiące, że niezbędna jest informacja o możliwościach pozyskania wsparcia finansowego. Jedna z firm miała problem ze znalezieniem takiej informacji gdy poszukiwała środków na rozwój.

Kwestia być może jeszcze taka, żeby były... To jest w kwestii oczywiście przedsiębiorcy, natomiast miejsce, gdzie można się doradzić na zasadzie "zamierzam otworzyć taki i taki biznes, proszę mi podpowiedzieć z jakich regulacji prawnych, na co powinienem zwrócić uwagę". W kwestiach prawnych i organizacyjnych, czyli to, za co państwo odpowiada, to takie komórki by pomogły na pewno, kwestia tego, jaka byłaby ich kompetencja. To znaczy to musiałyby być rzeczywiście wyspecjalizowane komórki, więc nie wiem, czy byłoby to możliwe do zrobienia, ale tego typu wsparcie, podpowiedzi z czego korzystać i gdzie szukać pomocy, nie oferowanie konkretnej pomocy, ale podpowiedź gdzie tej pomocy szukać, to na pewno byłoby coś takiego przydatne. (firma mała, handel)

Żeby było na przykład, że ja działam w takiej branży, i mam dostęp do informacji, na przykład, jakie urzędy są, z jakimi urzędami muszę nawiązać współpracę, czy muszę się wywiązywać z danych obowiązków, jakie są na mnie nałożone obowiązki, jakie przepisy, nie ma takich zebranych informacji, nigdzie się tego nie można dowiedzieć. (firma mała, przemysł)

Dofinansowanie to jest sprawa oczywista, ale to dużo zależy, nie mówię tu o rozdawnictwie pieniędzy, tylko raczej o usprawnieniu kontaktów między funduszami, jaka powinna być rola Państwa, jeżeli chodzi o fundusze, komunikację, może nie wiem, w jaki sposób to powinno się odbywać. Czy Państwo powinno bardziej pośredniczyć w tym. Ciężko mi powiedzieć. My mieliśmy na początku problem z informacją, żeby znaleźć te fundusze, które mogłyby być, nie było jakieś takiej listy, nie było jednego źródła, nie było to wszystko takie ustrukturyzowane, nie było jakiegoś wzoru wniosku, w jaki sposób się powinno komunikować. (firma mała, usługi)

Kilku badanych mówiło o konieczności prowadzenia działań świadomościowych mających na celu zmianę postrzegania przedsiębiorczości przez społeczeństwo. Jeden z respondentów mówił też o edukacji przedsiębiorców dotyczącej rynku pracy, aby zrozumieli wartość zatrudnionych pracowników, bo ich lepsza praca leży w interesie wszystkich.

P: Czy w takim razie, już na poziomie edukacji właściwie, taka nauka przedsiębiorczości, korzyści płynących z prowadzenia działalności powinna się odbywać?

O: Tak. I pójdzie w kierunku właśnie innego trochę postawienia autorytetów i bohaterów, bo oni są zupełnie gdzie indziej, nie tam, gdzie oni są dzisiaj stawiani. (firma średnia, usługi)

Pora aby zacząć taką mocną edukację na rynku pracy, że z niewolnika nie ma pracownika i że każdej firmie opłaci się w perspektywie troszeczkę więcej płacić ludziom, po to żeby zyskać

stabilność, po to, żeby ci ludzie byli nie sfrustrowani tylko zadowoleni z tej pracy. (firma mała, usługi)
