

# Aurelia Bielawska

---

## Kategorie czynników determinujących sukces, nowo założonego przedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 53-60

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

AURELIA BIELAWSKA

Uniwersytet Szczeciński

### **KATEGORIE CZYNNIKÓW DETERMINUJĄCYCH SUKCES, NOWO ZAŁOŻONEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

#### **Wprowadzenie**

W czasie spowolnienia gospodarczego, niekorzystnej koniunktury gospodarczej, inflacji, turbulencji na rynkach finansowych, coraz wyższego wskaźnika bezrobocia konieczna jest przebudowa struktury gospodarki kraju. Budowa nowej struktury gospodarczej, odpornej w długim okresie na zakłócenia, może zostać zwieńczona powodzeniem tylko wówczas, jeżeli powstanie odpowiednio duża liczba przedsiębiorstw odnoszących sukcesy na rynku. Sukces nowo założonego przedsiębiorstwa może być mierzony w różny sposób. W badaniach ekonomicznych najczęściej jako miarę powodzenia przyjmuje się: wskaźnik finansowego sukcesu i wskaźnik rozwoju przedsiębiorstwa. Znaczenie tych dwóch miar w praktyce przejawia się z jednej strony w dalszym trwaniu przedsiębiorstwa na rynku, z drugiej zaś w rozwoju przedsiębiorstwa mierzonym liczbą nowo utworzonych miejsc pracy, poprawie konkurencyjności gospodarki kraju w wyniku innowacji i *odnowienia* całych gałęzi gospodarki<sup>1</sup>.

Rola nowo powstałych przedsiębiorstw w gospodarce kraju powoduje, że proces zakładania przedsiębiorstwa i jego efekty są już od wielu lat obiektem penetracji naukowych. Mimo to w literaturze przedmiotu wskazuje się ciągle na niedobór informacji w tym zakresie. Brakuje zarówno prezentacji i ocen odpowiednich modeli zakładania przedsiębiorstwa, jak i adekwatnych analiz statystycznych, wyników badań empirycznych. Brakuje również teorii opisujących w sposób holistyczny proces powstawania przedsiębiorstwa. We współczesnej literaturze modele tworzenia przedsiębiorstwa rozważane są przede wszystkim

---

<sup>1</sup> P. Witt, A. Hack, *Staatliche Gründungsfinanzierung: Stand der Forschung und offene Fragen*, Wyd. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien Springer 2008, s. 55–79.

ze względu na problemy finansowania. Istnieje również wiele opracowań naukowych poszukujących odpowiedzi na pytania dotyczące czynników determinujących powodzenie nowozakładanych przedsiębiorstw. Dla potrzeb prowadzonych badań czynniki te najczęściej są przedstawiane w podziale na trzy grupy<sup>2</sup>: (a) czynniki osobowościowe odnoszące się do cech i charakteru założyciela, (b) czynniki określające cechy przedsiębiorstwa w momencie jego zakładania, (c) czynniki charakteryzujące lokalne, branżowe i makroekonomiczne otoczenie przedsiębiorstwa w momencie jego zakładania.

W studiach badawczych dotyczących określonych przedsiębiorstw takie wstępne usystematyzowanie czynników pozwala na względnie łatwe wskazanie, który z wymienionych obszarów jest słabością analizowanego przedsiębiorstwa. W dalszej części opracowania omówione zostaną trzy wymienione kategorie czynników. Celem opracowania jest wskazanie, na podstawie studiów literatury i badań własnych, czynników o znaczeniu kluczowym dla sukcesu nowo powstałego przedsiębiorstwa.

### **Czynniki osobowościowe**

Celem licznych studiów empirycznych dotyczących znaczenia czynnika osobowego w procesie zakładania przedsiębiorstwa jest zamiar udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy np. wykształcenie zdobyte w szkole i doświadczenie zawodowe założyciela przedsiębiorstwa, jego biografia zawodowa, wcześniejsze doświadczenie w branży, wcześniejsza zawodowa samodzielność, a także doświadczenia rodzinne wpływają na sukces nowo założonego przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań jest również motyw zakładania przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Wyniki badań wskazują, że wcześniejsze doświadczenie zawodowe założyciela w branży stanowi zasadniczy czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa. Przedmiotem licznych dyskusji jest – budzący wiele wątpliwości – problem wpływu na sukces rynkowy nowopowstałego przedsiębiorstwa wcześniejszych doświadczeń założyciela zdobytych w ramach *samozatrudnienia*. Kolejny wynik badań prezentowany w cytowanej tu literaturze wskazuje, że założyciel z długim stażem

---

<sup>2</sup> *Dimensionen der Unternehmungsgründung Erfolgsaspekte der Selbstaendigkeit* (H. Corsten red. nauk.) Erich SchMmidt VerlaG Kaiserslautern 2004 s. 45.

<sup>3</sup> A. Bielawska, *Zadania finansowe w procesie tworzenia przedsiębiorstwa. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, w: *bankowość, finanse, ubezpieczenia, rynki kapitałowe w dobie integrującej się Europy*, Zeszyt Naukowy SGH, Warszawa 2005.

zawodowym zdecydowanie rzadziej decyduje się na ekspansję przedsiębiorstwa. Studia literaturowe wskazują również, że założyciel z *dużym kapitałem intelektualnym* inicjuje – najczęściej – powstanie przedsiębiorstw z korzystniejszą *a priori* szansą na powodzenie<sup>4</sup>.

Badania dotyczące wpływu płci na zakładanie przedsiębiorstwa wskazały, że kobiety tworzące miejsca pracy dla siebie – często – wykazują się niższym poziomem wykształcenia, a ponadto decydują się na uruchomienie przedsiębiorstwa w branży *raczej typowej dla kobiet*, co w świetle badań dotyczących sukcesu nowo zakładanych przedsiębiorstw nie prognozuje osiągnięcia sukcesu finansowego. W odniesieniu do szans przetrwania na rynku, przedsiębiorstwa założone przez kobiety mają takie same prognozy, jak przedsiębiorstwa założone przez mężczyzn. Wyniki badań prezentowanych w literaturze wskazują również, iż kobiety potrzebują więcej czasu na uruchomienie przedsiębiorstwa niż mężczyźni<sup>5</sup>. Badania przeprowadzone w województwie zachodniopomorskim wskazują również, że kobiety zakładając przedsiębiorstwo wykazują się większą ostrożnością, czas poprzedzający rejestrację przedsiębiorstwa jest znacznie dłuższy, niż ma to miejsce w przypadku mężczyzn<sup>6</sup>.

Celem badań empirycznych, których wyniki prezentowane są w literaturze jest wskazanie cech charakteryzujących założycieli osiągających ponadprzeciętne sukcesy. Stałymi wyróżnikami, takich jak *hallmarks of the entrepreneurial personality* są wysoka motywacja do działania i ponadprzeciętna skłonność do ryzyka. Od dłuższego czasu coraz częściej pojawiają się w literaturze przedmiotu głosy sprzeciwu wobec uznawania znaczenia wymienionych cech za decydujące dla sukcesu przedsiębiorstwa. Jako uzasadnienie takich zarzutów wymienia się<sup>7</sup>:

- a) lista cech założycieli uznawanych za istotne dla osiągnięcia sukcesu jest coraz dłuższa i zapewne będzie się jeszcze wydłużać, im większa liczba badaczy będzie zajmowała się tym tematem,

---

<sup>4</sup> J. Brüderl, P. Preisendoerfer, R. Ziegler, *Der Erfolg neugegründeter Betriebe Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*, Duncker & Humblot Berlin. Brüderl, P. Preisendoerfer, R. Ziegler, *Der Erfolg...*, *op.cit.* s. 277.

<sup>5</sup> *Private Debt – alternative Finanzierung für den Mittelstand*, A.-K. Achleitner, (red. nauk.) Schäffer – Poeschel Verlag Stuttgart, 2004.

<sup>6</sup> A. Bielawska, *Zadania finansowe w procesie...*, *op.cit.*

<sup>7</sup> *Dimensionen der Unternehmensgründung Erfolgsaspekte der Selbstaendigkeit* (H. Corsten red. nauk.) Erich Schmidt Verlag Kaiserslautern 2004 s. 46.

- b) obszar badań przypomina badania tzw. „leadership”, które po ponad 30 latach intensywnych starań wykazały, że przywódcy osiągający sukcesy nie wykazują żadnych wspólnych cech osobistych,
- c) badacze wskazujący na wymienione cechy jako znamionujące osoby, które odniosły sukces, zakładając przedsiębiorstwo mają problemy z empirycznym potwierdzeniem swoich wyników badań.

Przedstawione wątpliwości nie oznaczają jednakże, że *osobowość* założyciela jest bez znaczenia. Wcześniejsza literatura dotycząca czynników determinujących sukces nowo powstałego przedsiębiorstwa ograniczała się zazwyczaj do kilku wielkości dotyczących prognozy wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Rozważanie jedynie wyników ilościowych działań przedsiębiorczych, bez uwzględnienia wpływu czynników jakościowych, ogranicza możliwość ustalenia przyczyn sukcesu lub porażki nowo powstających przedsiębiorstw. Wyniki najnowszych badań wskazują, że zarówno okres inkubacji przedsiębiorstwa, zakładania, uruchamiania, jak i czas po wstąpieniu na rynek wymagają od założyciela wiele wysiłku i odpowiednich kompetencji. Znaczna liczba nowo założonych przedsiębiorstw upada w pierwszych latach swego istnienia. Czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce nowo powstałego podmiotu gospodarczego jest sposób zarządzania; właściciel – jako osoba zarządzająca – stanowi więc *najważniejsze dobro* powstającego przedsiębiorstwa. Sama gotowość i motywacja do założenia przedsiębiorstwa to zbyt mało, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces. Założyciel musi dysponować szeregiem kompetencji, aby powstanie przedsiębiorstwa było sukcesem. Przy tym należy zwrócić uwagę, że wymagania odnośnie do umiejętności założyciela zmieniają się wraz z przechodzeniem przedsiębiorstwa do kolejnego etapu rozwoju. Przydatne może być także spostrzeżenie, że istotne są nie tylko cechy właściciela, ale również to co założyciel czyni.

### **Czynniki określające cechy przedsiębiorstwa**

Podstawową ideą, która powinna towarzyszyć powstawaniu przedsiębiorstwa jest hipoteza „*organizational imprinting*”, zgodnie z którą fundamentalną przesłanką w momencie zakładania przedsiębiorstwa jest dążenie do osiągnięcia trwałego rozwoju. W momencie tworzenia przedsiębiorstwa pozyskiwane są – z reguły – pomieszczenia, zatrudniana jest siła robocza, realizowane są inwestycje materialne i opracowywana jest jego wewnętrzna organizacja. Wszystkie te czynności powinny być wykonywane z uwzględnieniem wizji przedsiębiorstwa w dłuższym czasie, dzięki temu możliwe jest (teza *imprinting*) stworzenie

pewnej stabilizacji w jego rozwoju. Ideę *organizational imprinting* Pennings wyjaśnił następująco: *The creation of a new organization is one of the most salient moments of its life cycle. Organizational birth is salient not only because it is the starting point of that life cycle, but also because it is an overriding factor in molding and constraining the organization's behavior during its subsequent stages of its life cycle*<sup>8</sup>. Jako jeden z pierwszych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa wymieniany jest sposób jego powstania, tzn. ważna jest odpowiedź na pytania: czy przedsiębiorstwo powstało jako wynik przejęcia (odziedziczenia)?; czy jako efekt połączenia przedsiębiorstw?; czy jest to utworzenie podmiotu gospodarczego całkiem nowego na rynku?; czy przedsiębiorstwo tworzone jest w środowisku obcym dla założyciela?

Wyniki badań prezentowane w literaturze wskazują, że podmioty gospodarcze całkowicie nowe na rynku napotykać w pierwszym okresie działalności szczególnie dużo barier, ale jeżeli *już wejdą na rynek* mają lepsze szanse rozwoju niż przedsiębiorstwa przejęte. Jako działania obiecujące sukces nowo powstałego przedsiębiorstwa w literaturze wymieniane są: zatrudnienie w przedsiębiorstwie pracowników, przyjęcie formy organizacyjno-prawnej spółki handlowej, utworzenie zespołu specjalistów posiadających doświadczenie w branży, dochód ze spółki powinien w pełni zaspakajać potrzeby życiowe właścicieli<sup>9</sup>. Badania GUS wykazały, że w Polsce pierwszy roku działalności (dotyczy roku 2002) przeżyło ponad 61,5% nowo założonych przedsiębiorstw. Po dwóch latach od założenia funkcjonowała już tylko co druga firma utworzona w 2001 r. Zakłady osób fizycznych miały większe kłopoty z utrzymaniem się na rynku (1 rok przeżyło tylko 61 proc.) niż jednostki mające osobowość prawną (77 proc.)<sup>10</sup>.

Wyniki studiów badawczych wskazują, że *szansa przeżycia* przedsiębiorstwa zależy również od branży, w jakiej ono działa. Ze względu na szanse *przeżycia* założenie przedsiębiorstwa w branży transportowej i spedycyjnej uznawane jest za szczególnie ryzykowne; podobnie wysokie ryzyko występuje w branżach gastronomicznej, ubezpieczeniowej i w pośrednictwie handlowym. Jako w mia-

---

<sup>8</sup> Tworzenie nowej organizacji jest najważniejszą fazą jej życia. Narodziny organizacji są najistotniejsze nie tylko z powodu rozpoczęcia życia, ale również dlatego, że jest to nadrzędny czynnik w kształtowaniu (modelowaniu) i ograniczaniu zachowań organizacji podczas późniejszych faz jej życia. J.M. Pennings, *Environmental Influences on the Creation Process*, w: *The Organizational Life Cycle*, J.R. Kimberly, R.H. Miles, (red. nauk.) San Francisco 1980, s. 135.

<sup>9</sup> J. Brüderl, P. Preisendoerfer, R. Ziegler, *Der Erfolg neugegründeter Betriebe...*, op.cit. s. 277.

<sup>10</sup> A. Kowalik, *Eksportuj – to przeżyjesz* „Rzeczpospolita” 21 marca 2005.

rę bezpieczne branże wskazuje się przetwórstwo, usługi w zakresie doradztwa i kształcenia. Jednakże ocena szansy powodzenia tylko w oparciu o przynależność branżową przedsiębiorstwa jest dużym uproszczeniem i dlatego prowadzone są badania koncentrujące się na takich czynnikach, jak: intensywność konkurencji, konkurencja cenowa, jakościowa, innowacyjna, które w praktyce wywierają większy wpływ na szanse przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Silna konkurencja, współzawodnictwo w zakresie cen, szybkie zmiany kręgu nabywców w branży, sezonowe wahania, utrudniają odniesienie sukcesu nowo powstającym przedsiębiorstwom; konkurencja jakościowa i innowacyjna, wysoka dynamika rynku i – co jest zaskakujące – także koncentracja ułatwia dostęp na rynek<sup>11</sup>. Wybór branży w jakiej działa przedsiębiorstwo jest istotny również dlatego, ponieważ branża determinuje spodziewany poziom zysku, intensywność konkurencji, poziom koncentracji, przeciętną intensywność kapitału i wskaźnik innowacyjności.

Przegląd literatury z zamiarem znalezienia najważniejszych czynników *imprinting* wskazuje przede wszystkim na problem finansowania. Niewystarczający kapitał początkowy powoduje w fazie powstawania przedsiębiorstwa problemy z zachowaniem płynności finansowej; nieprzewidziane wydatki mogą być poniesione tylko z największym trudem, a ponadto często rezygnuje się z finansowania niezbędnych inwestycji. Badania GUS wykazały, że firmy, które w pierwszym roku działalności inwestowały bankrutowały znacznie rzadziej niż nieinwestujące. W grupie tych, które inwestowały, przeżyło prawie 90%. Przetrwaniu na rynku sprzyja również finansowanie działalności kredytem. W grupie finansujących się kredytem po roku od założenia 84 % przedsiębiorstw prowadziło dalej swoją działalność. Równie istotny, jak problem finansowania, jest jednoznaczna koncepcja powstania przedsiębiorstwa. Nowo założone przedsiębiorstwo najczęściej odnosi sukces wówczas, gdy ze swoją podażą trafi na *lukę rynkową*, jeżeli odbiorcom zaoferuje ciekawy produkt lub nowe usługi, lub jeżeli produkty lub usługi od dawna znane zaoferuje po korzystniejszej cenie, jeżeli nie ogranicza swego rynku zbytu tylko do lokalnego rynku i pracuje z celem osiągnięcia możliwie największego zysku.

---

<sup>11</sup> J. Brüderl, P. Preisendoerfer, R. Ziegler, *Der Erfolg neugegründeter Betriebe...*, *op.cit.* s. 279.

## Czynniki otoczenia przedsiębiorstwa

Otoczenie przedsiębiorstwa obejmuje uwarunkowania charakteryzujące lokalne, branżowe i makroekonomiczne czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w momencie jego zakładania. Podstawowe założenie prac badawczych dotyczących wpływu otoczenia na wynik działalności nowo powstałych przedsiębiorstw sprowadza się do stwierdzenia: *nowe przedsiębiorstwa są zakładane przez określone osoby w określonym otoczeniu ekonomicznym, socjalnym i politycznym*. Podczas gdy konstelacja czynników otoczenia opisuje stronę popytową, cechy osób zarządzających wskazują na bardziej lub mniej selektywne wykorzystanie istniejących możliwości i konstytuują stronę podaży. Ponieważ przede wszystkim popyt kształtuje podaż istotne jest uwzględnienie wpływu otoczenia na działalność przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wymienianych jest szereg czynników, które należy uwzględnić w takich badaniach<sup>12</sup>. Oprócz warunków branżowych w literaturze analizowane są również czynniki, które charakteryzują pośrednio lokalne, regionalne i makroekonomiczne otoczenie przedsiębiorstwa. Istotny jest również wpływ warunków ramowych ogólnogospodarczych i ogólnospołecznych. Na pewno najważniejsza jest koniunktura gospodarcza. Ponadto polityka podatkowa, sytuacja na rynkach kapitałowych, rynku pracy, warunki polityczne, prawne, kulturowe, komunikacyjne. Zadania, które muszą być wykonane w fazie zakładania przedsiębiorstwa zależą od wielu czynników m.in. od branży zakładanego przedsiębiorstwa, od regionu, w którym przedsiębiorstwo zamierza działać. Przebieg procesu powstawania przedsiębiorstwa zależy m.in. od wsparcia władz regionalnych<sup>13</sup>. Na skuteczność procesu powstawania przedsiębiorstwa wywiera wpływ również lokalizacja przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa przetwórcze mogą efektywnie funkcjonować nawet w oddaleniu od obszarów wysoko uprzemysłowionych i zurbanizowanych, jeżeli tylko posiadają dostęp do zasobów, przede wszystkim do pracowników o wysokich kwalifikacjach. W przypadku przedsiębiorstw usługowych i handlowych możliwości skutecznego funkcjonowania uzależnione są, w większym stopniu, od bliskości rynku zbytu<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> M. Grzebyk, *Determinanty rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw (na przykładzie gminy Kamień)*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, MIKROFIRMA 2009, A. Bielawska (red. nauk.) Szczecin, 2009, s. 303–310.

<sup>13</sup> K. Poznańska, *Metodologia badań*, w: *Nadzieja na rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, (red. J. Klich), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 29.

<sup>14</sup> F. Bławat, *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* (red. nauk. F. Bławat), Gdańsk 2004, s. 28–29.



## **Zakończenie**

Analiza wyników badań zawartych w literaturze wskazuje na istotne znaczenie każdej z wymienionych kategorii czynników. Rozwój przedsiębiorstwa przebiega najkorzystniej wówczas, gdy występuje konstelacja pozytywnie oddziałujących czynników należących do każdej z trzech kategorii.

## **KATEGORIEN DER ERFOLGSFAKTOREN VON UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN**

### **Zusammenfassung**

In den wissenschaftlichen Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen handelt es sich meist um die Entwicklung der Prognosen zu den Erfolgsaussichten der neugegründeten Unternehmen. In diesem Beitrag wurden die meisten in der Literatur beschriebenen Erfolgsfaktoren vorgestellt und in drei Kategorien aufgeteilt. Es gibt keine Einstimmigkeit in der Beurteilung der Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen. Ziel des Beitrags ist die Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen auf die Erfolgsfaktoren und das Aufzeigen solcher Faktoren, welche von den meisten Autoren als die erfolgversprechendsten angesehen werden.

*Übersetzt Aurelia Bielawska*