

Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce

Warszawa, grudzień 2014

Raport przygotowany przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Raport opracowano na podstawie badania desk research oraz studiów przypadków.

Autorzy raportu:

Ewa Balcerowicz

Andrzej Kondratowicz

Jan Teresiński

Bartosz Radzikowski

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Streszczenie raportu

Raport poświęcony jest przedsiębiorstwom wysokiego wzrostu (ang. *high growth enterprises* – HGE). Zgodnie z definicją zaproponowaną przez OECD w 2007 roku – która, choć się przyjęła, nie wyparła dotychczas stosowanych w literaturze empirycznej metod identyfikacji tej klasy przedsiębiorstw – HGE to firmy charakteryzujące się wzrostem przychodów ze sprzedaży lub zatrudnienia na poziomie większym niż 20% średniorocznie w okresie trzech kolejnych lat. Definicja OECD przyjmuje, że przy identyfikacji firm HGE brać można pod uwagę jednostki zatrudniające w punkcie startu wysokiego wzrostu minimum 10 osób, czyli z góry odrzuca ona przedsiębiorstwa, które w roku poprzedzającym silny wzrost były mikroprzedsiębiorstwami¹. Jest to jej wadą, ale uzasadnienie takiego podejścia jest mocne: chodzi o uniknięcie uznania za HGE firm tylko z tytułu niskiej bazy, do której odnosi się przyrost zatrudnienia. Jeśli firmy HGE są bardzo młode, tj. działają na rynku nie dłużej niż pięć lat, wówczas nazywane są gazelami.

Badania pokazują jednoznacznie, że firmy wysokiego wzrostu przyczyniają się ponadprzeciętnie do tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarek, a w konsekwencji do wzrostu gospodarczego. W związku z tym przyciągają one uwagę polityków gospodarczych, którzy szukają instrumentów wsparcia mających na celu sprzyjanie utrzymaniu wysokiego wzrostu tej grupy firm, a także wzrost liczebności populacji firm HGE.

Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w każdej gospodarce stanowią niewielki odsetek wszystkich działających przedsiębiorstw. Z badań obejmujących sektor przedsiębiorstw w rozwiniętych krajach europejskich, USA i Kanadzie wynika, że są to przeważnie firmy małe, rzadziej średnie, oraz względnie młode. Nie jest tak, że występują one tylko w niektórych branżach (w związku z ich specyfiką), a w szczególności, że są skupione w sektorach wysokiej technologii. Badania pokazują, że firmy wysokiego wzrostu występują we wszystkich branżach i sektorach gospodarki, ale jest ich relatywnie więcej w usługach, zwłaszcza B2B oraz w bardziej dynamicznych branżach i w dynamicznych niszach branż będących w stagnacji.

Statystyki dla Polski wskazują, że nasza gospodarka nie odbiega od wzorców charakterystycznych dla krajów rozwiniętych gospodarczo. Choć nie prowadzono dotąd badań

¹ Mikroprzedsiębiorstwa to klasa firm o zatrudnieniu 0-9 osób.

porównawczych (polskiego sektora firm HGE na tle innych krajów), to na podstawie analiz pośrednich można wnioskować, że sektor firm wysokiego wzrostu w Polsce jest nieco większy niż w rozwiniętych krajach europejskich, co można tłumaczyć sytuacją ‘nadganiania’ (ang. *catching up*) naszej gospodarki.

Czy przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są odrębną grupą przedsiębiorstw i jest tak ze względu na pewne ich specyficzne cechy? Odpowiedź brzmi: nie. Jest natomiast tak, że niektóre (nieliczne, jak stwierdziliśmy wyżej) przedsiębiorstwa doświadczają w swoim życiu fazy dynamicznego rozwoju, i w tym sensie stają się na czas jakiś firmami HGE. I na podstawie badań empirycznych wiemy sporo o tym, jakimi cechami takie firmy zazwyczaj się wyróżniają.

Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są to z reguły przedsiębiorstwa innowacyjne, a różnego typu innowacje zdają się być kluczową, choć oczywiście nie jedyną determinantą dynamicznego wzrostu.

Studia literaturowe wskazują, że dla wysokiego wzrostu firm zasadnicze znaczenie mają uwarunkowania wewnętrzne, czyli czynniki tkwiące w samej firmie. Szczególną rolę odgrywa osoba właściciela-menedżera. To właśnie jego determinacja i ambicje, połączone z wcześniejszym doświadczeniem zawodowym i umiejętnościami menedżerskimi (oraz zwykle wyższym wykształceniem) łącznie przekładają się na wysoką dynamikę wzrostu firmy. Ambitny i przedsiębiorczy lider przedsięwzięcia biznesowego² w pojedynkę nie jest w stanie zapewnić sobie sukcesu – jego współpracownicy powinni również wykazywać się przedsiębiorczością i kreatywnością; to wskazuje jednak, że zarządzający przedsiębiorstwem musi mieć także umiejętność dobierania sobie właściwych dla przedsięwzięcia osób. Badacze wskazują także na konieczność włączania pracowników w proces zarządzania przedsiębiorstwem i ciągłego dostosowywania strategii do aktualnych wyzwań.

Firmy wysokiego wzrostu działają w konkretnym otoczeniu, stąd na ich rozwój mają istotny wpływ różnego rodzaju czynniki (determinanty) zewnętrzne. Niezwykle ważna jest rola otoczenia regulacyjnego. Choć wpływa ono na wszystkie podmioty, to obostrzenia regulacyjne i koszty administracyjne stanowią barierę szczególnie utrudniającą wysoki wzrost przedsiębiorstw. W związku z tym, że firmy HGE muszą mieć możliwość łatwego dostosowania

² W literaturze zwraca się uwagę, że autorów sukcesów gospodarczych cechuje tzw. ambitna przedsiębiorczość, czyli jednocześnie wysoki poziom motywacji do osiągania wysokich wyników i wysoki poziom pragnienia bycia przedsiębiorcą (Stam et al., 2012)

zatrudnienia czynników produkcji do strategii i sytuacji na rynku, istotne znaczenie ma w szczególności elastyczność rynku pracy. Szybki wzrost firmy nie również możliwy bez odpowiedniego kapitału, stąd też możliwość uzyskania zewnętrznego finansowania odgrywa ważną rolę w osiągnięciu znaczącej dynamiki przychodów i zatrudnienia. Ma to szczególne znaczenie właśnie w przypadku małych i młodych firm wprowadzających nowatorskie rozwiązania, którym może być trudno o pozyskanie inwestora czy otrzymanie kredytu bankowego.

W przypadku zewnętrznych czynników wpływających na perspektywy wzrostu firm nie bez znaczenia jest również ich lokalizacja geograficzna oraz infrastruktura, do której mają dostęp. Podkreśla się często rolę działalności firm w klastrach – sieciach firm o wysokiej specjalizacji, które zyskują na zasadzie pozytywnych efektów zewnętrznych dzięki bliskości geograficznej, zwłaszcza w kontekście innowacyjności i wymiany wiedzy. Dla osiągnięcia wysokiego wzrostu ma jednak znaczenie współpraca między firmami w różnych wymiarach, nie tylko w ramach klastrów – sieci współpracy, związki kooperacyjne i sojusze strategiczne firm (również międzynarodowe) stanowią istotny kanał oddziaływania na perspektywy rozwojowe firm. Jak pokazują badania, na wyniki firm ma również znaczący wpływ współpraca na linii biznes-nauka. Nie do przecenienia są także uwarunkowania społeczne: poziom kapitału społecznego oraz kultura przedsiębiorczości w danym państwie.

Polityka państwa może wspierać firmy wysokiego wzrostu na różne sposoby. Jako że przedsiębiorstwa te są przeważnie innowacyjne, instrumenty wsparcia powinny koncentrować się na wspieraniu działalności innowacyjnej firm. Mowa tu zarówno o grantach i subsydiach na innowacje, jak również o promocji działań innowacyjnych przez warsztaty czy szkolenia, ale także o tworzeniu i rozwijaniu sprzyjających innowacjom instytucji otoczenia biznesu. Oprócz wspomaganie wdrażania zewnętrznych innowacji w przedsiębiorstwach, istotne jest także wspieranie prac badawczo-rozwojowych przez granty i ulgi podatkowe, rozwijanie współpracy biznesu ze środowiskiem naukowym, a także odpowiednia ochrona praw własności i uproszczenie procedur patentowych.

W związku z tym, że same innowacje nie wystarczają by osiągać wysoki wzrost, istotne znaczenie mają w tym przypadku również inne metody wspierania przedsiębiorstw. Zasadniczą rolę odgrywa tu tworzenie sprzyjającego przedsiębiorczości otoczenia regulacyjnego, w tym upraszczanie przepisów oraz zmniejszanie liczby procedur biurokratycznych i wielkości obciążeń

administracyjnych. Niezwykle ważne są także instrumenty ułatwiające firmom dostęp do zewnętrznego finansowania, a zwłaszcza rozwój funduszy *venture capital* i działalność aniołów biznesu – literatura sugeruje, iż te dwa źródła finansowania są optymalne w przypadku firm wysokiego wzrostu – oraz system poręczeń i gwarancji kredytowych. Istotne są także działania ułatwiające umiędzynarodowienie szybko rosnących firm, jak się bowiem okazuje, internacjonalizacja stanowi ważny element w procesie osiągnięcia wysokiego wzrostu, zwłaszcza gdy krajowy rynek jest mały w porównaniu z możliwościami przedsiębiorstwa. Do działań wspierających wysoki wzrost należy również zaliczyć programy edukacyjne, szkolenia, *coaching* oraz rozwijanie kultury przedsiębiorczości.

Na potrzeby niniejszego Raportu przygotowaliśmy studia przypadków dwóch polskich firm wysokiego wzrostu. Firmy działają w dwóch różnych branżach, ale w obu przypadkach chodzi o produkując dobr konsumpcyjnych wymagających zastosowania do produkcji, konsumpcji i sprzedaży nowoczesnej technologii. Obie firmy okazały się być małe, młode (4 i 6 lat), bardzo innowacyjne, i od początku działać na skalę międzynarodową – czyli mają cechy typowe dla firm HGE w rozwiniętych gospodarkach Zachodu. Oba nasze przypadki łączy też to, że pomysłodawcy biznesu występują w trzech rolach jednocześnie: są założycielami start-upu, pozostają współwłaścicielami przedsiębiorstwa i – co zasługuje na podkreślenie – od samego początku nimi zarządzają, czyli bezpośrednio realizują swoją wizję.

Założyciele obu zbadanych firm mają podobne cechy, i są to cechy typowe dla przedsiębiorców osiągających sukces biznesowy w krajach rozwiniętych: mają wyższe wykształcenie, są w średnim wieku, mieli uprzednie doświadczenie w budowaniu i kierowaniu własnymi firmami. Są – jako to ujmuje literatura przedmiotu – ‘ambitnymi przedsiębiorcami’: chcą być nimi i chcą, by ich firmy osiągnęły duży sukces. Mają determinację by realizować swoje plany i nie boją się podejmować ryzyka. Potrafią dobierać sobie ludzi i motywować ich, dzięki czemu realizują swoją wizję i osiągają sukces rynkowy. Tworząc swoje nowe firmy obaj przedsiębiorcy mieli konkretny pomysł na innowacyjne produkty oraz sprecyzowaną wizję rozwoju przedsiębiorstwa spisane w strategii, co jest kluczem do sukcesu w długim okresie. Podsumowując, nasze studia przypadków prowadzą nas do wniosku, że jest tak jak dowodzi literatura przedmiotu: za wysokim wzrostem przedsiębiorstwa stoi ambitny, zdeterminowany, utalentowany i doświadczony lider: właściciel firmy i menadżer w jednej osobie.

Jeśli chodzi o uwarunkowania zewnętrzne wysokiego wzrostu firm w Polsce, to nasze studia przypadków potwierdzają, że zasadniczo ważny jest dostęp do kapitału na rynku, ponieważ własne zasoby finansowe założycieli firm są zwykle dalece nie wystarczające w przypadku innowacyjnych przedsiębiorstw z ambicjami wysokiego wzrostu i działania na rynku międzynarodowym. Jednakże w obu zbadanych przypadkach z pozyskaniem dodatkowego kapitału nie było problemu i nastąpiło ono na bardzo wczesnym etapie rozwoju przedsiębiorstw; jedna spółka otrzymała zastrzyk kapitału na warszawskiej giełdzie (dedykowanej dla start-upów platformie NewConnect), druga zaprosiła do udziału w przedsięwzięciu międzynarodowy *venture capital* działający w Polsce.

Warunki zewnętrzne, w jakich działają firmy: regulacyjne i instytucjonalne są oczywiście ważne, ale żaden z dwóch przedsiębiorców nie narzekał na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Zwrócili jednak uwagę, że na tle innych krajów jesteśmy „średniakiem” jeśli chodzi o otoczenie dla biznesu, a jako kraj na dorobku powinniśmy mieć bardziej sprzyjające warunki dla indywidualnej przedsiębiorczości niż kraje bogate.

Pytani o znaczenie pomocy publicznej dla start-upów, MSP i firm HGE, obaj przedsiębiorcy zareagowali identycznie: państwo (oraz media) przede wszystkim powinno pokazywać, szanować i propagować młode, małe firmy odnoszące sukces, bo to sprzyja wzmocnieniu kultury przedsiębiorczości w społeczeństwie, niezbędnej, by dużo ludzi chciało zakładać własne firmy. Druga ważna z perspektywy firm HGE funkcja państwa – to tworzenie i utrzymywanie dobrego systemu edukacji, wyposażającego uczniów w kompetencje i odwagę działania na własny rachunek. Dopiero potem na porządku dziennym staje kwestia pomocy publicznej. Dotacje i inne formy wsparcia dla przedsiębiorstw są dla firm ważne, ale trzeba je traktować tylko jako uzupełniające źródło finansowania i to niepewne, w związku z tym przeznaczać je na dodatkowe zamierzenie inwestycyjne, tak, by w przypadku odrzucenia wniosku o dofinansowanie nie ucierpiały podstawowe plany firmy.

Czy wysoki wzrost był dla badanych przedsiębiorców celem? Tak, był! Ale sposób patrzenia na ten cel był różny. Twórca jednej firmy za cel wprost postawił sobie szybki rozwój przedsiębiorstwa, postrzega go jednak nie w kategoriach czysto finansowych, co rosnącego udziału w kolejnych rynkach i wprowadzania na nie nowych produktów. Współtwórca drugiej firmy HGE stwierdził, że dążenie do wysokiego wzrostu jest przymusem pochodzącym z zewnątrz: przedsiębiorstwo musi rosnąć, nie ma innego wyjścia. „*Prowadzenie biznesu to jak*

prowadzenie gry wojennej”: nie można przestać rosnąć, bo jak są oznaki stagnacji, to jest to sygnał, że inni na rynku są lepsi i firma może być zagrożona. Motywacja do wysokiego wzrostu firmy wynika więc z samej chęci utrzymania się na konkurencyjnym rynku.

W Raporcie przedstawiamy propozycje dwóch konkretnych instrumentów adresowanych do przedsiębiorstw sektora MSP, z zadaniem stymulowania ich szybkiego wzrostu. Ich wypracowanie było poprzedzone dyskusją na temat: komu pomagać. Czy firmom sektora MSP w ogóle, czy też niewielkiej populacji firm, które już odnotowały wysoki wzrost? Pierwszy instrument, który rekomendujemy to utworzenie Grupy ds. Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw, której trzonem powinni być przedsiębiorcy, którzy odnieśli duże sukcesy na rynku. Zadaniem Grupy byłoby rekomendowanie zmian w otoczeniu instytucjonalnym biznesu istotnych dla wysokiego wzrostu firm oraz rekomendowanie nowych rodzajów i konkretnych form instrumentów wspierania wysokiego wzrostu przedsiębiorstw.

Drugi instrument, który rekomendujemy jest adresowany wąsko: do firm, które już udowodniły, że mają potencjał wzrostu i potrafiły skutecznie go wykorzystać. Rzecz w tym, by przedsiębiorstwa HGE utrzymały się na ścieżce wysokiego wzrostu przez dłuższy czas i temu powinny sprzyjać dedykowane takim firmom usługi w ramach naszego Certyfikatu Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw, którego wprowadzenie postulujemy. W Raporcie przedstawiamy dwie usługi, ale lista powinna być większa, a do jej wydłużenia proponujemy wykorzystać opinie Grupy ds. Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw, o której piszemy w rekomendacji pierwszej.

Raport kończymy rekomendacjami dotyczącymi dalszych badań dotyczących przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce. Do obszarów wymagających zbadania zaliczamy: wiek polskich firm wysokiego wzrostu, ich stopy wejścia i wyjścia z rynku, trwałość wysokiego wzrostu, stopień innowacyjności polskich firm wysokiego wzrostu oraz ich rozkład geograficzny. Warto byłoby również przeprowadzić badanie ekonometryczne, które pozwoliłoby na statystyczne potwierdzenie opisanych w Raporcie zależności.

Spis treści

Streszczenie raportu.....	2
Wstęp.....	10
Rozdział 1. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu: o co ten hałas?.....	13
1.1. Co to są przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu	13
1.2. Dlaczego o przedsiębiorstwach HGE mówi się w ekonomii i polityce gospodarczej.....	18
1.3. HGE w Polsce i na świecie	22
1.4. Czy HGE są firmami innowacyjnymi?.....	35
1.5. Czy przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są odrębną grupą przedsiębiorstw?	39
Rozdział 2. Uwarunkowania wysokiego wzrostu przedsiębiorstw.....	43
2.1 Uwarunkowania wewnętrzne	43
2.1.1 Wiek i wielkość przedsiębiorstw HGE.....	43
2.1.2 Osoba właściciela i jego zdolności przywódcze	45
2.1.3 Ambitna przedsiębiorczość.....	46
2.1.4 Specyfika zarządzania HGE.....	47
2.1.5 Przedsiębiorczość pracowników.....	48
2.1.6 Relacje z dostawcami/klientami	50
2.2 Uwarunkowania zewnętrzne	51
2.2.1 Otoczenie regulacyjne – skomplikowane przepisy prawne i koszty administracyjne oraz elastyczność rynku pracy	51
2.2.2 Dostęp do finansowania i aniołowie biznesu	53
2.2.3 Lokalizacja, infrastruktura i dostęp do zasobów	55
2.2.4 Networking – współpraca pomiędzy firmami.....	57
2.2.5 Współpraca biznesu z nauką	59
2.2.6 Uwarunkowania społeczne	61
2.2.6.1 Poziom wykształcenia w społeczeństwie	61
2.2.6.2 Poziom kapitału społecznego	62
2.2.6.3 Kultura przedsiębiorczości.....	63
2.2.7 Specyfika branży	63
Rozdział 3. Instrumenty wsparcia przedsiębiorstw: doświadczenia krajów OECD.....	66
3.1 Wspieranie innowacji.....	66
3.2 Programy wsparcia B+R w firmach	71
3.3 Ułatwienia podatkowe i administracyjne	75

3.4	Pozyskiwanie kapitału dla HGE.....	81
3.5	Ułatwienia dostępu do międzynarodowych rynków zbytu	84
3.6	Programy rozwoju kapitału ludzkiego	90
Rozdział 4. Przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu w Polsce – studium przypadku.....		93
4.1.	Przedmiot badania.....	93
4.2.	Czynniki warunkujące szybki wzrost przedsiębiorstwa	100
4.2	Podsumowanie studiów przypadku	109
Rozdział 5. Wnioski i rekomendacje w zakresie stworzenia warunków do wysokiego wzrostu przedsiębiorstw działających w Polsce		114
5.1.	Wnioski z badań	114
5.2.	Teoretyczne i praktyczne argumenty na rzecz wspierania HGE.....	119
5.3.	Propozycje instrumentów bezpośredniego wsparcia przedsiębiorców z sektora MSP prowadzących do szybkiego wzrostu	123
Rozdział 6. Rekomendacje w sprawie badań nad polskimi firmami wysokiego wzrostu		131
Załączniki.....		134
Załącznik 1. Cele badania.....		134
Załącznik 2. Opis zastosowanej metodologii.....		135
Załącznik 3. Spis wykorzystanych w Raporcie źródeł		137
Załącznik 4. Studia przypadków: przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu. Scenariusz Pogłębionego Wywiadu Indywidualnego		147

Wstęp

Spektakularne sukcesy na rynku dynamicznie rozwijających się firm, zaczynających działalność w przysłowiowym garażu, przyciągają uwagę mediów, ludzi interesujących się choćby nieco gospodarką oraz oczywiście polityków, zwłaszcza tych odpowiedzialnych za gospodarkę i finanse publiczne swojego kraju. Oczywiście nauka nie pozostaje tu obojętna. Dlaczego jedne przedsiębiorstwa rosną dynamicznie, a inne wolno, albo też kurczą się i upadają? Takie fundamentalne pytania stawia i próbuje na nie odpowiadać ekonomia (w szczególności jej dział zajmujący się funkcjonowaniem przedsiębiorstw) oraz nauki o zarządzaniu. Rosnącą uwagę w badaniach ekonomicznych szybko rozwijające przedsiębiorstwa cieszą się dopiero od jakichś 15 lat, co daje się w jakimś stopniu wytłumaczyć ‘zamówieniem’ ze strony polityków gospodarczych w krajach rozwiniętych gospodarczo, żywo zainteresowanych, by takich firm było jak najwięcej. Dynamicznymi firmami interesuje się także Komisja Europejska, o czym świadczą prowadzone pod jej egidą lub przez nią finansowane badania dotyczące tej klasy przedsiębiorstw³. Co więcej, w dokumencie programowym z 2010 roku zawierającym strategię dla UE na okres dziesięciu najbliższych lat („*Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*”) wśród celów polityki gospodarczej wymienia się zwiększenie odsetka szybko rosnących firm (zob. European Commission, 2010a). Także w Polsce widać od kilku lat wzrost uwagi kierowanej w stronę tej klasy przedsiębiorstw przez ekonomistów⁴, a także polityków gospodarczych. Miejmy nadzieję, że zaowocuje to pełniejszą wiedzą na temat rozmiarów i znaczenia tej grupy przedsiębiorstw w naszej gospodarce, ich cech charakterystycznych i czynników wzrostu, w tym w szczególności tych zewnętrznych, przesądzających o warunkach, w jakich działają firmy, bo na te ostatnie może bezpośrednio wpływać polityka gospodarcza.

Nasz raport, przygotowany na zamówienie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ma za zadanie przedstawić stan wiedzy na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce oraz uwarunkowania rozwoju tego sektora w naszym kraju. W obydwu obszarach odnosimy się do stanu wiedzy na temat tej klasy przedsiębiorstw zgromadzonej w krajach rozwiniętych gospodarczo. O polskich przedsiębiorstwach wysokiego wzrostu wiemy na razie niewiele, ale to co o nich już wiadomo odnosimy do ustaleń w sprawie cech charakterystycznych tej klasy firm

³ Do tych badań odwołujemy się w Raporcie w rozdziałach 1, 2 i 3.

⁴ Do polskich pionierów badań tej grupy przedsiębiorstw trzeba zaliczyć Jerzego Cieślaka z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

poczynionych w zachodniej literaturze empirycznej. Jeśli chodzi o uwarunkowania szybkiego wzrostu przedsiębiorstw – przedstawiamy w syntetyczny sposób te czynniki, na których istotność wskazują jednoznacznie badania zachodnich ekonomistów i równie syntetycznie – ze względu na ograniczenia objętości Raportu – przedstawiamy ocenę ich stanu w Polsce. Znając czynniki istotne dla wysokiego wzrostu firm mogliśmy pod ich kątem przestudiować literaturę dotyczącą wspierania sektora MSP w krajach europejskich i USA, i wyodrębnić spośród stosowanych tam instrumentów te, które dotyczą owych czynników. Ostatnim naszym zadaniem jest sformułowanie rekomendacji w zakresie tworzenia warunków do wysokiego wzrostu przedsiębiorstw działających w Polsce. Podstawą są ustalenia wynikające z teorii i badań empirycznych oraz wnioski zebrane w wywiadach pogłębionych z założycielami i menadżerami dwóch polskich firm wysokiego wzrostu.

Raport składa się z sześciu rozdziałów oraz czterech załączników. Pierwszy rozdział przedstawia zastaną wiedzę na temat firm wysokiego wzrostu. Zaczynamy od zaprezentowania stosowanych w statystykach państwowych oraz badaniach przedsiębiorstw definicji firm wysokiego wzrostu i sposobów ich identyfikacji w całej populacji przedsiębiorstw. Następnie piszemy o przyczynach zainteresowania tą klasą przedsiębiorstw ze strony ekonomistów oraz polityków gospodarczych. Dalej, na podstawie dotychczasowych badań empirycznych i dostępnych analiz statystycznych, przedstawiamy populację firm wysokiego wzrostu w krajach rozwiniętych gospodarczo, i na tym tle opisujemy, co wiadomo o tej klasie przedsiębiorstw w Polsce.

Rozdział 2 przedstawia uwarunkowania szybkiego wzrostu przedsiębiorstw, przy czym w ich prezentacji stosujemy przyjęty w literaturze podział na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Kolejny rozdział (3) zawiera omówienie instrumentów wsparcia przedsiębiorstw w istotnych dla osiągnięcia wysokiego wzrostu przez firmy obszarach. Wybierając owe obszary kierowaliśmy się dorobkiem literatury na temat uwarunkowań wysokiego wzrostu przedstawionym w rozdziale 2. Prezentując instrumenty odwołujemy się do doświadczeń krajów OECD.

O ile pierwsze trzy rozdziały zostały napisane na podstawie studiów literaturowych (*desk research*), to rozdział czwarty jest naszym własnym wkładem do rozpoznania cech sektora przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce. Naszym zadaniem i zamiarem było przedstawienie

dwóch studiów przypadków takich firm. Jeden z przedsiębiorców nie zgodził się jednak na upublicznienie przygotowanego przez nas opisu z badania firmy. Szanując jego decyzję z żalem rezygnujemy z prezentacji jednego studium przypadku firmy wysoko rosnącej; jednakże obserwacje i wnioski z badania tej firmy wykorzystujemy w części podsumowującej wyniki badania obu firm, zachowując anonimowość danych tej właśnie firmy i jego założyciela.

Rozdział piąty zbiera najważniejsze wnioski z analizy, koncentrując się na tych, które są ważne dla sformułowania rekomendacji w zakresie warunków potrzebnych dla wysokiego wzrostu firm. Rozdział ten kończy prezentacja naszych propozycji dwóch nowych instrumentów bezpośredniego wsparcia firm wysokiego wzrostu w Polsce.

W ostatnim rozdziale (6) formułujemy nasze rekomendacje w sprawie dalszych badań nad polskimi firmami wysokiego wzrostu; wynikają one z rozpoznania stanu dotychczasowej wiedzy o tej klasie przedsiębiorstw.

W aneksie do Raportu (pn. Załączniki) przedstawiamy dokumenty dotyczące wykonanej przez nasz zespół pracy. W załączniku 1 podajemy cele naszego badania; w załączniku 2 omawiamy zastosowaną w badaniu metodologię; w kolejnym (trzecim) umieszczamy obszerną listę wykorzystanych w studiach literaturowych źródeł, oraz źródła internetowe, z których korzystaliśmy przy opisie studiów przypadków polskich firm wysokiego wzrostu. Ostatni załącznik (4) zawiera Scenariusz Pogłębionego Wywiadu Indywidualnego, opracowany przez nasz zespół dla potrzeb studiów przypadków firm wysokiego wzrostu w Polsce.

Rozdział 1. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu: o co ten hałas?

1.1. Co to są przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu

Szybko rozwijające się przedsiębiorstwa przez lata w literaturze ekonomicznej nazywano „gazelami”; termin ten wprowadził amerykański ekonomista David Birch (zob. Landström 1996), pionier badań na świecie w dziedzinie przedsiębiorczości i małych przedsiębiorstw (okres przełomu lat 1970. i 1980. oraz lata 1980.). Inne używane w literaturze i badaniach terminy to: ‘przedsiębiorstwa dynamiczne’⁵; ‘wyjątkowo szybko rosnące firmy’ (*super growers*, i zamiennie *super growing firms* – Bullock *et al.*, 2004); nie mający dobrze brzmiącego odpowiednika w języku polskim angielski termin *high-impact firms*⁶ (zwracający wprost uwagę na znaczenie tej klasy przedsiębiorstw dla gospodarki i społeczeństwa). W starszej literaturze znaleźliśmy także dla określenia szybko rosnących firm termin ‘latawce’ (ang. *flyers*, Gallagher i Miller, 1991).

Jak to zwykle bywa, w którymś momencie, w związku z rosnącym zainteresowaniem jakimś zjawiskiem, wkracza jakaś poważna międzynarodowa instytucja, która porządkuje terminologię i sposób mierzenia zjawiska, a potem nowy termin, definicja, sposób pomiaru zdobywają powoli (choć nie bez zastrzeżeń, o czym dalej) akceptację środowiska naukowego i upowszechniają się. Dla spektakularnie rosnących firm Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zaproponowała stosowanie terminu ‘*high-growth enterprises*’, w skrócie HGE, co na polski przyjęło się tłumaczyć na ‘przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu’. W dalszej części Raportu będziemy stosować ten właśnie termin, który dla wygody będziemy zastępować anglojęzycznym skrótem HGE.

Zgodnie z wypracowaną przez OECD definicją, HGE to podmioty osiągające ponad 20% wzrost przychodów i/lub zatrudnienia średniorocznie w okresie trzech kolejnych lat, przy czym pod uwagę bierze się firmy z co najmniej 10 osobami zatrudnionymi w punkcie startu wysokiego wzrostu, co tłumaczy się racjonalnością wyłączenia firm mikro, dla których każdy wzrost absolutny w wielkościach względnych jest skokowo duży (OECD 2007, rozdz. 8). W rezultacie, OECD dyskwalifikuje mikroprzedsiębiorstwa: z założenia nie mogą one wejść do klasy firm HGE, ponieważ nie spełniają brzegowego warunku zatrudnienia.

⁵ Takiego terminu używał m.in. Cieślak (2008), choć znał już termin wprowadzony przez OECD (2007) i badał przedsiębiorstwa polskie wyodrębnione na podstawie definicji tej organizacji.

⁶ Termin rozpowszechniony w literaturze amerykańskiej, zob. np. Asc *et al.* (2008), Tracy (2011).

Wśród przedsiębiorstw wysokiego wzrostu OECD wyróżnia szczególną grupę firm, które zaproponowała nazywać *gazelami*: są to HGE działające na rynku nie dłużej niż 5 lat, czyli bardzo młode firmy wysokiego wzrostu.

Tę OECD-owską definicję przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu zastosowaliśmy przy doborze polskich przedsiębiorstw do zbadania (studia przypadków, które przedstawiamy w rozdz. 4. Raportu).

Oczywiście kryterium wyodrębnienia HGE zaproponowane przez OECD nie jest jedynym w użyciu od czasu jego ogłoszenia. A zanim zostało wprowadzone, stosowano wiele innych. Klasyfikując je dochodzi się do czterech kwestii, które badacze zajmujący się wzrostem przedsiębiorstw musieli sami dla siebie praktycznie rozstrzygnąć: (1) co mierzyć (jaką zmienną opisującą działalność firmy wybrać); (2) jak ją mierzyć; (3) w jakim okresie ją badać; i (4) jaki proces wzrostu uwzględniać: organiczny (zwany także wewnętrznym), przez przejęcia (czyli wzrost zewnętrzny), czy hybrydowy, czyli łączny⁷.

Kwestia pierwsza, czyli wybór zmiennej opisującej wzrost firm. Tradycyjna definicja szybko rosnącej firmy opierała się wyłącznie na wzroście przychodów ze sprzedaży (zob. Acs *et al.*, 2008, s. 16). Później, ze względu na znaczenie polityczne i społeczne pracy i bezrobocia, dołączono drugi wskaźnik: zatrudnienie. W rezultacie od lat wybór zmiennej nie wywołuje sporów: stosowane były i są dwie: zatrudnienie i sprzedaż (mierzona przychodami ze sprzedaży). Rzadko kiedy dodaje się inne zmienne. Zwykle w badaniach bierze się jedną spośród tych dwóch zmiennych (OECD proponuje stosowanie albo jednej albo drugiej); czasami stosuje się obie zmienne łącznie⁸, co w konsekwencji musi oczywiście prowadzić do znaczącego zawężenia liczebności zbioru firm HGE. Specjaliści od ekonomiki pracy i od przedsiębiorczości, zwłaszcza ci badający rolę sektora MSP w tworzeniu miejsc pracy (o czym w pkt. 1.2. dalej), preferują oczywiście w przypadku analizowania HGE wybór jako zmiennej – zatrudnienia.

Kwestia druga, czyli pomiar wzrostu wybranej zmiennej. W użyciu są dwa sposoby: przyrost absolutny i przyrost w procentach. Nie ma oczywistego, bezdyskusyjnego punktu ‘odcinającego’ firmy wysokiego wzrostu od pozostałych firm rosnących; wybór faktycznie jest arbitralny. Ale przyjęły się w praktyce pewne granice, przekroczenie których powoduje

⁷ Korzystamy tu z dobrej naszym zdaniem syntezy Daunfeldta *et al.*, 2012, s. 341.

⁸ Amerykańscy badacze Acs, Parsons i Tracy studiowali przedsiębiorstwa osiągające znaczący wzrost przychodów i równocześnie zwiększające zatrudnienie i to był powód nazwania ich *high-impact firms* w odróżnieniu od gazeli Bircha, który wyodrębniał je wyłącznie na podstawie zmiany przychodów (Acs *et al.*, 2008).

zaklasyfikowanie firmy do populacji przedsiębiorstw HGE. Wiele studiów zajmuje się górnym 1%, 5% lub 10% firm z populacji przedsiębiorstw uszeregowanych według wielkości przyrostu (malejąco) w wielkościach absolutnych zatrudnienia lub sprzedaży w wybranym okresie⁹. Drugi sposób pomiaru to określenie minimalnego poziomu przyrostu (w %) zatrudnienia lub przychodów ze sprzedaży w ciągu roku i w zdefiniowanym okresie, przekroczenie którego kwalifikuje firmę do klasy HGE. Pozostaje do rozstrzygnięcia poziom owego minimum. Na gruncie amerykańskim najpierw David Birch i James Medoff (w pracy opublikowanej w 1994 roku), a dwadzieścia lat po nich Acs i jego współpracownicy (2008) przyjęli, że minimalny poziom przyrostu przychodów dla HGE to 20% rocznie. Na takim samym poziomie ustawiło poprzeczkę OECD (2007) w swojej definicji przedsiębiorstwa HGE. Od 20% poziomu minimum odstąpił jednak ostatnio Eurostat, publikując dane o HGE w krajach UE w 2012 r. (panel dla roku 2012) wyodrębnionych wg zatrudnienia: jako granicę odcinającą HGE od reszty firm przyjął dwa razy niższy poziom: 10% średnioroczny wzrost w kolejnych trzech latach.¹⁰

Warto odnotować inne – od dwóch rozpowszechnionych – podejście do pomiaru zatrudnienia przyjęte przez Acsa, Parsonsa i Tracy’ego (2008, s. 17), którzy, by uwzględnić różnice w poziomie trudności zwiększania zatrudnienia przez firmy różnych wielkości, jako wskaźnik zatrudnienia dla swojej populacji *high-impact firms* wzięli nie minimalny poziom przyrostu liczby zatrudnionych, lecz kwantyfikator wzrostu zatrudnienia (*employment growth quantifier*) na poziomie minimum dwóch liczony w takim samym okresie jak wzrost (w %) przychodów.¹¹ Zabieg jest uzasadniony w sytuacji nie zastosowania żadnego dolnego ograniczenia co do wysokości zatrudnienia w firmie w roku 0, czyli w roku, od którego obserwuje się populację firm. Zwróćmy uwagę, że amerykańscy badacze uwzględnili w badaniach także mikroprzedsiębiorstwa.

Kwestia trzecia: okres obserwacji. W przypadku zastosowania do pomiaru wzrostu przedsiębiorstwa względnego przyrostu sprzedaży lub zatrudnienia (%), przyjęło się stosowanie minimum trzyletniego okresu obserwacji, i wymaga się utrzymywania określonego od dołu

⁹ Tak zrobili m.in. Mitusch i Schimke (2011), którzy analizowali 10% oraz 5% firm z najszybciej rosnącą sprzedażą. Więcej o ich badaniach - zob. pkt. 1.3. 10% najszybciej rosnących firm amerykańskich w latach 1977-84 badał Kirchoff (1994) (za: Henrekson i Johansson, 2009, tablica 1); Schreyer (2000) analizował albo 10% albo 5% najszybciej rosnących firm w sześciu krajach (Francji, Kanadzie, Holandii, Włoszech, Hiszpanii i Niemczech).

¹⁰ O skutkach takiego obniżenia wskaźnika piszemy w pkt. 1.3.

¹¹ Kwantyfikator oblicza się jako iloczyn zmiany (w wielkościach absolutnych) przychodów ze sprzedaży i procentowej zmiany zatrudnienia (tamże).

minimalnego tempa wzrostu w każdym kolejnym roku, lub średniorocznie w całym okresie, co oznacza zbieranie danych o firmach dla każdego roku. Oznacza to, że dla wyodrębnienia populacji HGE dla wybranego przez badacza roku (np. 2012) trzeba mieć dane jednostkowe dla czterech lat (tego wybranego i trzech poprzedzających lat, czyli w naszym przykładzie dla lat 2009-2012, przy czym pod uwagę można brać firmy założone nie później niż w 2008 roku). Są oczywiście badania obejmujące dłuższe okresy: np. analiza Acsa et al. (2008) obejmowała okres 12 lat. Wszystko zależy od możliwości pozyskania danych; zaletą danych dla dłuższych okresów jest możliwość prowadzenia szerszych tematycznie analiz, w szczególności sprawdzenia trwałości wysokiego wzrostu firm, co jest ważnym pytaniem badawczym i praktycznym. Schreyer (2000) analizą obejmował okresy od czterech (najkrótszy okres – w badaniu przedsiębiorstw HGE w Niemczech), do lat dziesięciu (badanie firm francuskich). Zakres danych jednak nie był wprost proporcjonalnie – do liczby lat – większy. W przypadku analiz określonego górnego odsetka firm HGE (1-5-10%), bierze się zazwyczaj przyrost przychodów w całym analizowanym okresie, czyli porównuje się wysokość zmiennej w roku końcowym z tym w punkcie startu analizy. Raczej nietypowo postąpili Fritsch i Weyh (2006), którzy analizując wzrost firm HGE (wyodrębnionych jak górne 1, 5, 10 i 25% firm z największym wzrostem zatrudnienia) w zachodnich landach Niemiec dla okresu 18 lat (1984-2002), badali dodatkowo roczne zmiany w zatrudnieniu¹².

Kwestia czwarta i ostatnia: typ wzrostu przedsiębiorstwa. Według metodologii OECD (2007, s. 62) tylko wzrost organiczny kwalifikuje firmy do klasy HGE i stąd zaleca się eliminowanie z badań przedsiębiorstw, które przejęły inne firmy i w ten sposób zwiększyły skokowo skalę swojej działalności.¹³ Jednakże polski GUS w kolejnych trzech badaniach statystycznych poświęconych przedsiębiorstwom i mierzeniu przedsiębiorczości (GUS 2011, 2012, 2014a), w których wyodrębnia się klasę firm HGE kierując się definicją OECD, w części metodologicznej poprzedzającej prezentację wyników nie porusza w ogóle kwestii rodzaju wzrostu objętych analizą przedsiębiorstw. Można więc zasadnie przyjąć, że za wysokim wzrostem firm klasy HGE wyselekcjonowanych przez GUS, kryje się i wzrost organiczny i wzrost poprzez przejęcia, czyli wzrost łączny.

¹² Za: Henrekson i Johansson, 2009, tablica 1.

¹³ Co nie jest łatwym do wykonania zaleceniem w przypadku badań masowych.

Purystycznie rzecz biorąc, by w analizie mieć pewność, że bierze się pod uwagę tylko wzrost organiczny, powinno się obejmować obserwacją nie wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na to, jak są zbudowane (jedno- czy wielozakładowe), ale przedsiębiorstwa jednozakładowe lub zakłady, czyli podstawowe, samodzielne jednostki. Tak zrobił w swoich pionierskich badaniach Birch (1979).

Wielu badaczy nie odnosi się jednak w ogóle do kwestii rodzaju wzrostu. A większość badań przedsiębiorstw wysokiego wzrostu de facto dotyczy łącznego wzrostu, czyli razem organicznego i przez przejęcia. Henrekson i Johansson (2009, zob. tablica 1) w swojej meta-analizie studiów empirycznych zajmujących się rolą firm HGE w generowaniu zatrudnienia, znajdują tylko dwa przykłady badania rozdzielającego wzrost organiczny od wzrostu łącznego; pozostałe osiemnaście badań przedsiębiorstw wysokiego wzrostu, które analizowali, dotyczyło obu rodzajów wzrostu razem wziętych.

Wielość definicji HGE i zróżnicowanie stosowanych metod pomiaru skutkują brakiem porównywalności wyników badań lub co najmniej utrudniają poruszanie się wśród nich. Oczywiście jest więc, że zalecana jest ostrożność w analizie wyników różnych badań, w ich porównywaniu, wreszcie – we wnioskowaniu.

1.2. Dlaczego o przedsiębiorstwach HGE mówi się w ekonomii i polityce gospodarczej

Dlaczego przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu przyciągają szczególną uwagę badaczy, a w ślad za ich konkluzjami, także zainteresowanie polityków gospodarczych?

Zaczął się od obserwacji z badań, które w 1979 roku przedstawił David Birch (Birch 1979, za: Landström 1996), prowadzący pionierskie badania empiryczne nad tworzeniem miejsc pracy przez przedsiębiorstwa amerykańskie w latach 1969-76¹⁴. I tak, Birch stwierdził, że dwie trzecie wszystkich nowych miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych w tym okresie zostało utworzonych przez firmy zatrudniające 20 lub mniej osób, zaś 80% – przez zakłady zatrudniające do 100 osób (włącznie); przedsiębiorstwa duże (firmy zatrudniające powyżej 500 pracowników) miały zaledwie 13,3% udział w nowym zasobie miejsc pracy (Birch 1981, s. 5-6). Birch na wielkiej bazie danych udowodnił, że nie wielkie korporacje, ale indywidualni przedsiębiorcy i małe zakłady odgrywają ogromną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, co wywarło wielki wpływ na sposób myślenia o gospodarce i zatrudnieniu oraz na politykę gospodarczą owych czasów. Jak pisze Landström (1996) publikacja raportu Bircha przypadła idealnie na nowe czasy w polityce gospodarczej, której głównymi protagonistami byli Margaret Thatcher i Ronald Reagan. Konkluzje Bircha na temat tego, kto tworzy nowe miejsca pracy w gospodarce, wpisywały się znakomicie w założenia ówczesnej polityki gospodarczej USA i Wielkiej Brytanii, kładącej nacisk na wolność gospodarczą, przedsiębiorczość indywidualną i prywatną własność w gospodarce. Raport wywarł także ogromny wpływ na środowisko naukowe na świecie: otrzymało ono intelektualne uzasadnienie dla włączenia w obszar zainteresowań nauki sektora małych firm, jako istotnego dla wzrostu gospodarczego kraju.

Jak pokazujemy w następnej części tego rozdziału (pkt 1.3.) – odwołując się do dostępnych danych statystycznych i badań – regułą jest, że przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w całej populacji firm jest niewiele: większość firm rośnie wolno albo w ogóle nie rośnie, część się kurczy, a część po prostu wypada z rynku (zob. np. Rogers *et al.*, 2010; Bullock *et al.*, 2004). Mimo, że firmy HGE są nieliczne, wzbudzają duże zainteresowanie, ponieważ mają ponadprzeciętnie duży udział w tworzeniu nowych miejsc pracy, wzroście produktywności,

¹⁴ Wielką zasługą Bircha i jego zespołu było zbudowanie bazy danych jednostkowych o zatrudnieniu w indywidualnych zakładach (a nie przedsiębiorstwach wielozakładowych) amerykańskich, co podkreśla w swojej laudacji nagrody *Global Award for Entrepreneurship Research* dla Bircha Landström (1996). W bazie Bircha zgromadzone zostały dane dla 5,6 mln zakładów dla okresu siedmiu lat (1969-1976) (zob. Birch 1981, s. 4).

innowacjach¹⁵ oraz wzroście gospodarczym krajów – takie wnioski wyciągają na podstawie przeglądu badań empirycznych na temat HGE m.in. Van Praag i Versloot (2008) oraz Henrekson i Johansson (2009). Poniżej przedstawiamy bardzo krótko wyniki niektórych badań empirycznych.

Duży wkład w badanie udziału firm HGE w tworzeniu miejsc pracy wnieśli badacze amerykańscy. Odwołamy się tu do kilku znaczących prac. I tak, idąc chronologicznie okresami objętymi badaniami, Kirchhoff (1994) analizując amerykańskie gazete – za jakie uznał 10% najszybciej rosnących firm (poza rolnictwem) w okresach 1977-84 i 1978-84 – otrzymał następujący rezultat: gazete, stanowiące 4% populacji firm prywatnych zatrudniających do 500 osób generowało 75% zatrudnienia w kohortach przedsiębiorstw objętych analizą.¹⁶ Birch i Medoff (1994) obejmujący obserwacją wszystkie działy gospodarki i okres 1988–92, stwierdzili, że mała relatywnie klasa firm HGE (ustalili, że było ich wówczas zaledwie 4%) ma nieproporcjonalnie duży udział (60%) w kreowaniu nowych miejsc pracy w gospodarce amerykańskiej¹⁷. Wiele lat później, w publikacji, która ukazała się w 2008 r., trzech badacze Acs, Parsons i Tracy stwierdzili, że w USA przedsiębiorstwa *high-impact*, których było zaledwie 2-3%¹⁸ w całej populacji firm prywatnych w objętym analizą 12-letnim okresie 1994–2006¹⁹, odpowiadają za niemal cały przyrost netto zatrudnienia w gospodarce USA oraz prawie cały przyrost przychodów ze sprzedaży. Ich obserwacje były więc zgodne z konkluzjami pioniera badań w tym obszarze, Davida Bircha. Acs i jego koledzy ustalili ponadto rozkład przyrostu zatrudnienia między różne klasy przedsiębiorstw według ich wielkości²⁰. Okazało się, że firmy małe, które stanowiły gros (prawie 94%) firm wysokiego wzrostu w analizowanym okresie wygenerowały 1/3 przyrostu zatrudnienia całej klasy firm *high-impact*. Razem na firmy do 500 zatrudnionych (czyli dwie pierwsze klasy firm według zatrudnienia) przypadła połowa przyrostu zatrudnienia, a na firmy duże (500 i więcej osób) druga połowa (Acs *et al.*, 2008, s. 44).

¹⁵ O innowacyjności firm HGE piszemy dalej (w pkt. 1.4.).

¹⁶ Na podstawie syntezy w: Henrekson i Johansson, 2009, s. 23.

¹⁷ Źródło: jw. Zwracamy uwagę, że Birch i Medoff zastosowali inny niż Kirchhoff sposób identyfikacji firm wysokiego wzrostu (zob. pkt. 1.1.).

¹⁸ Działo się ze względu na restrykcyjną definicję przyjętą przez tych badaczy. Definicję tę podaliśmy w poprzednim punkcie (2.1).

¹⁹ Acs *et al.* podzielili ten 12 letni okres na trzy 4-letnie podokresy, by wyselekcjonować – na podstawie zmian ich przychodów i zatrudnienia – firmy HGE dla lat: 1998, 2002 i 2006.

²⁰ W swoich badaniach zastosowali amerykańską klasyfikację (różną od europejskiej) i podzielili firmy *high-impact* na zatrudniające: 0-19 osób, 20-499, 500 i więcej osób.

Na gruncie europejskim bardzo ciekawe badania nad udziałem firm HGE w kreowaniu zatrudnienia przeprowadził Paul Schreyer (z OECD). Na podstawie analizy firm HGE w pięciu krajach europejskich (starych członkach UE) oraz w kanadyjskiej prowincji Quebec doszedł do następującego wniosku (przy czym wniosek ten jest wspólny dla wszystkich krajów i kanadyjskiej prowincji): firmy HGE mają nieproporcjonalnie duży udział w tworzeniu nowych miejsc pracy (Schreyer, 2000, s. 28). Autor zrobił także analizy na poziomie klas przedsiębiorstw według wielkości i stwierdził, że małe firmy mają zwykle wyższe wskaźniki tworzenia miejsc pracy netto niż przedsiębiorstwa duże; jednakże duże firmy mają znaczącą rolę w tworzeniu miejsc pracy w wielkościach absolutnych. Schreyer zastrzega jednak, że szybki wzrost zatrudnienia w dużych firmach wynika raczej ze wzrostu zewnętrznego (poprzez przejęcie przez firmę innej działającej na rynku) niż ze wzrostu organicznego (Schreyer, 2000, s. 28), co stawia pod znakiem zapytania znaczenie statystycznie obserwowanego wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach dużych i stawia na porządku dziennym postulat, by w badaniach znaczenia przedsiębiorstw HGE dla tworzenia miejsc w pracy w gospodarce zwracać uwagę na typ wzrostu oraz oddzielnie analizować firmy zaangażowane w M&A (*mergers & acquisitions*).

Fińskie firmy HGE badał Matthias Deschryvere. Dla ich identyfikacji zastosował definicję OECD, a obserwacją objął całą populację przedsiębiorstw w latach 2003-2006. Z analizy otrzymał następujące wyniki: firmy HGE w 2006 stanowiły niewielki odsetek – ok. 5% całej populacji firm (uwaga: tak jak wymaga definicja OECD – z zatrudnieniem min. 10 osób), ale utworzyły one aż 89% nowych miejsc pracy (Deschryvere 2008, s. 23). Deschryvere uwzględnił w swoich badaniach typ wzrostu i podzielił firmy HGE (razem było ich 750) na dwie grupy i ustalił liczbę firm rosnących organicznie (642 firmy, 86%) oraz tych rosnących w rezultacie przejęć (108 firm, stanowiących 14% populacji HGE w 2006 r.), by – co odpowiada postulatowi Schreyera – móc określić wkład firm HGE z organicznym wzrostem w przyrost zatrudnienia netto. Okazało się, z ogółu przyrostu miejsc pracy we wszystkich firmach HGE w okresie 2006-2003, 65% przypadło na „wzrost organiczny”. Autor wyciąga też ważną – dla myślenia o wzroście przedsiębiorstw – konkluzję, choć robi to ostrożnie, pisząc: „wydaje się, że istnieje ujemna empiryczna zależność pomiędzy wielkością firmy w punkcie startu wzrostu, a wielkością udziału wzrostu zatrudnienia organicznego” (Deschryvere 2008, s. 23).

Zamykając ten nie wyczerpujący przegląd wyników badań empirycznych dochodzimy do następującej konkluzji: mimo różnych definicji oraz metod pomiaru wzrostu, mimo różnic

w zasięgu badań (całe populacje przedsiębiorstw lub tylko jakieś ich części) podejmowanych dla różnych krajów, dla różnych okresów obserwacji, za każdym razem powtarzał się ten sam wynik: firmy HGE, choć stanowią nieliczny odsetek populacji przedsiębiorstw, mają nieproporcjonalnie duży udział w tworzeniu nowych miejsc pracy (w porównaniu z pozostałymi firmami). Trzeba się zgodzić z Henreksonem i Johanssonem (2009, s. 15), że skoro – mimo zastosowania w badaniach różnych definicji firmy HGE oraz różnych metod pomiaru wysokiego wzrostu – z badań wynika taka sama konkluzja, tym mocniejszy jest wniosek z obserwacji.

1.3. HGE w Polsce i na świecie

Informacji statystycznych i badań na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce było jak dotąd niewiele; zaczęły się one pojawiać dopiero w kilku ostatnich latach. Polskie HGE nie były też objęte badaniami OECD, stąd nie można robić wprost porównań polskich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu z analogiczną grupą przedsiębiorstw w krajach UE czy krajach rozwiniętych. Pierwsze dane porównawcze (Europejskiego Urzędu Statystycznego – Eurostat) pojawiły się dopiero niedawno, dotyczą jednego roku – 2012²¹ i krajów UE.

Poniżej przedstawiamy to, co udało nam się ustalić na temat sektora HGE w Polsce – jego wielkości i charakterystyk – na tle porównawczym na podstawie dostępnych danych statystycznych oraz literatury.

Pierwsze dane o sektorze HGE w Polsce przedstawił Cieślik (2008); jego analiza statystyczna była zawężona do jednego działu: przemysłu przetwórczego, dotyczyła sektora przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w 2006 roku, a został on wyodrębniony według kryterium wprowadzonego przez OECD (2007) (zob. pkt. 1.1.).

Tabela 1. HGE w Polsce w 2006 r., przemysł przetwórczy (w %)

	wg przychodów	wg zatrudnienia
Udział w całej populacji przedsiębiorstw	16,3	7,8
Udział w przychodach ogółem przedsiębiorstw	31,4	13,2
Udział w zatrudnieniu ogółem przedsiębiorstw	20,6	11,9
Udział w eksporcie ogółem	37,3	19,9
HGE z udziałem kapitału zagranicznego	25,2	30,4

Źródło: Cieślik (2008), tabela 1.

Objaśnienia: panel dla roku 2006, dane dla lat 2003-2006, przedsiębiorstwa zatrudniające 10 i więcej osób.

Jak widać z danych zawartych w tabeli 1, w 2006 roku w przemyśle przetwórczym firm wysokiego wzrostu wyodrębnionych na podstawie tempa wzrostu przychodów było naprawdę dużo: stanowiły one 16,3% całej populacji w tym dziale gospodarki. Udział HGE w przychodach ogółem przemysłu przetwórczego w 2006 r. był imponujący: wynosił blisko 1/3; w zatrudnieniu także był istotny – HGE zatrudniały 1/5 wszystkich pracujących w tym dziale gospodarki. Jeszcze wyższy wskaźnik charakteryzował udział HGE w eksporcie ogółem przemysłu przetwórczego: owe 16% ogółu firm generowało prawie 2/5 przychodów ze sprzedaży poza granicami Polski. Warto odnotować, że wśród firm HGE dużo było tych z udziałem kapitału

²¹ Ścisłej jest to panel przedsiębiorstw wysokiego wzrostu wg stanu na 2012 r.

zagranicznego, co może wskazywać na znaczenie kapitału pochodzącego z rozwiniętych krajów (oraz towarzyszącego mu *know-how*) dla wysokiego wzrostu przedsiębiorstw w kraju nadganiającym, jakim jest Polska od 1990 roku, czyli od zmiany systemu gospodarczego.

Cieślik zebrał także dane o przedsiębiorstwach wysokiego wzrostu wyodrębnionych według zatrudnienia. Firm HGE wg zatrudnienia było w 2006 roku blisko 8% (zob. tabela 1) i było to dwa razy mniej niż firm z ponad 20% średniorocznym przyrostem przychodów ze sprzedaży. Firmy te miały także znaczące udziały w przychodach ogółem oraz zatrudnieniu ogółem; i imponujący udział w eksporcie ogółem (1/5). Ciekawe, że wśród HGE tych z udziałem kapitału zagranicznego było aż 30% i było to większy odsetek niż w przypadku przedsiębiorstw wysokiego wzrostu zidentyfikowanych wg przychodów. To może z kolei sugerować, że kapitał zagraniczny jest potrzebny tam, gdzie konieczne są nakłady na kosztowne miejsca pracy.

Drugie chronologicznie dane statystyczne opisujące HGE w Polsce zostały opublikowane przez GUS w roku 2011, a kolejne w latach 2012 i 2014 r. We wszystkich konsekwentnie stosowano definicję firmy wysokiego wzrostu wprowadzoną przez OECD²² i analizowano zmiany w przychodach ze sprzedaży (a nie w zatrudnieniu). W pierwszym chronologicznie badaniu (GUS 2011) stworzono trzyletnie panele przedsiębiorstw HGE dla kolejnych trzech lat: 2007, 2008, 2009; w kolejnym badaniu (GUS 2012) doszedł panel czwarty – dla 2010 roku. W najnowszym badaniu (GUS 2014a), liczba paneli wzrosła do pięciu (dla lat 2008, 2009, 2010, 2011 i 2012), jednakże nie wszedł do niej panel najstarszy – dla roku 2007. Niestety ze względu na niewytłumaczalne różnice w wysokości wskaźników dla tych samych lat w kolejnych badaniach, oraz skokową korektę in plus liczby firm HGE dla 2010 zrobioną w ostatnim badaniu, odrzuciliśmy pokusę włączenia do analizy danych o firmach HGE w roku 2007, i ograniczymy się do przedstawienia wyników najnowszych badań GUS (2014a). Dodajmy, że badania GUS – w odróżnieniu od badań Cieślika – obejmują cały sektor przedsiębiorstw (ale z wyłączeniem przedsiębiorstw finansowych). Oprócz przedsiębiorstw wysokiego wzrostu GUS zajął się także czterema innymi klasami przedsiębiorstw ocenianych wg tempa wzrostu: są to (1) przedsiębiorstwa wzrostowe²³; (2) stabilne²⁴; (d) schyłkowe²⁵ oraz (e) szybkiego spadku²⁶ (GUS,

²² Tak jak wymaga definicja OECD pod uwagę brano przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10 i więcej osób; zastosowano jednak dodatkowe ograniczenie: pod uwagę brano tylko firmy prowadzące księgi rachunkowe.

²³ Przedsiębiorstwa wzrostowe – podmioty, których tempo wzrostu przychodów wynosiło od 10% do 72,8% w ciągu trzech kolejnych lat.

2014a, s 1). Nas interesują oczywiście wyniki dla klasy przedsiębiorstw HGE, ale będziemy je odnosić do wyników innych klas przedsiębiorstw.

Co wynika z badań GUS na całkiem już dużym materiale statystycznym dla sektora przedsiębiorstw dla lat 2008-2012? Odsetek przedsiębiorstw wysokiego wzrostu wyselekcjonowanych według dynamiki przychodów ze sprzedaży w populacji firm aktywnych był bardzo wysoki w 2008 roku: wynosił 13,2%; w następnych dwóch latach – które były okresem wyraźnego spowolnienia gospodarczego powiązanego z globalnym kryzysem finansowym – znacząco zmalał, ale od 2011 r. zaczął rosnąć i w 2012 r. doszedł do poziomu 10,4% (GUS, 2014a, s. 2). Niestety nie można porównać tych statystyk z wcześniejszymi (dla 2006 roku) danymi Cieślika; wprawdzie dane GUS-u pokazują HGE w rozbiciu na poszczególne działy gospodarki, jednakże dane dla przemysłu są zagregowane, i obejmują łącznie cztery sekcje (B, C, D i E), podczas gdy dane Cieślika dotyczą tylko jednej sekcji (D) przemysłu.

Udział HGE w przychodach ogółu firm (przypomnijmy: niefinansowych) był bardzo wysoki: w 2008 r. wynosił 28%, później znacząco zmalał (do rekordowo niskiego poziomu 15% w 2010 r.). W roku 2011 r. wskaźnik odbił się i w 2012 r. osiągnął wysoki poziom 25,9% (GUS, 2014a, s. 3).

W 2012 r. roku połowę przedsiębiorstw szybkiego wzrostu stanowiły firmy małe (o liczbie zatrudnionych od 10 do 49 osób), 38,9% – podmioty średnie (50-249 zatrudnionych) i 10,9% – duże (250 i więcej zatrudnionych). Udziały te były mniej więcej stabilne w okresie pięciu lat objętym obserwacją (2008-2012). Z kolei w całej zbiorowości przedsiębiorstw, po wyłączeniu mikroprzedsiębiorstw, firmy małe stanowiły 75,3%, podmioty średnie – 20,4%, a duże – 4,23%²⁷. Widać więc, że podobnie jak w całej populacji, w przypadku HGE mamy dominację firm małych i średnich, ich udziały są jednak niższe niż w przypadku ogółu przedsiębiorstw.

Dane GUS-owskie pokazują, iż firmy wysokiego wzrostu po spadku przychodów netto w okresie 2008-2010 z 618 miliardów do 359 miliardów zł, w następnych latach odrobiły straty, by osiągnąć przychody netto na poziomie 720 miliardów zł. Wartość dodana wypracowana w tej grupie firm również zatoczyła koło ze 134 miliardów złotych w 2008 r. do 140 miliardów złotych

²⁴ Przedsiębiorstwa stabilne – podmioty uzyskujące w kolejnych trzech latach okresach zbliżone wartości przychodów, a w ostatnim roku ich wartość stanowiła od 90% do 110% wartości uzyskanej na początku.

²⁵ Przedsiębiorstwa schyłkowe – podmioty, dla których przychody uzyskane w ostatnim roku badanego okresu stanowiły od 51,2% do 90% przychodów uzyskanych na jego początku.

²⁶ Przedsiębiorstwa szybkiego spadku charakteryzują się średniorocznym spadkiem przychodów o 20% i więcej.

²⁷ Własne obliczenia na podstawie GUS (2014b).

w 2012 r. Nakłady inwestycyjne w firmach HGE wzrastały rokrocznie od 2009 r., osiągając wartość 27 miliardów złotych. Liczba pracujących w tych firmach również zaliczyła tąpnięcie w 2010 r., gdy spadła do poziomu 602 tysięcy pracowników, ale później odbiła się do 803 tysięcy zatrudnionych. Niestety dane GUS nie zawierają informacji na temat działalności badawczo-rozwojowej firm HGE, regionów, w których występują, ich wieku czy faz rozwoju.

21% firm klasy HGE w 2012 roku stanowiły przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. W tymże roku oraz we wszystkich czterech poprzedzających latach było to więcej lub znacząco więcej niż w przypadku pozostałych czterech wyodrębnionych w badaniu panelowym GUS klas przedsiębiorstw (tamże, tablica 4). Naszym zdaniem, wskazuje to na znaczenie finansowania nie-bankowego i zagranicznego know-how dla przedsiębiorstw HGE w Polsce; podobny wniosek wyciągnęliśmy z danych Cieślaka o HGE w przemyśle przetwórczym w 2006 r. Jeśli nasze rozumowanie jest trafne, prowadzić musi do rekomendacji ogólnej dotyczącej celowości poprawiania (a co najmniej nie pogarszania) klimatu dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w Polsce.

Wskaźnik rentowności obrotów brutto firm wysokiego wzrostu w okresie 2008-2012 oscylował między 4,5 a 6,8% (GUS, 2014a, s. 10). Wartości te były wyższe niż analogiczne wskaźniki dla firm schyłkowych i szybkiego spadku, a porównywalne z firmami wzrostowymi i stabilnymi. Warto odnotować, że firmy wzrostowe i stabilne osiągnęły lepsze wartości tego wskaźnika niż firmy szybkiego wzrostu w latach 2009 i 2010. HGE znacząco wyprzedziły je jedynie w 2011 r. Pokazuje to, iż obraz znowu nie jest jednolity, a przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu wcale nie muszą osiągać lepszych rentowności niż inne klasy firm.

Jeśli chodzi o udział przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w poszczególnych sektorach gospodarki, to w 2012 r. najwięcej było ich w transporcie i gospodarce magazynowej (18,7%), przemyśle (17,4%), budownictwie (15,6%) oraz informacji i komunikacji (15,3%). Warto w tym miejscu podkreślić, że przez wiele lat branżą, w której HGE stanowiły wysoki odsetek firm była działalność związana z kulturą i rozrywką (tamże, s. 10-11). Z kolei jeśli chodzi o ogół przedsiębiorstw w Polsce, to najwięcej z nich prowadziło działalność w zakresie: handlu i naprawy pojazdów samochodowych (28,6%), budownictwa (13%), działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (11,8%) oraz przemysłu (10,4%) (GUS, 2014b, s. 22). Widać więc, że istnieją pewne różnice między firmami klasy HGE a całą populacją przedsiębiorstw, jeśli chodzi o rodzaj działalności.

W badaniach GUS-u dla lat 2008-2012 z klasy HGE wyodrębniona została podklasa młodych firm wysokiego wzrostu, czyli polskich gazeli. Stanowiły one 1% całej badanej populacji przedsiębiorstw (GUS 2014a, tabela 2). Udział gazeli w przychodach wypracowanych przez ogół firm objętych badaniem w 2012 r. wyniósł 2%. Niemal połowę polskich gazeli stanowiły firmy małe (49,7%), 38,6% przedsiębiorstwa średnie, a 11,7% jednostki duże. Struktura była więc taka sama jak dla całej zbiorowości HGE. Interesująca jest obserwacja, że w przypadku gazeli udział kapitału zagranicznego jest znacząco większy niż dla całej populacji przedsiębiorstw wysokiego wzrostu: w 2012 r. 30,1% gazeli miało zagranicznych udziałowców (lub akcjonariuszy – w przypadku spółek akcyjnych) i było to o 43% więcej niż w przypadku ogółu HGE. Rok 2012 nie był wyjątkiem, taka reguła charakteryzowała całe pięcioletnie objęte badaniem GUS-owskim. Jeszcze mocniejszy staje się wniosek o znaczeniu kapitału zagranicznego dla wysokiego rozwoju firm w Polsce. I ostatnia obserwacja dotycząca gazeli: Wskaźnik rentowności obrotów dla tej podklasy firm HGE oscylował w okresie 2008-2012 w przedziale 2,2-5%, i był przeważnie niższy niż w przypadku całej populacji HGE (wyjątkiem był rok 2012).

Analiza trendów światowych wskazuje, iż Polska nie odbiega in minus od innych krajów pod względem udziału przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w całej populacji firm, przeciwnie – obraz statystyczny wydaje się być dla Polski bardziej korzystny. Dane OECD²⁸ (2009, s. 28-29) pokazują, że przeciętnie firmy te stanowią 3-6% ogółu przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 10 pracowników mierząc wzrostem zatrudnienia oraz 8-10% mierząc wzrostem przychodów. Warto w tym miejscu odnotować, że dane GUS-owskie i OECD nie są wprost porównywalne, jako że pochodzą z różnych okresów – w przypadku OECD jest to rok 2006, ponadto dane OECD są zdezagregowane na (1) przemysł²⁹ i (2) usługi. Z danych tych wynika podobna obserwacja jak dla Polski: w innych krajach postkomunistycznych (poza Rumunią) odsetek HGE jest wyższy niż dla krajów rozwiniętych. Do takiego wniosku doszli także Mitusch i Schimke (2011, s. 5, 20) na podstawie analizy danych o wysoko rosnących firmach w szesnastu krajach

²⁸ Dane dla 15 krajów, w tym 10 rozwiniętych gospodarczo, czterech krajów postkomunistycznych (Bułgarii, Estonii, Rumunii i Węgier) oraz Brazylii. Niestety badaniem nie była objęta Polska.

²⁹ Ta kategoria (sekcje B+C+D+E) jest szersza niż przemysł przetwórczy (sekcja D w PKD), czyli nie można wprost porównywać tych wyników z wynikami Cieślaka choć dotyczą tego samego roku (2008).

europejskich dla lat 2002-2004.³⁰ Największe udziały firm HGE w populacji przedsiębiorstw miały Bułgaria, Włochy, Rumunia i Hiszpania. Z tych krajów pochodziły dwie trzecie firm wysokiego wzrostu w całej badanej próbie³¹. Mitusch i Schimke wyciągają wniosek, iż firmy klasy HGE będą pojawiać się relatywnie częściej w krajach, które są dalej od granicy technologicznej, a etap rozwoju kraju ma istotne znaczenie dla ich tworzenia. Kraje „doganiające” mają większy potencjał do wzrostu ze względu na prawo malejącej produktywności krańcowej. Mogą także kopiować technologie używane przez kraje bliskie granicy technologicznej (Mitusch i Schimke 2011, s. 23).

Analiza omówionych wyżej danych międzynarodowych oraz danych dla Polski dla 2006 roku (Cieślik 2008) wskazuje, że firmy rosną szybciej w kategoriach przychodu niż zatrudnienia. Jest to szczególnie widoczne w przypadku sektora produkcyjnego (OECD, 2010a, s. 17).

Mitusch i Schimke (2011, s. 5, 18) pokazują, że europejskie firmy wysokiego wzrostu najczęściej występowały (2002-2004) w następujących sektorach gospodarki: handel hurtowy i detaliczny, budownictwo, żywność i napoje, sektor odzieżowy oraz usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę. Jednakże między poszczególnymi krajami występują znaczące różnice. W krajach Europy Południowej (Włochy, Hiszpania, Portugalia) firmy HGE występowały częściej w produkcji mebli i wyrobów skórzanych. W krajach Europy Południowo-Wschodniej (Bułgaria, Rumunia) najwięcej przedsiębiorstw wysokiego wzrostu było w budownictwie, handlu detalicznym oraz górnictwie i kopalnictwie, zaś w Europie Wschodniej (Litwa, Łotwa) przeważały one w sektorze wynajmu maszyn. W pozostałych krajach objętych badaniem nie stwierdzono zwiększonego występowania HGE w konkretnych sektorach (Mitusch i Schimke, 2011, s. 19).

Najświeższe dane międzynarodowe (OECD, 2014a, s. 71), a dotyczą one roku 2011, na temat udziału HGE (tym razem wyodrębnionych na podstawie zmian w zatrudnieniu) w populacji przedsiębiorstw powyżej 10 pracowników w trzech działach gospodarki (przemysł przetwórczy, usługi, budownictwo) prezentuje rys. 1. Dane dotyczą 16 krajów, z tego 11

³⁰ Były to: Belgia, Bułgaria, Czechy, Estonia, Grecja, Hiszpania, Litwa, Łotwa, Niemcy, Norwegia, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowacja, Węgry, Włochy. Uwaga: autorzy zastosowali inne niż OECD-owskie kryterium wyodrębnienia HGE (zob. pkt. 1.1): pod lupę zostały wzięte przedsiębiorstwa tworzące pierwszy decyl populacji, czyli 10% najszybciej rosnących firm. Badali także firmy stanowiące górne 5% populacji firm uporządkowanych wg tempa wzrostu przychodów ze sprzedaży. Korzystali z danych CIS-IV.

³¹ Jednakże autorzy badania namawiają do traktowania tego wyniku z rezerwą, gdyż udział w badaniu był obowiązkowy dla firm z tych właśnie krajów, więc są one prawdopodobnie nadreprezentowane w próbie.

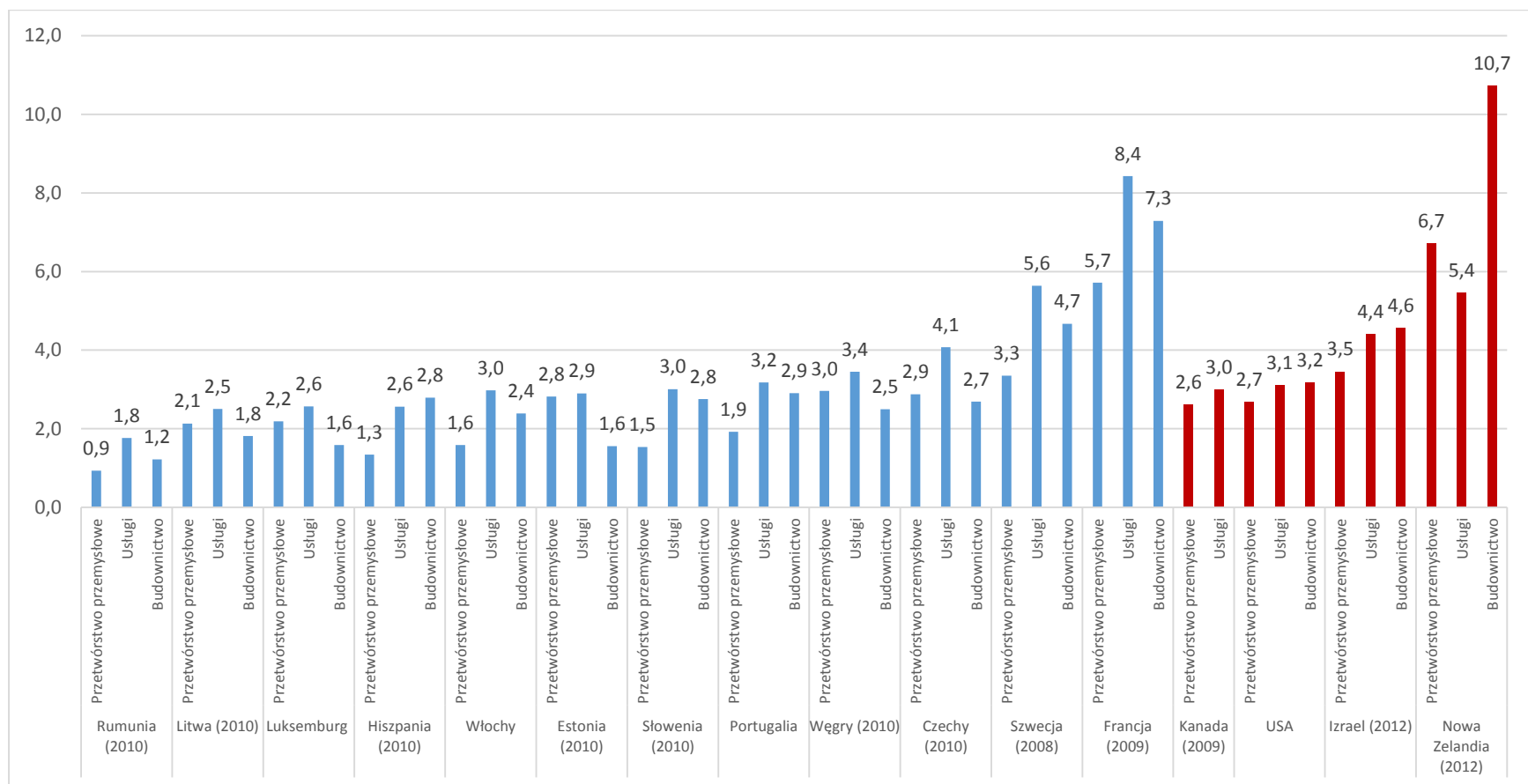
europejskich, a ponadto Izraela, Kanady, USA, Nowej Zelandii i Brazylii. Niestety, i tu brakuje Polski, dla której nie ma też danych GUS o przedsiębiorstwach HGE zidentyfikowanych na podstawie wysokiego wzrostu zatrudnienia.

Jak widać na poniższym rysunku, przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu mają różne udziały w różnych sektorach gospodarek poszczególnych krajów. Jednakże udziały te nie są wielkie (i dużo niższe niż w przypadku zastosowania jako kryterium wyodrębnienia przychodów, co potwierdza obserwacje z wcześniejszych, i cytowanych wyżej badań OECD z 2009 r.) i oscylują między 2 a 4%. Kraje postkomunistyczne (których w próbie jest sześć) nie wyróżniają się tym razem lepszymi wynikami od krajów rozwiniętych, najlepsze wyniki w tej grupie mają Czechy. Z krajów europejskich silną obecnością HGE wyróżniają się Francja i Szwecja, z krajów pozaeuropejskich imponujące odsetki HGE mają Brazylia i Nowa Zelandia. W tych dwóch krajach szczególnie wysoki udział HGE w całej populacji przedsiębiorstw występuje w budownictwie: odpowiednio: 12,7% i 10,7%. W większości krajów HGE mają największy udział w sektorze usług, a najmniejszy w przetwórstwie przemysłowym, choć nie stanowi to reguły.

Jeśli chodzi o światowe trendy dotyczące gazeli, stanowią one średnio mniej niż 1% całkowitej populacji przedsiębiorstw mierząc zatrudnieniem i 2% mierząc przychodami. Gazele stanowią mniej niż jedną piątą wszystkich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (OECD, 2010a, s. 17). W przypadku tej klasy przedsiębiorstw obraz w różnych krajach nie jest jednolity. To, co jest wspólne, i podobnie jak w przypadku wszystkich HGE, to fakt, że firmy rosną szybciej jeśli jako miarę bierze się przychody niż zatrudnienie.

Najświeższe dane dotyczące gazeli (OECD, 2014a) dla roku 2011, a ściślej ich udziału (przy zastosowaniu kryterium zatrudnienia) w populacji przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 10 pracowników w trzech sektorach gospodarki (przemysł przetwórczy, usługi, budownictwo) dla czternastu krajów prezentuje rys. 2.

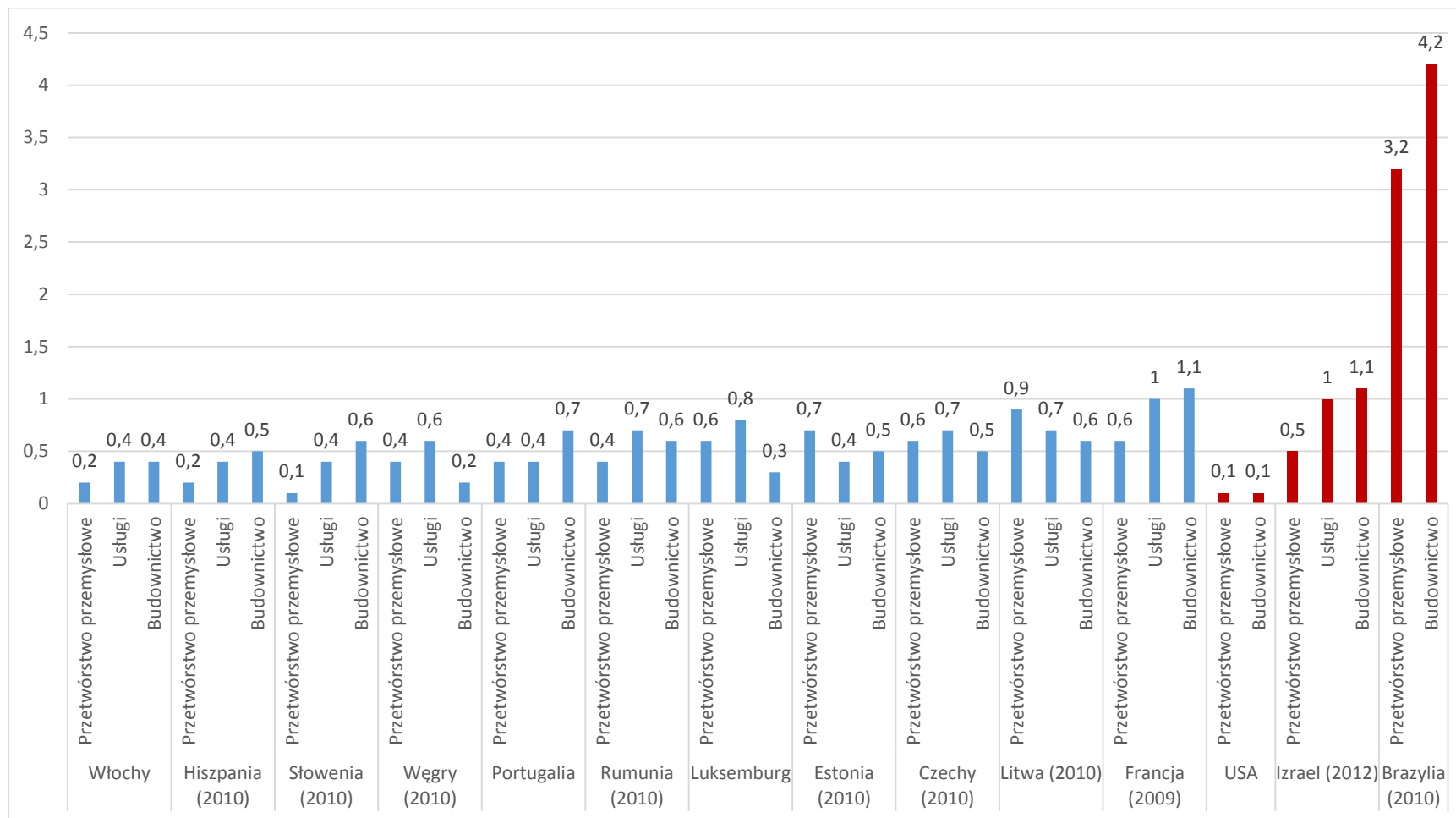
Rys. 1. Udział HGE w trzech sektorach gospodarki w wybranych krajach europejskich i pozaeuropejskich (według zatrudnienia), 2011 r. (%)



Źródło: Entrepreneurship at a Glance 2014, OECD, 2014a, s. 71.

Daty w nawiasach pod nazwami krajów oznaczają rok, dla którego są najnowsze dane (inny niż 2011).

Rys. 2. Udział gazel w trzech sektorach gospodarki w wybranych krajach europejskich i pozaeuropejskich (według zatrudnienia), 2011 r., (%)



Źródło: Entrepreneurship at a Glance 2014, OECD, 2014a, s. 72.

Daty w nawiasach pod nazwami krajów oznaczają rok, dla którego są najnowsze dane (inny niż 2011r.).

Jak widać na rysunku 2, udział gazeli w poszczególnych sektorach gospodarki w wybranych krajach wykazuje pewne różnice, jednak poza trzema krajami: Brazylią, Francją i Izraelem nie przekracza 1%. Udziały te są niewielkie i przyjmują przeważnie wartości rzędu 0,2-0,7%. Co ciekawe, w wielu krajach gazele zdają się być relatywnie najczęstsze w budownictwie.

Pogłębione badanie statystyczne Acsa *et al.* (2008) dotyczące przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (przypomnijmy – nazywanych przez nich nie bez powodu *high-impact firms*) w Stanach Zjednoczonych pokazuje, że HGE mogą występować we wszystkich branżach. Do podobnego wniosku dochodzą Schreyer (2000), Mason i Brown (2010) oraz Henrekson i Johansson (2009). Ci ostatni wskazują jednocześnie, iż HGE nie są nadreprezentowane w sektorach wysokiej techniki, występują jednak ponadprzeciętnie często w usługach.

Bazą danych pozwalającą na bezpośrednie porównanie firm klasy HGE w Polsce i za granicą są najnowsze dane Eurostatu. Dostępna baza obejmuje dane za 2012 rok i zawiera liczbę przedsiębiorstw wysokiego wzrostu i liczbę zatrudnionych w nich pracowników (ogółem i w podziale na branże) dla krajów Unii Europejskiej (bez Grecji) oraz Norwegii. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że Eurostat stosuje inną niż OECD definicję HGE: tutaj jest to firma zatrudniająca 10 lub więcej pracowników, która charakteryzuje się średniorocznym wzrostem zatrudnienia powyżej 10% w ciągu trzech kolejnych lat. Mamy w tym przypadku więc do czynienia z dwa razy łagodniejszym kryterium od wprowadzonego przez OECD. Jak to dokładnie wpływa na wynik – nie wiemy; możemy się jednak spodziewać, że silniej niż dwa razy, tj. odsetek HGE liczonych wg miary przyjętej przez OECD był w 2012 roku więcej niż dwukrotnie mniejszy niż ten przedstawiony na rysunku 3 (niżej). Możemy chyba także bezpiecznie przyjąć, że dla poszczególnych krajów różnice między relatywną wielkością sektora przy zastosowaniu łagodniejszego i ostrzejszego kryterium nie będą zbliżone. Oznaczałoby to, że ranking krajów według wielkości sektora firm klasy HGE będzie inny przy przyjęciu kryterium OECD niż dla kryterium Eurostatu. Istotne jest również to, że Eurostat publikuje wartości absolutne, a więc nie odnosi liczby firm wysokiego wzrostu do całej populacji firm w danym kraju czy danej branży.

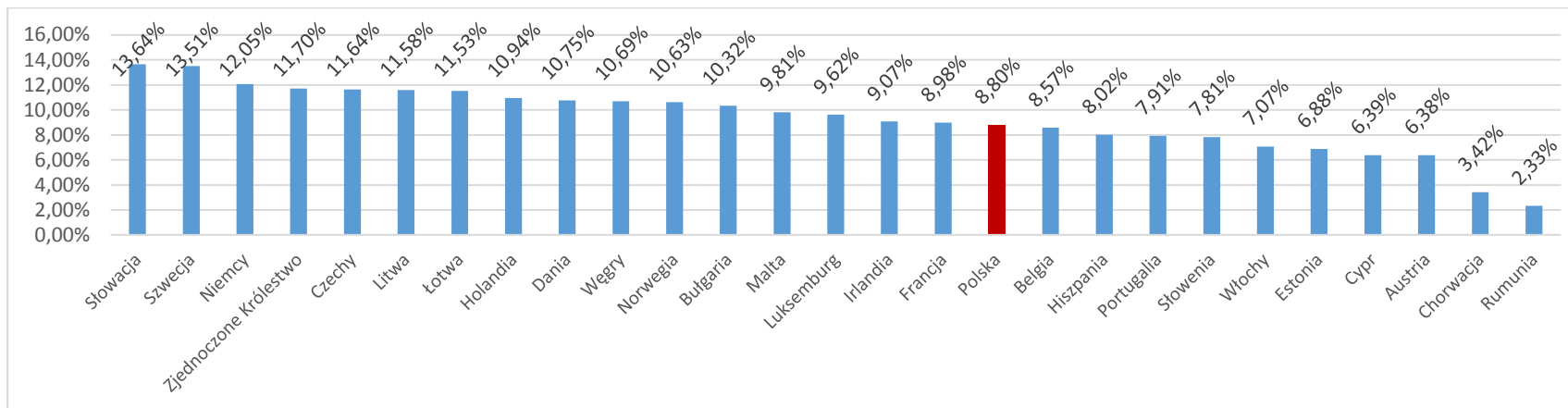
W związku z tym, że gospodarki państw europejskich są różnych rozmiarów, na potrzeby niniejszego Raportu odnieśliśmy absolutną liczbę firm HGE w 2012 r. z bazy Eurostatu do całkowitej liczby aktywnych przedsiębiorstw w tym roku. Obliczony w ten sposób udział firm wysokiego wzrostu w całej populacji przedsiębiorstw zatrudniających 10

i więcej pracowników przedstawia rys. 3. W świetle omówionych różnic w miarach nie jest zaskoczeniem, że wskaźnik ten przyjmuje wyższe wartości niż w cytowanych wyżej raportach OECD (2009, 2014a). Jak widać na wykresie, największe udziały firm wysokiego wzrostu w całej populacji przedsiębiorstw mają Słowacja (14%), Szwecja (14%) i Niemcy (12%). Warto odnotować, że oprócz Słowacji wysokie miejsca zajmuje również wiele innych nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej: Czechy, Litwa i Łotwa. Radzą sobie one znacznie lepiej niż Polska (z wynikiem 9%), która zajmuje dopiero siedemnaste miejsce w tej klasyfikacji.

Aby uwzględnić różnice w populacji poszczególnych krajów, dane Eurostatu na temat liczby pracowników w europejskich HGE odnieśliśmy do całkowitego zatrudnienia w przedsiębiorstwach tych krajów. Otrzymaliśmy w ten sposób udział zatrudnienia w firmach wysokiego wzrostu w całkowitym zatrudnieniu w całej populacji przedsiębiorstw zatrudniających 10 i więcej pracowników. Wartości tego wskaźnika dla wybranych krajów z dostępnymi danymi przedstawia rys. 4. W tym wypadku prym wiodą sąsiedzi Polski: Słowacja (22%), Litwa (20%) i Czechy (19%). Inne państwa regionu, jak Węgry czy Łotwa również wyprzedzają Polskę, która zajmuje dziewiątą lokatę (16%), wyprzedzając z kolei większość europejskich krajów rozwiniętych gospodarczo objętych badaniem.

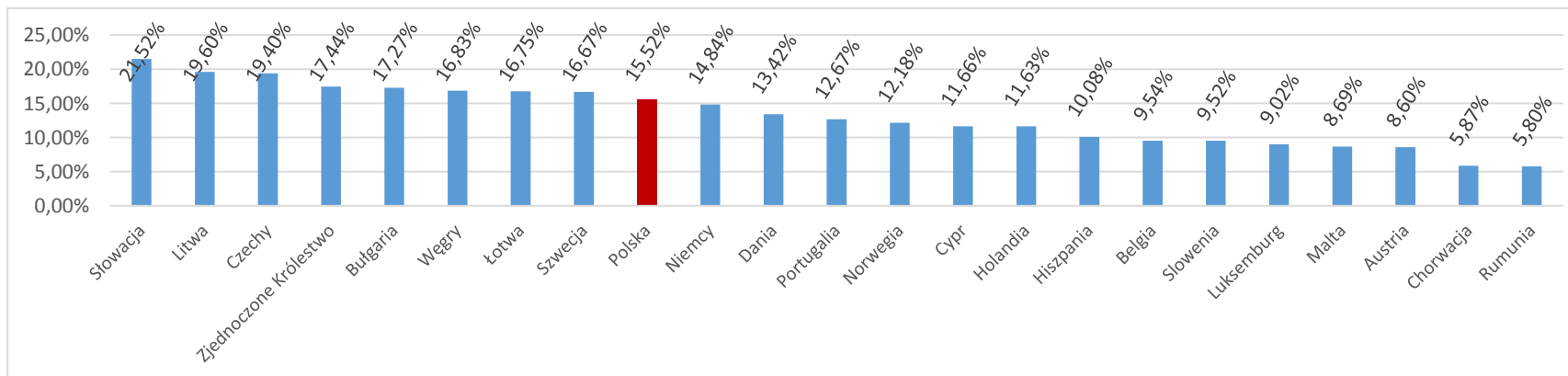
Według danych Eurostatu najwięcej firm HGE w Polsce występuje w przetwórstwie przemysłowym (32%), handlu hurtowym i detalicznym (25%), w branży budowlanej (12%) oraz w transporcie i gospodarce magazynowej (9%), najmniej w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną i gaz oraz w górnictwie i wydobywaniu. Podobny wzorzec można zaobserwować w innych krajach, aczkolwiek między państwami występują pewne różnice. Przykładowo w Niemczech i Wielkiej Brytanii od budownictwa popularniejsze są działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca. W krajach takich jak Austria, Cypr, Irlandia, Malta czy Wielka Brytania znaczący udział w liczbie HGE mają także firmy prowadzące działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi.

Rys. 3. Udział HGE (kryterium: średnioroczny wzrost zatrudnienia powyżej 10% w ciągu 3 lat) w całej populacji firm zatrudniających 10 i więcej pracowników w wybranych krajach europejskich w 2012 r.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

Rys. 4. Udział zatrudnienia w HGE (kryterium: średnioroczny wzrost zatrudnienia powyżej 10% w ciągu 3 lat) w ogóle zatrudnienia w całej populacji firm zatrudniających 10 i więcej pracowników w wybranych krajach europejskich w 2012 r.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

Jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych w HGE, to dane Eurostatu wskazują, że w Polsce najwięcej jest ich w przemyśle przetwórczym (30%) oraz w handlu hurtowym i detalicznym (23%). Kolejne miejsca zajmują działalność finansowa i ubezpieczeniowa (13%), działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (9%) oraz budownictwo (7%). Najmniej polskie HGE zatrudniają w górnictwie i wydobywaniu, wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną i gaz oraz obsłudze rynku nieruchomości. W tym przypadku Polska również nie odstaje od innych krajów. Jediną znaczącą różnicą jest wysoki udział w zatrudnieniu firm HGE prowadzących działalność finansową i ubezpieczeniową, którego nie obserwujemy w innych państwach (poza Wielką Brytanią i Irlandią). W kilku krajach (np. w Czechach, Niemczech czy Francji) transport, informacja i komunikacja oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna zatrudniają więcej od budownictwa.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że firmy wysokiego wzrostu, wyodrębnione na podstawie tempa wzrostu ich sprzedaży, stanowią niewielki odsetek w całej populacji przedsiębiorstw; jest ich jeszcze mniej, gdy stosuje się jako kryterium identyfikacji zmiany w zatrudnieniu. Firmy HGE są to przeważnie małe przedsiębiorstwa, rzadziej średnie firmy, które występują w różnych sektorach gospodarki i we wszystkich branżach. Dane dla Polski zderzone z wynikami badań międzynarodowych sugerują, iż nasz sektor HGE nie różni się od tego w krajach europejskich; a ponadto wydaje się, że relatywnie jest ich nieco więcej niż w większości krajów europejskich, choć tu zalecana jest ostrożność we wnioskowaniu, ze względu na to, że polskie HGE nie były przedmiotem analiz porównawczych, a badania (których wyniki przedstawiśmy) były prowadzone w Polsce i w innych krajach dla różnych okresów.

1.4. Czy HGE są firmami innowacyjnymi?

Od wielu lat w ekonomii podkreśla się rolę innowacji w kreowaniu wzrostu i rozwoju gospodarczego. Innowacyjność jest powszechnie uznawana za kluczową determinantę decydującą o konkurencyjności firm i gospodarek, co przekłada się na ich wzrost. Brak innowacji prowadzi do stagnacji, gdyż dalszy rozwój w oparciu o utarte rozwiązania nie jest możliwy. Naturalnym wydaje się pytanie o związki pomiędzy innowacjami a wysokim wzrostem przedsiębiorstw, dlatego też poświęcamy im niniejszy podrozdział.

Każda analiza innowacji powinna zaczynać się od zdefiniowania tego pojęcia. W popularnym znaczeniu innowacja to coś nowego – nowa wartość, idea, rzecz, sposób działania itp. Aby jednak tego typu definicja mogła zostać użyta w badaniach, musi zostać zoperacjonalizowana. OECD (2005) w powszechnie używanym Podręczniku Oslo (*Oslo Manual*) klasyfikuje innowacje według konkretnych działań firm. Wyróżnia on innowacje produktowe (wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu lub usługi), procesowe (wdrozenie nowej lub znacząco ulepszonej metody produkcji), marketingowe (znaczące zmiany w wyglądzie produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej) i organizacyjne (wprowadzenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem). Powyższa definicja innowacji jest bardzo szeroka, w związku z czym wiele działań w firmach można określić mianem innowacyjnych.

Dalej, wyróżnia się innowacje będące nowością dla firmy, dla rynku i na skalę światową. Jest oczywiste, że ten pierwszy typ innowacji jest najpowszechniejszy. O działalności innowacyjnej mówimy wtedy, gdy prowadzi ona lub ma na celu prowadzić do wprowadzenia innowacji przez przedsiębiorstwo (co nazywa się komercjalizacją), zaś firma innowacyjna to taka, która wdrożyła innowację w okresie objętym analizą.

Wracamy do pytania zadanego na wstępie: czy firmy wysokiego wzrostu są firmami innowacyjnymi? Lub inaczej rzecz ujmując: czy tylko innowacyjne firmy mogą osiągać bardzo wysoki wzrost, i w rezultacie wchodzić do klasy HGE? Można by oczekiwać, że w tej grupie organizacji gospodarczych większość stanowią przedsiębiorstwa innowacyjne. Różnego rodzaju badania potwierdzają, że tak jest w istocie. Poniżej przedstawiamy przegląd najważniejszych spostrzeżeń. Należy podkreślić, iż wyniki tych badań nie są całkowicie porównywalne ze

względu na fakt, iż ich autorzy stosują różne metodologie i definicje. Mimo wszystko wydaje się jednak, iż innowacje stanowią decydujący czynnik wysokiego wzrostu firm, a przedsiębiorstwa nieinnowacyjne prędzej czy później napotykać bariery wzrostu (por. Cieślik 2008, s. 3).

Coad i Rao (2008) wskazują, że firmy mogą rosnać z różnych powodów, niekoniecznie dzięki innowacjom. Jednakże innowacje są konieczne, jeśli przedsiębiorstwo chce wejść i utrzymać się na szybkiej ścieżce wzrostu. Innowacje mogą stworzyć firmom okazję do szybkiego zdobycia dużego udziału w rynku, ale nieskuteczna działalność innowacyjna może prowadzić do spadku tegoż udziału; pozycja rynkowa firm silnie innowacyjnych jest więc niepewna. W podobnym duchu Mason *et al.* (2009, s. 5) pokazują, że przyczyną górowania HGE nad innymi firmami pod względem tempa wzrostu w dużym stopniu jest innowacyjność tych pierwszych. Firmy innowacyjne rosą dwa razy szybciej (zarówno pod względem zatrudnienia i przychodów) niż przedsiębiorstwa nie prowadzące działalności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu inwestują w innowacje również wtedy, gdy ich wzrost wyhamowuje, utrzymując swój znaczący wpływ na innowacyjność danej gospodarki.

Badanie przeprowadzone przez Bullock *et al.* (2004) potwierdza, że innowacje (różnego rodzaju) i szkolenia znacząco wpływają na wzrost (mierzony przychodami i produktywnością pracy) małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy, które prowadziły działalność innowacyjną i szkoleniową, rosły znacznie szybciej niż te, które tych działań nie podejmowały. Podobnie Schreyer (2000, s. 25-27) wskazuje, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są aktywne w obszarze badań i rozwoju (B+R). Im więcej działań związanych z badaniami i rozwojem dokonuje się w firmach, tym bardziej prawdopodobne jest, że będą one szybko rosły. HGE poświęcają wiele uwagi tworzeniu innowacji, co przekłada się na ich ponadprzeciętne wyniki.

Jeśli chodzi o konkretny typ innowacji, Freel i Robson (2004), analizując firmy w Szkocji i północnej Anglii, stwierdzili pozytywną zależność między innowacjami produktowymi a wzrostem zatrudnienia. Jednakże pokazują również, że relacja między wprowadzaniem innowacji a wzrostem przychodów jest negatywna, przynajmniej w krótkim okresie. Przeciwny wniosek co do skutków wprowadzania pozostałych typów innowacji dla przychodów przedsiębiorstwa wyciągają ze swoich badań Mitusch i Schimke (2011, s. 39-43) pisząc, że to właśnie firmy HGE zdają się przeznaczać więcej środków na innowacje marketingowe i organizacyjne niż inne przedsiębiorstwa, co w konsekwencji przekłada się na szybki wzrost przychodów.

Rogers *et al* (2008), analizując zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność związaną z tworzeniem własności intelektualnej, dowodzą, że dla wzrostu firm (mierzonego w tym przypadku wzrostem aktywów) szczególnie ważne są innowacje odnoszące się do wartości niematerialnych i prawnych, a zwłaszcza znaków handlowych (zob. BERR 2008, s. 30-32). Mason i Brown (2010) również wskazują na istotność kształtowania własności intelektualnej (marka i prawa autorskie) oraz innowacji marketingowych (pozycjonowanie produktu). Innowacje technologiczne według ich badania nie mają jednak związku ze wzrostem przedsiębiorstwa.

Wspomniana wyżej analiza różnic między europejskimi krajami na różnych etapach rozwoju (Mitusch i Schimke, 2011) pokazuje, iż kraje bliżej granicy technologicznej przeznaczają więcej środków na innowacje i są raczej innowatorami niż imitatorami, podczas gdy kraje doganiające wprowadzają innowacje na zasadzie imitacji (zob. też OECD, 2010a, s. 21). Do podobnych wniosków dochodzi Hölzl (2009), który pokazuje, że badania i rozwój są o wiele ważniejsze dla małych i średnich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu z krajów, które są blisko granicy technologicznej. Firmy HGE zdają się być bardziej innowacyjne od pozostałych przedsiębiorstw tylko w tych właśnie krajach.

Firmy wysokiego wzrostu często intensywnie współpracują z innymi organizacjami (zob. pkt 2.2.4. naszego Raportu), a współpraca taka dotyczy właśnie działań innowacyjnych w przypadku większości firm (Mitusch i Schimke, 2011, s. 6; BERR, 2008, s. 29). Firmy klasy HGE szukają również innowacyjnych rozwiązań przy wsparciu konsultantów, instytutów naukowych i uniwersytetów. Realizują tym samym współpracę na linii biznes-nauka (por. część 2.2.5. Raportu). Współpraca z innymi firmami czy ośrodkami badawczymi nie ogranicza się jednak do kraju pochodzenia, ale obejmuje również wymianę doświadczeń na poziomie międzynarodowym (por. OECD, 2010a, s. 51).

W tym miejscu warto podkreślić, że nie tylko innowacje decydują o wysokim wzroście firm, ale też firmy klasy HGE wpływają na rozwój innowacyjności i konkurencyjności poszczególnych krajów. Tym samym wsparcie udzielane przedsiębiorstwom wysokiego wzrostu, oprócz bezpośrednich efektów dla wzrostu gospodarczego i zwiększania zatrudnienia związanych z działalnością tych firm, wpływa także na to, jak innowacyjna i konkurencyjna jest dana gospodarka. Rzecz odwracając, działania innowacyjne mające na celu poprawę poziomu

technologicznego w kraju mogą być również traktowane jako polityka prozatrudnieniowa (Mitusch i Schimke, 2011, s. 8).

Podsumowując, przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu przeważnie są firmami innowacyjnymi. Innowacje różnego typu są kluczowym czynnikiem decydującym o wysokim wzroście firm. Należy podkreślić, że wspieranie działalności innowacyjnej przez państwo nie tylko przyczynia się do wzrostu konkurencyjności tworzonych wyrobów, a tym samym wzrostu gospodarczego, ale także przez kreowanie nowych firm wysokiego wzrostu sprzyja zwiększaniu zatrudnienia.

1.5. Czy przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są odrębną grupą przedsiębiorstw?

W Raporcie mamy za zadanie odpowiedzieć na następujące pytanie: czy przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce doświadczają jedynie faz dynamicznego rozwoju, czy też ze względu na swoje specyficzne cechy są odrębną grupą przedsiębiorstw? Pytanie jest bardzo istotne, zwłaszcza dla polityków gospodarczych, ponieważ odpowiedź na nie musi rzutować na podejście do wspierania wysokiego wzrostu firm i samych przedsiębiorstw HGE.

Na tak postawione pytanie nie znamy odpowiedzi, ponieważ skromne dotąd badania dotyczące polskich przedsiębiorstw HGE do tej kwestii w ogóle się nie odnosiły. HGE „to jednostki, tworzone przez ich właścicieli zazwyczaj z zamysłem działalności na większą skalę, a następnie osiągające ponadprzeciętną dynamikę wzrostu zatrudnienia i obrotów” pisze Cieślik (2008, s. 23), jednakże takie stwierdzenie nie jest odpowiedzią wprost na powyższe pytanie, i ma tylko wartość wynikającą z nauk o zarządzaniu tezy, a nie pozytywnie przetestowanej hipotezy na całej populacji czy też reprezentatywnej próbie polskich HGE.

To co możemy zrobić, to przedstawić wyniki badań zrealizowanych w krajach zachodnich i przyjąć realistyczne założenie, że polskie przedsiębiorstwa HGE nie są inne, i że w związku z tym konkluzje otrzymane dla firm z innych gospodarek rynkowych stosują się do Polski.

Na podstawie badań empirycznych dotyczących cech charakterystycznych firm HGE, których wyniki przedstawiliśmy częściowo w poprzednich podrozdziałach Raportu (pkt 1.3 i 1.4) i które omawiamy także dalej (pkt 2.1) wiemy, jakie są na ogół firmy, które osiągnęły wysoki wzrost. Firmy HGE są np. z reguły innowacyjne. Jednakże innowacyjność sama w sobie nie jest pewną przepustką do sukcesu na rynku: tylko jakiś odsetek firm innowacyjnych wchodzi i utrzymuje się na ścieżce wysokiego wzrostu (mierzonego dynamicznym wzrostem zatrudnienia lub przychodów). Podobnie jest z innymi specyficznymi cechami firm HGE. Na tę konkluzję nałożymy następną, o której niżej.

Mimo, że na proces wzrostu firm oddziałują czynniki (uwarunkowania) wewnętrzne (w samym przedsiębiorstwie) i zewnętrzne (na poziomie sektora, w którym funkcjonuje dana firma i szerzej – w gospodarce) (o nich piszemy w rozdziale 2), literatura przedmiotu wskazuje, że wzrost firm jest głównie rezultatem czysto stochastycznych szoków (zob. syntetyczny przegląd wniosków płynących z teorii dotyczących wzrostu firm w pracy na temat fińskich HGE w publikacji Deschryvere’a, 2008, rozdz. 2).

Ekonomiści badający specyfikę firm HGE zwracają uwagę, że wysoki wzrost firm jest wysoce idiosynkratyczny. Do takiego wniosku doszli np. dwaj węgierscy ekonomiści, stosując dwa modele ekonometryczne w badaniu danych (pochodzących ze sprawozdań finansowych) węgierskich HGE dla lat 2000-2008 (Bekes i Murakozy, 2011). O idiosynkratyczności wzrostu firm potwierdzonym w badaniach empirycznych ujawniających wielkie różnice w wynikach firm pisze także we wstępie do swoich badań nad firmami HGE w kilku krajach Paul Schreyer (2000, s. 6 i 28). Zwraca on uwagę na dwa istotne aspekty, które tłumaczą ową indywidualizację wyników firm: „(...) działalność przedsiębiorców (*entrepreneurship*) łączy w sobie niepewność oraz nierówny rozkład informacji o okazjach biznesowych” (tamże). W rezultacie jeśli jakieś przedsiębiorstwo osiąga wysoki wzrost, to jest to sukces jego lidera – przedsiębiorcy.

Wymienieni wyżej autorzy pisząc o idiosynkratyczności wzrostu firm, i zwracając uwagę na fakt, że firmy są heterogeniczne, sformułowali ważny z punktu widzenia celów naszego Raportu wniosek, że „(...) ani rząd ani banki nie mogą precyzyjnie przewidzieć, które firmy zamienią się w rzeczywistości w gązle.” (Bekes i Murakozy, 2011, Abstract). Nie ma przekonujących argumentów na rzecz myślenia, że agendy rządowe mogą ustalić trafne kryteria wyboru firm, które będą rosły i do tak wybranych kierować pomoc publiczną. Nie jest bowiem racjonalne – w świetle ustaleń teorii i literatury empirycznej – uważać, że „...politycy gospodarczy mają lepszą znajomość rynków, technologii i możliwych przedsięwzięć niż indywidualni przedsiębiorcy” (Schreyer, 2000, s. 29).

Innym ważnym pytaniem jest, czy wysoki wzrost przedsiębiorstw ma tendencję do utrzymywania się w dłuższym okresie, przekraczającym np. okres 3-letni, jak w definicji HGE wypromowanej przez OECD. Jeśli przedsiębiorca osiągnął sukces na rynku i jego firma doświadczyła wysokiego wzrostu, to czy jest prawdopodobne, że będzie się ona utrzymywała na ścieżce wysokiego wzrostu w dłuższej perspektywie?

Kwestią trwałości wzrostu firm zajmowali się ostatnio i wprost szwedzcy ekonomiści Daunfeldt i Halvarsson. Objęli oni badaniami całą populację firm w Szwecji w okresie 1997-2008 i skupili się na przedsiębiorstwach, które osiągnęły wysoki wzrost (wg zatrudnienia) w okresach kolejnych trzech lat. Ich konkluzje są następujące: wysoki wzrost firm nie jest trwały; przeciwnie, bezpośrednio po okresie wysokiego wzrostu zatrudnienia, przedsiębiorstwa na ogół doświadczają jego spadku. Firmy HGE są więc – jak to barwnie ujmują szwedzcy badacze – raczej „jednorazowymi cudami” (ang. *one hit wonders*), a prawdopodobieństwo powtórzenia

wysokiego wzrostu w kolejnych trzech latach jest bardzo niskie (Daunfeldt i Halvarsson, 2015, s. 380). Wyniki te są zgodne z nieco wcześniejszymi chronologicznie konkluzjami Coad'a et. al (2013), że „(...) trwały wzrost jest bardzo mało prawdopodobny i że nie istnieją żadne systematyczne tendencje w ścieżkach wzrostu firm.”³² Daunfeldt i Halvarsson zauważają ponadto, że wysoki wzrost przytrafia się głównie ‘firmom dynamicznym’, czyli – w ich definicji – takim, które w poprzednich okresach miały największe spadki zatrudnienia; z kolei przedsiębiorstwa ‘nie dynamiczne’ czyli o stabilnym (nie zmieniającym się) zatrudnieniu raczej nie staną się firmami HGE w następnym 3-letnim okresie. Wyciągają stąd wniosek, że firmy dzieli się na dynamiczne i nie-dynamiczne, i że potencjał wzrostu mają te pierwsze (Daunfeldt i Halvarsson, 2015, s. 380).

Podobnie, Parker et al. (2010) poczynili obserwację, że tylko niewielkiemu odsetkowi firm HGE udaje się uzyskać trwały wysoki wzrost. Stawiają następnie pozytywną tezę, że w takim razie można przyjąć, że robi się miejsce dla nowych firm, z których część osiągnie status HGE, i te będą generować nowe zatrudnienie, ponieważ młode firmy na ogół rosną organicznie (a nie przez akwizycje i przejęcia).

Odmienne wnioski w kwestii trwałości wysokiego wzrostu firm sformułowali Acs, Parsons i Tracy. Niemal jedna czwarta amerykańskich firm HGE (*high-impact firms*) osiągała wysoki wzrost także w poprzedzającym 4-letnim okresie³³, czyli znacząca część firm HGE utrzymywała się na wysokiej ścieżce wzrostu w okresie ośmiu lat (Acs et al., 2008, s. 44). Pracując na danych dla 12 następujących po sobie lat, badacze amerykańscy prześledzili losy firm HGE po wyjściu ze ścieżki wysokiego wzrostu i stwierdzili, że tylko 3% z nich zniknęło z rynku (zostało zlikwidowanych czy zbankrutowało), większość odnotowywała przynajmniej pewien wzrost. Warto jednak przypomnieć, że przyjęta przez Acsa i jego współpracowników definicja firmy *high-impact* stawiała wysoką poprzeczkę dla kandydatów na takie miano, w rezultacie ich odsetek był dużo niższy od odsetka HGE w krajach europejskich zidentyfikowanych według definicji OECD. Można więc przypuszczać, że amerykańska wąska w końcu grupa *high-impact firms* (2-3% dla objętego badaniami okresu) była elitarna: charakteryzowały ją zapewne

³² Za: Daunfeldt i Halvarsson, 2015, s. 380. Coad, Frankish, Roberts i Storey nie zajmowali się wprost firmami HGE, lecz badaniem relacji: wzrost firmy a jej przetrwanie, i próbowali ustalić rodzaje ścieżek wzrostu firm; swoje hipotezy testowali na danych dotyczących nieco ponad 6 tys. firm brytyjskich, które zaczęły działalność w 2004 roku i które obserwowali w okresie sześciu lat (Coad et al., 2013, Abstract).

³³ O definicji HGE wprowadzonej przez Acs'a i jego kolegów i okresie obserwacji przez nich przyjętym piszemy w pkt 1.1. Raportu.

ponadprzeciętne czynniki wewnętrzne przynoszące wyjątkowe efekty w postaci wysokiego i trwałego wzrostu firm.

Podsumowując trzeba stwierdzić, że przedsiębiorstwa HGE nie są odrębną klasą firm, mającą specyficzne cechy, którym zawdzięczają ów szybki wzrost, i na podstawie których dawałyby się je łatwo, jednoznacznie zidentyfikować. Wysoki wzrost następujący rok po roku i w dłuższym okresie ‘zdarza się’ w okresie życia tylko niewielkiemu odsetkowi firm, ale – na podstawie badań empirycznych – wiemy sporo, jakimi cechami takie firmy się zazwyczaj wyróżniają (o czym pisaliśmy w pkt 1.3 i 1.4). W tym sensie w danym okresie w gospodarce danego kraju zawsze istnieje populacja HGE, którą badacze identyfikują na podstawie kilku kryteriów, o których pisaliśmy w pkt 1.1.

Rozdział 2. Uwarunkowania wysokiego wzrostu przedsiębiorstw

Wzrost firmy zależy z jednej strony od czynników wewnętrznych, a z drugiej – od warunków zewnętrznych, czyli otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa. Istnieje obszerna literatura na temat czynników wewnętrznych, w tym dotycząca w szczególności firm HGE (zob. Henrekson i Johansson, 2009, rozdz. 3). Na przykład Storey (1994, s. 122) wyodrębnił aż 35 takich czynników, ale pogrupował je w trzy ogólne kategorie: (a) motywację i wykształcenie założyciela; (2) wiek i rozmiar firmy; (3) strategię. Warto zauważyć, że powszechnie podnosi się szczególne znaczenie cech charakterystycznych założyciela firmy (np. Barringer, Jones i Neubaum, 2005). Z kolei czynniki zewnętrzne (instytucjonalne), które wpływają na decyzje o zakładaniu firm i ich rozwoju określane są łącznie mianem klimatu dla biznesu. Oprócz regulacji i instytucji, istotne znaczenie dla wzrostu firm ma dostęp do finansowania zewnętrznego. Literatura na temat wpływu czynników zewnętrznych na sektor przedsiębiorstw jest bardzo obszerna; jednak ta dotycząca w szczególności sektora HGE nadal jest skromna.

W tym rozdziale omawiamy – na podstawie studiów literaturowych – najważniejsze (bo lista nie jest kompletna) uwarunkowania wysokiego wzrostu firm. Odwołujemy się do wyników badań zachodnich i polskich.

2.1 Uwarunkowania wewnętrzne

Sukces przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu efektem cech lidera projektu oraz jego wizji. Ponadto teoria zarządzania, jak również praktycy – przedsiębiorcy, podkreślają znaczenie determinacji i konsekwencji, aby tę wizję zrealizować oraz przekonać do niej inwestorów i współpracowników; zwracają uwagę, że są one głównymi determinantami sukcesu. Ważne są także umiejętności menadżerskie oraz struktura organizacyjna firmy. W tym podrozdziale przyglądamy się wewnętrznym elementom charakteryzującym lidera oraz modelom zarządzania przedsiębiorstwem, które sprawdzają się w przypadku HGE.

2.1.1 Wiek i wielkość przedsiębiorstw HGE

Obserwując firmy wysokiego wzrostu na świecie, można wnioskować o obiektywnych cechach tych jednostek, takich jak wiek oraz wielkość. Z badań Schreyera (2000), Davidssona *et al.* (2005), Henreksona i Johanssona (2009) oraz Mituscha i Schimke (2011) wynika, że firmy wysokiego wzrostu to przeważnie małe i średnie przedsiębiorstwa. Mitusch i Schimke (2011, s.

14) stwierdzają, że w analizowanej przez nich próbie firm klasy HGE, 70,5% stanowią jednostki małe, a 27,5% firmy średnie. Do takich wniosków doszedł jako pierwszy Birch (w końcu lat 1970.) na podstawie pionierskich wówczas badań na danych dla przedsiębiorstw amerykańskich, o czym piszemy więcej w pkt 1.2. Dla firm amerykańskich takie same konkluzje postawili, prowadząc duże badania³⁴ 38 lat później, Acs, Parsons i Tracy (2008). Wynikło z nich, że 93,8% firm szybko rosnących w latach 1994-2006 to były przedsiębiorstwa z zatrudnieniem poniżej 20 osób. Wydaje się, iż ze względu na skalę działalności małym i średnim firmom jest zdecydowanie łatwiej osiągnąć wysoki wzrost niż dużym przedsiębiorstwom. Na małych i średnich podmiotach właśnie skupiamy nasze zainteresowanie w niniejszym Raporcie.

Jeśli chodzi o znaczenie wieku przedsiębiorstwa w przypadku szybko rosnących firm, to wyniki badań są rozbieżne. Schreyer (2000) stwierdza, że są one młodsze niż przeciętne firmy. Badania dla Kanady, Hiszpanii i Holandii wskazują, iż im młodsza firma, tym jej wysoki wzrost jest bardziej prawdopodobny. Podobne konkluzje na podstawie przeglądu wielu źródeł wysnuwają Henrekson i Johansson (2009), podkreślając, iż to właśnie młody wiek, a nie wielkość firmy są kluczowe dla szybkiego wzrostu zatrudnienia. Odmienne i zaskakujące wnioski³⁵ na podstawie badań firm amerykańskich stawiają Acs, Parsons i Tracy (2008, s. 22-24). Autorzy sami są zaskoczeni, kiedy stwierdzają: “przeciętny wiek firmy *high-impact* jest zdumiewająco wysoki” (tamże s. 22): dla firm małych (1-19 zatrudnionych) wynosi on ok. 17 lat, dla firm o zatrudnieniu 20-499 jeszcze więcej – 25 lat, a dla firm dużych (500+) aż 34 lata (tamże, tablica 3a). Dla pełniejszego obrazu warto dodać, że ponad 95% firm szybko rosnących miało więcej niż 5 lat. W zestawieniu z firmami *low-impact* są jednak młodsze, przy czym różnica wieku pomiędzy obu grupami powiększa się wraz z przechodzeniem do klas wyższych według zatrudnienia (tamże, s. 24). Z kolei badanie Masona i Browna (2010) dla szkockich firm wysokiego wzrostu pokazuje, że są one młodsze niż 25 lat, aczkolwiek gazeli jest w tej grupie niewiele.

Przytoczone badania wskazują, że największy potencjał stania się przedsiębiorstwami wysokiego wzrostu wykazują częściej młode, nieduże firmy.

³⁴ Pisaliśmy o nich wcześniej, zob. pkt. 1.1. i 1.2

³⁵ Nie tylko dlatego, że odmienne niż większość innych dotyczących HGE, w tym także badań Bircha, ale także dlatego, że z wielu badań na temat wzrostu przedsiębiorstwa wynikało, że nowe firmy rosną szybciej niż firmy starsze (zob. np. Evans 1987a).

2.1.2 Osoba właściciela i jego zdolności przywódcze

Za sukcesem firm wysokiego wzrostu stoi przede wszystkim lider przedsięwzięcia. Zwykle są to osoby dobrze wykształcone. Badania amerykańskie wskazują³⁶, że 75% przedsiębiorców z grupy HGE w USA znajdowało się wcześniej w grupie 30% studentów z najlepszymi wynikami, a 52,4% z nich mieściło się w górnych 10 procentach najlepszych studentów; natomiast tylko 5% z badanych nie posiadało wykształcenia wyższego na poziomie licencjatu. Właściciele HGE są to często osoby lepiej wykształcone od swoich rodziców, i pochodzą z klasy średniej; nieliczni pochodzą z bardzo bogatych lub bardzo biednych środowisk. Połowa badanych już w szkole średniej myślała o własnej działalności. Ponad 70% ankietowanych kierowało się pragnieniem budowania bogactwa jako ważną motywacją dla podjęcia wyzwania bycia przedsiębiorcą. Kluczowe jest również zdobyte wcześniej doświadczenie. Zdecydowana większość przedsiębiorców firm HGE (75,4%) pracowała ponad 6 lat zanim zdecydowała się założyć własny biznes, a 47,9% z nich miało więcej niż 10-letnie doświadczenie pracy w innej firmie. Stąd, decyzja o własnym HGE, przychodzi z czasem. Średni wiek właściciela to ok. 40 lat. Większość (blisko 60%) przedsiębiorców sukces odniosło w kolejnej firmie, którą założyli³⁷, natomiast dla 41,4% była to pierwsza działalność. Przedsiębiorczość nie zawsze została „wyniesiona z domu”. Nieco ponad połowa badanych była pierwszymi osobami w rodzinie, które założyły własną firmę. Podsumowując, przeciętny właściciel firmy wysokiego wzrostu w USA to osoba w średnim wieku, dobrze wykształcona, pochodząca z klasy średniej. Co druga rozważała pracę na własny rachunek już w szkole średniej, a przedsiębiorczej zaradności nauczyła się poza domem. Z pewnością o końcowym sukcesie zaważyły determinacja do zbudowania własnej firmy oraz doświadczenie zdobyte w innych (nie swoich) firmach.

Podobne wnioski płyną z badań polskich przedsiębiorców, których w Polsce jest średnio więcej niż w krajach UE: stanowią oni 18,1% ogółu pracujących w porównaniu z 14% dla Unii (GUS, 2014c, s. 89). Przedsiębiorcami odnoszącymi sukces są najczęściej osoby w średnim wieku (44 lata dla kobiet i mężczyzn), dobrze wykształcone (71% posiada średnie lub wyższe wykształcenie, w tym 40% wyższe) (PAPR, 2013b, s. 78; GUS, 2014c, s. 89), z czego blisko 1/3

³⁶ Badanie na 549 założycielach firm wysokiego wzrostu w Stanach Zjednoczonych w 2009 r. przeprowadzili Wadhwa et al. (2009).

³⁷ Na jednego przedsiębiorcę HGE średnio przypadało 2,3 firmy, Wadhwa et al., 2009, s. 5.

stanowią kobiety (GUS, 2014c, s. 89). Badania dotyczyły całej zbiorowości, nie było natomiast jak dotąd w Polsce badań dotyczących właścicieli szczególnej populacji firm, jaką są HGE.

2.1.3 Ambitna przedsiębiorczość

Cechą osób pracujących na własny rachunek jest niewątpliwie przedsiębiorczość. Odwołując się do Davidssona (2004) możemy ją definiować w sensie zawodowym oraz behawioralnym. W pierwszym ujęciu mówi się o zjawisku, w którym osoby preferują pracę na własny rachunek od pracy najemnej. Lepiej czują się, gdy są zależni tylko od siebie, pracując według swoich zasad. Są wówczas bardziej efektywni i usatysfakcjonowani. W literaturze podkreśla się, że taki wybór wynika ze specyfiki funkcji użyteczności, ponieważ osoby przedsiębiorcze wyżej cenią pracę na własny rachunek. W podejściu behawioralnym, głównym motorem przedsiębiorczości jest rozwój społeczeństwa, gospodarki lub organizacji bazując na jednostkach, które chętnie wychodzą z inicjatywą i aktywnie sprawiają, że nowe pomysły się materializują. Innymi słowy jest to krzewienie kultury postawy przedsiębiorczej wśród społeczeństwa. Łącząc, w pewnym sensie, obydwa podejścia mamy uogólnioną definicję, którą prezentuje Stam ze współautorami: przedsiębiorczość jest to „proces, dzięki któremu szanse na stworzenie przyszłych dóbr i usług są wynalezione, rozwinięte i wykorzystane” (Stam et al., 2012, s. 24). Definicja łączy samodzielność, niezależność z aktywną postawą w wykorzystywaniu szans i pokonywaniu trudności, które przychodzą każdego dnia.

W ostatnich badaniach pojawia się pogląd, że sama przedsiębiorczość nie wystarcza. Analizowana jest cecha, którą niewątpliwie mieli/mają Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Larry Page czy Sergei Brin i która pomogła im w osiągnięciu sukcesu. Jest nią ‘ambitna przedsiębiorczość’ (ang. *ambitious entrepreneurship*) (Gundry i Welsch, 2001, s. 465), która wzbogaca przedsiębiorczość o ambicję, jako determinację do osiągnięcia sukcesu. Idąc dalej tym tokiem rozważań Stama i jego współpracowników (2012, s. 26), definiują oni ambitnego przedsiębiorcę (ang. *ambitious entrepreneur*) jako osobę, która angażuje się w samodzielną działalność gospodarczą z zamiarem stworzenia tak dużej wartości dodanej, jak to możliwe. Autor odwołuje się tutaj do teorii motywacji, wyszczególniając dwie z nich, charakteryzujące ambitnych przedsiębiorców (zob. tabela 2).

Tabela 2. Motywacje przedsiębiorcy

		Motywacja do bycia przedsiębiorcą	
		Niska	Wysoka
Motywacja do osiągnięcia wysokich wyników	Wysoka	Wysoka ambicja ogólna	Ambitna Przedsiębiorczość
	Niska	Niski poziom obu motywacji	Intencje Przedsiębiorcze

Źródło: Stam *et al.* (2012), s. 27.

Z przypadkiem ambitnej przedsiębiorczości mamy do czynienia, gdy współwystępują: wysoki poziom motywacji do osiągnięcia wysokich wyników i wysoki poziom pragnienia bycia przedsiębiorcą; taka łączna motywacja odgrywa kluczową rolę w przypadku firm HGE. Ludzie charakteryzujący się dużymi ambicjami, ale niskim dążeniem do bycia przedsiębiorcą, mają szansę zostania nimi w przyszłości. Choć tego nie planowali, wysoki poziom ambicji, połączony z talentem oraz doświadczeniem może rozbudzić w takich osobach motywację do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej. Wysoki poziom ambicji jest mocno powiązany z jedną z podstawowych psychologicznych pobudek przedsiębiorczości, jaką jest potrzeba wyniku, który z kolei prowadzi do postawy przedsiębiorczej (Stam *et al.*, 2012, s. 28). Na drugim biegunie na drodze do ambitnej przedsiębiorczości mamy jednostki bardzo ceniące niezależność. Jeśli ta potrzeba nie łączy się z motywacją wyniku, mamy wówczas osoby samo-zatrudnione, które preferują taki sposób zapewnienia utrzymania, jednak bez motywacji do ciągłego wzrostu i do bycia innowacyjnym. Innymi słowy, przedsiębiorcy nie zawsze posiadają motywację do rozwoju swojego biznesu porównywalną z motywacją sportowca, który zawsze dąży do zwycięstwa w zawodach. Właśnie to dążenie do ciągłego wzrostu i motywacja do stawiania nowych celów wyróżniają ambitnych przedsiębiorców, którzy tworzą ów szczególny sektor przedsiębiorstw, jakim są HGE.

2.1.4 Specyfika zarządzania HGE

W początkowym etapie rozwoju firmy wysokiego wzrostu, które są niewielkie oraz mają dużą elastyczność, charakteryzuje pewna specyfiką zarządzania (PARP, 2012a, s.125). Dominuje model hybrydowy, łączący różne struktury zależności w organizacji. Wiele celów realizowanych

jest w formie projektów. Liczba stałych, rutynowych obowiązków jest relatywnie nieduża. Ciekawe wnioski przedstawiają Parker, Storey i Van Witteloostuijn (2010) na podstawie analizy empirycznej ponad 100 brytyjskich gazeli. Autorzy podkreślając, że ponadprzeciętne wyniki gazeli są raczej okresowe, wymieniają elementy strategii sprzyjające utrzymaniu wysokiego tempa wzrostu w dłuższym okresie. Istotnym czynnikiem jest posiadanie jednocześnie działu marketingu oraz wiodącego, najbardziej rozpoznawalnego produktu lub usługi, które mają duży udział w sprzedaży firmy. Do sukcesu firm HGE przyczynia się także sprzedaż w kanale B2B, korzystanie z badań nastrojów konsumenckich oraz posiadanie dużej bazy klientów. Negatywnie na wzrost wpływa rutynowe powielanie modelu rozwoju z poprzednich okresów. Długotrwały rozwój HGE wymaga ciągłego dostosowywania strategii do wyzwań w odpowiednim czasie, szukania nowych rozwiązań, które nie były wykorzystane w przeszłości. Ważnym i interesującym wnioskiem z badań dotyczącym utrzymania szybkiego wzrostu jest ten, by unikać sprzedaży akcji firmy pracownikom. Autorzy argumentują, że choć akcjonariat pracowniczy podnosi poziom przywiązania pracowników do firmy, to – jak wskazują – prowadzi jednak do utraty przez dotychczasowego właściciela pełnej czy wystarczającej kontroli nad przedsiębiorstwem oraz pojawienia się dużego „efektu dochodowego”, który obniża produktywność.

2.1.5 Przedsiębiorczość pracowników

Na dynamiczny wzrost firmy składa się efektywne zarządzanie zespołem, co jest widoczne zwłaszcza w sektorze usług, gdzie kapitał ludzki jest głównym zasobem przedsiębiorstwa. Dominuje grupowy styl zarządzania, ponieważ HGE często zakładane są przez kilka osób (BERR, 2008, s. 29.) Jego efektywne wykorzystanie tworzy przewagę rynkowe. Badanie pt. „*Bilans kapitału ludzkiego w Polsce*” (PARP, 2013a, s. 23) na podstawie odpowiedzi 16 tys. menadżerów i właścicieli firm pokazuje, że pracodawcy najbardziej cenią samodzielność, inicjatywę swoich pracowników, odporność na stres, podejmowanie decyzji, innymi słowy pozytywne nastawienie do pracy (54% odpowiedzi). Na drugim miejscu są umiejętności interpersonalne: dla 42% badanych ważne jest, aby pracownik był komunikatywny i umiał pracować w grupie. Dopiero trzecią pozycję zajmują kompetencje zawodowe pracowników, związane z konkretnym stanowiskiem (40%). Podsumowując, pracodawcy dostrzegają największą wartość w osobach zaangażowanych, samodzielnych i decyzyjnych.

Bosma, Stam i Wennekers (2011) podkreślają, że przedsiębiorczość pracowników (ang. *Intrapreneurship*) leży niemal u podstaw rozwoju HGE. Zjawisko polega na umożliwianiu rozwoju i stymulowaniu przedsiębiorczości wśród pracowników, czyli wewnątrz firmy. Będąc głównym zasobem firmy mają oni ważny wkład w jej rozwój. Wśród inicjatyw, które podejmują warto wspomnieć o rozwoju nowych produktów i usług, znalezieniu nowych rynków oraz proponowaniu innowacji procesowych wewnątrz firmy. Stanowią oni obecnie mniej niż 5% wszystkich pracowników (Bosma, Stam i Wennekers, 2011, s.10), z czego prawie dwukrotnie więcej w krajach rozwiniętych³⁸. Są to często osoby, które bardzo chętnie angażują się w nowe inicjatywy, pracują blisko zarządu i często charakteryzują się podobnym poziomem przedsiębiorczości, jak właściciele.

W tym kontekście ważne jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Pracownicy przedsiębiorczy, aby mogli w pełni wykorzystać swój potencjał, potrzebują dostępu do wiedzy i pewnego poziomu niezależności w działaniu. Nie wymagają wielu instrukcji, wystarczy nakreślić im cele. Pozostawiając im pewną niezależność można oczekiwać lepszych efektów końcowych, niż gdyby narzucić im określony model działania. Danie pracownikom aktywnym swobody w doborze metody w sposób naturalny pobudza ich przedsiębiorczość. Z pewnością nowe inicjatywy pracowników wiążą się z ryzykiem, na co zarząd musi założyć rezerwę i nie wyciągać daleko idących konsekwencji w przypadku pierwszych niepowodzeń. Ponadto stymulowanie postaw przedsiębiorczych odbywać się może w sposób formalny (zarządzanie przez cele), jak i w sposób nieformalny (poprzez tworzenie kultury przedsiębiorczości w firmie).

Sukces firm wysokiego wzrostu w dużym stopniu oparty jest na zasobach niematerialnych (ang. *intangible assets*), często jest to główny majątek firmy. Stąd, zarządzanie zasobami intelektualnymi jest niemniej ważnym czynnikiem ich rozwoju zwłaszcza w sektorze usług, skąd pochodzi większość HGE (OECD, 2010a, rozdział 8). Może to się odbywać dwutorowo. Niektóre firmy prowadzą odgórną politykę transferu wiedzy, wprowadzając procedury wewnętrzne. Dzieje się tak w firmach o niskim poziomie zaufania i kapitału społecznego. Z drugiej strony menadżerowie podejmują działania edukacyjne i zachęcają pracowników do

³⁸ Przedsiębiorczy pracownicy zostali zdefiniowani jako osoby, które rozpoczęły nową działalność biznesową dla swoich pracodawców, w tym założyli nową filię lub wypuścili nowy produkt na rynek. Dane pochodzą z Brazylii, Chile, Ekwadoru, Iranu, Łotwy, Peru, Urugwaju, Korei Płd., Holandii, Norwegii oraz Hiszpanii, zebrane w ramach badania Global Entrepreneurship Monitor 2008, na które powołują się autorzy Bosma, Stam i Wennekers (2011)

spontanicznego dzielenia się wiedzą. Podejście to wydaje się bardziej efektywne, gdyż bazując na kreatywności pracowników zwiększa się ich zaangażowanie.

2.1.6 Relacje z dostawcami/klientami

W analizie sukcesów firm wysokiego wzrostu warto chwilę uwagi poświęcić relacjom z interesariuszami firmy. Badania potwierdzają hipotezę, że liczba wykonywanych transakcji jest dodatnio skorelowana z dynamiką wzrostu firm (OECD, 2010a, rozdział 7). Rosnąca liczba transakcji świadczy o pozytywnym odbiorze produktów przez rynek i wzroście sprzedaży. Często większa liczba zrealizowanych transakcji z dostawcami pozwala na uzyskanie wyższej jakości półproduktów w lepszej cenie. Rosnąca ilość transakcji pozwala również dywersyfikować ryzyko w razie utraty jednego z kontraktów. Drugim aspektem jest rodzaj partnerów, z którym firma kooperuje. Badania pokazują, że pozytywnie na rozwój oddziałują transakcje z dużymi lub dynamicznie rosnącymi podmiotami, ponieważ dają potencjał do kolejnych. Ponadto, mając na względzie asymetrię informacji, współpraca z dużymi lub szybko rozwijającymi się firmami jest postrzegana przez innych uczestników rynku jako potwierdzenie wysokiej jakości oferowanych produktów lub usług. Siła pozytywnego wpływu jest wyższa przy współpracy z dużym klientem niż dużym dostawcą. Trzecim ważnym aspektem jest położenie geograficzne. Autorzy potwierdzają hipotezę, że istnieją korzyści z bliskości położenia firmy w stosunku do interesariuszy, np. niższe koszty transportu, pozytywne efekty zewnętrzne z transferu wiedzy. Bliskie połączenie geograficzne przyspiesza rozwój, aczkolwiek wpływ jest większy przy relacjach z dostawcami, natomiast słaby z klientami.

Podsumowując wiedzę na temat uwarunkowań wewnętrznych, trzeba stwierdzić, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu tworzą najczęściej ambitni przedsiębiorcy, którzy na ogół są dobrze wykształceni i mają kilkuletnie doświadczenie w pracy zawodowej. Znają i rozumieją specyfikę zarządzania HGE, zwłaszcza we wczesnej fazie rozwoju. Największy sukces przynosi koncentracja sprzedaży flagowego produktu na rynkach B2B, najlepiej do dużych i dynamicznie rozwijających się podmiotów. Ponadto istotne jest eliminowanie barier transferu wiedzy oraz stymulowanie przedsiębiorczości wśród pracowników.

2.2 Uwarunkowania zewnętrzne

2.2.1 Otoczenie regulacyjne – skomplikowane przepisy prawne i koszty administracyjne oraz elastyczność rynku pracy

Czynniki wpływające na wysoki wzrost przedsiębiorstw można podzielić na sprzyjające temu wzrostowi, i utrudniające go. Otoczenie regulacyjne jest często postrzegane jako hamulec wzrostu firm, zwłaszcza wtedy, gdy przepisy prawne są skomplikowane, a koszty administracyjne prowadzenia działalności gospodarczej wysokie. Na tego typu problem zwracają uwagę np. Davidsson i Henrekson (2002). Wskazują oni argumenty teoretyczne i podają dowody empiryczne, które przemawiają na rzecz tezy, iż pewne uwarunkowania instytucjonalne przyczyniają się do spadku perspektyw wzrostu przedsiębiorstw. Podkreśla się tu głównie znaczenie regulacji w pewnych sektorach gospodarki, system opodatkowania, sposoby ustalania płac i regulacje rynku pracy.

Z licznych badań empirycznych wynika, że różnego rodzaju bariery prawno-podatkowe i administracyjne ograniczają możliwości inwestowania, skłaniają do przenoszenia działalności do szarej strefy lub pod korzystniejsze jurysdykcje oraz hamują rozwój podmiotów gospodarczych, zwłaszcza z sektora MSP, w tym firm klasy HGE. W przypadku Polski te uwarunkowania działalności mają szczególne znaczenie. Nasz kraj zajmuje bowiem dalekie 32. miejsce (na 189) w zestawieniu *Doing Business 2015* przygotowanym przez Bank Światowy (2014), i jest to dalsza pozycja (o dwie) niż w poprzednim rankingu³⁹. Nie jest to pozycja na miarę polskich aspiracji, a przede wszystkim na miarę potrzeb sektora przedsiębiorstw, tym bardziej, że w przypadku niektórych kategorii zajmujemy dużo gorsze miejsca niż łącznie w rankingu: jeśli chodzi o ‘rozpoczynanie działalności gospodarczej’ – 85., zaś w przypadku ‘płacenia podatków’ - miejsce 87. Ekonomiści Banku Światowego podają, że w Polsce potrzeba 30 dni na założenie spółki z o.o., a dokonanie corocznie obowiązkowych 18 płatności podatkowych zabiera przedsiębiorcom ok. 286 godzin.

Podobnie negatywne wnioski na temat otoczenia regulacyjnego dla biznesu w Polsce można wysnuć analizując publikowaną corocznie przez Konfederację Lewiatan listę barier rozwoju przedsiębiorczości. W najnowszej (Konfederacja Lewiatan 2014) czytamy m.in.

³⁹ W rankingu *Doing Business 2014* Polska zajęła 45. miejsce, ale po zmianie metodologii przez Bank Światowy uplasowała się ostatecznie na miejscu 30.

o ogromnej zmienności przepisów (np. ustawy dot. podatków dochodowych nowelizowane były ponad 100 razy), ich dużej szczegółowości oraz zawilosci, które sprawiają, że przepisy są niezrozumiałe dla przeciętnego podatnika i rodzą różne problemy interpretacyjne. Brak przejrzystości podatków pośrednich (np. zbyt wiele momentów powstania obowiązku podatkowego VAT) oraz brak spójnych przepisów o podatkach dochodowych, to tylko niektóre przykłady barier, które, zdaniem przedsiębiorców hamują powstawanie i rozwój przedsiębiorstw MSP, które koszty i czasochłonność stosowania przepisów regulacyjnych odczuwają dużo silniej niż firmy duże.

W naszym Raporcie trzeba również wspomnieć o uwarunkowaniach instytucjonalnych rynku pracy w Polsce. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu charakteryzują się otwartością na zmiany i dynamicznym rozwojem (zob. pkt 2.1.4), dlatego ważne jest, aby mogły one łatwo dostosowywać zatrudnienie czynników produkcji do swojej strategii i sytuacji na rynku, na którym działają. Zatem dla funkcjonowania HGE i dołączania do tej grupy nowych firm istotne znaczenie ma elastyczność rynku pracy (Teruel i de Witt, 2011). Polski rynek pracy nie wykazuje nadmiernych sztywności: umowy czasowe *de facto* stanowią 26,7% wszystkich umów, co daje Polsce drugie miejsce wśród krajów OECD (OECD, 2014b), odprawy są niskie, a czas pracy staje się coraz bardziej elastyczny. Jednakże niska jest mobilność pracowników, rozprawy sądowe dotyczące spornych zwolnień trwają długo, a umowy na okres próbny są krótkie (OECD, 2014c). Jak więc widać wciąż istnieją przeszkody, które mogą utrudniać szybki rozwój firm MSP.

W tym miejscu warto wspomnieć, iż dla wysokiego wzrostu MSP istotne znaczenie ma także kultura zatrudnienia oraz postawy ludzi wobec korzystania z pomocy społecznej i samozatrudnienia. W kraju, w którym ludzie chętnie pracują na własny rachunek i niekoniecznie liczą na pomoc państwa, z pewnością będzie pojawiało się więcej osób przedsiębiorczych, otwierających własne firmy. W przypadku utraty pracy ludzie w takim społeczeństwie, zanim wyciągną rękę do pomocy społecznej, spróbują swoich sił we własnym biznesie – tworząc miejsce pracy dla siebie i dla innych.

2.2.2 Dostęp do finansowania i aniołowie biznesu

Wzrost przedsiębiorstwa wymaga dostępu do kapitału umożliwiającego firmie ekspansję. Ma on kluczowe znaczenie w odniesieniu do poziomu inwestycji i poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Problemy związane z uzyskaniem finansowania zewnętrznego hamują zdolności przedsiębiorstw do rozwoju firmy: zatrudniania nowych pracowników i generowania nowych przychodów. Dostęp do kapitału jest więc kluczową determinantą zewnętrzną decydującą o wysokim wzroście firm (BERR, 2008, s. 28; Carlsson, 2002). Brak dostępu do finansowania zewnętrznego może jednak nie tylko uniemożliwić szybki wzrost, ale też prowadzić do upadku firmy.

Ze względu na różnego typu niesprawności (przede wszystkim asymetrię informacji) rynek kredytowy ustala stopę procentową powyżej poziomu równowagi, co prowadzi do racjonowania kredytu (Stiglitz i Weiss, 1981). Restrykcje kredytowe dotyczą głównie młodsze i mniejsze firmy, utrudniając im uzyskanie dostępu do zewnętrznego finansowania (Petersen i Rajan, 1994; s. 3; Becchetti i Trovato, 2002; Audretsch, 2012, s. 20). Często podkreśla się, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają dużo mniejszy dostęp do kredytu niż duże podmioty (Riding i Haines, 2001). Nie chcąc ponosić nadmiernego ryzyka, instytucje kredytowe, które nie mogą uzyskać niezbędnych informacji na temat młodych i małych firm, decydują się na ograniczanie ich dostępu do finansowania. Ten problem stanowi istotną barierę hamującą wzrost firm sektora MSP w różnych fazach ich rozwoju.

Warto w tym miejscu podkreślić, że firmy wysokiego wzrostu prowadzące działalność innowacyjną są szczególnie narażone na tego typu problemy. Ich projekty charakteryzują się dużą niepewnością wyniku finansowego, przez co banki nie mogą ich wspierać. Badanie BERR (2008, s. 28) wskazuje, że firmy z aspiracjami wysokiego wzrostu są bardziej narażone na trudności w pozyskiwaniu kapitału na prowadzone przez siebie przedsięwzięcia niż firmy nie mające planów dużego wzrostu. Jest oczywiste, że rozwijająca się firma ma większe potrzeby kapitałowe czy finansowe niż taka, która prowadzi działalność na ustabilizowanym poziomie. Co więcej, zwrot z inwestycji wzrostowej często nie pojawia się od razu, ale przychodzi z czasem, zatem sposoby długoterminowego finansowania są w tym wypadku właściwsze.

W przypadku finansowania długiem istotnym uwarunkowaniem funkcjonowania przedsiębiorstw jest system poręczeń i gwarancji kredytowych zapewniany przez państwo.

Państwowe wsparcie gwarancyjne jest szczególnie ważne w przypadku nowych i ryzykownych przedsięwzięć innowacyjnych, a takie często są charakterystyczne dla firm HGE. Riding i Haines (2001) podkreślają, że gwarancje kredytowe są efektywnym sposobem tworzenia miejsc pracy. Zapewniają one bowiem dostęp do odpowiednich kapitałów, które zainwestowane mogą prowadzić do (szybkiego) wzrostu zatrudnienia. Koszt tego instrumentu na jedno powstałe miejsce pracy jest niewielki. Tego typu mechanizmy sprawdzają się zwłaszcza w USA, Kanadzie, Japonii, Wielkiej Brytanii, Korei Południowej czy w Niemczech. Wsparcie gwarancyjne pomaga nie tylko przedsiębiorcom, ale i ich pożyczkodawcom. Należy jednak pamiętać, że wspomniany wyżej koszt poręczeń znacznie się zwiększa w przypadku nietrafionych przedsięwzięć inwestycyjnych. Program gwarancji i poręczeń musi być odpowiednio zaprojektowany (Riding i Haines, 2001).

Firmy odznaczające się wysokim wzrostem mają przeważnie zewnętrznych akcjonariuszy (Mason i Brown 2010, s. 20). Sugeruje się, że najlepszą formą finansowania firm HGE jest *venture capital* oraz wsparcie ze strony aniołów biznesu. Między różnymi krajami występują różnice. Przykładowo, brytyjskie przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu korzystają z *venture capital* dwa razy częściej niż ich amerykańskie odpowiedniki (BERR, 2008). W USA dużo popularniejsze jest wsparcie ze strony aniołów biznesu, a więc zamożnych osób, które bezpośrednio, z własnych kapitałów finansują przedsięwzięcia we wczesnych fazach rozwoju w zamian za mniejszościowy udział w firmie. Są to przeważnie doświadczeni przedsiębiorcy, którzy wspierają młode firmy nie tylko kapitałem, ale i wiedzą ekspercką. Stanowią oni bardziej elastyczne źródło finansowania, dlatego nakładają też mniej ograniczeń na wzrost (OECD, 2012). Ponieważ instytucja aniołów biznesu na razie w Polsce dopiero raczkuje, istotne jest wspieranie jej dalszego rozwoju.

Badania (np. Zuzek, 2013) wskazują, że polskie MSP finansują się głównie z własnych środków właścicieli. Następne pozycje zajmują kredyt bankowy, leasing oraz fundusze unijne. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa są ostrożne w stosowaniu dźwigni finansowej (PARP 2012a, s. 119), co z jednej strony ochroniło je przed kryzysem, ale z drugiej ogranicza dalszą ekspansję. Niestety 60% przedsiębiorców nie korzystających z finansowania dłużnego twierdzi, że nie jest im ono potrzebne. Okazuje się zatem, że być może zasadniczą barierą w osiągnięciu wysokiego wzrostu w Polsce nie jest problem z uzyskaniem finansowania, ale brak chęci rozwoju

ze strony przedsiębiorców. Mimo wszystko jednak, gdyby rozbudzić w polskich przedsiębiorcach ambicje rozwojowe, prędzej czy później bariera kapitałowa da o sobie znać.

Jak wskazują Davidsson *et al.* (2005, s. 11), byłoby jednak naiwnością sądzić, iż gdyby nie ograniczenia w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw, gospodarka składałaby się jedynie z firm wzrostowych. Kwestia ta wykracza daleko poza problem dostarczenia zewnętrznego kapitału firmom, które mają potencjał wzrostu, ale brakuje im zasobów, by go zrealizować. Storey (1994) wskazuje, że nie istnieje jakaś ogólna niesprawność rynku, która uzasadniałaby interwencję państwa mającą na celu poprawę finansowania małych firm. W związku z tym pod uwagę muszą być wzięte również innego rodzaju czynniki zewnętrzne hamujące wysoki wzrost przedsiębiorstw.

2.2.3 Lokalizacja, infrastruktura i dostęp do zasobów

Kolejnym uwarunkowaniem zewnętrznym wpływającym na występowanie i funkcjonowanie firm wysokiego wzrostu jest ich lokalizacja geograficzna oraz kwestie z nią powiązane, jak regionalna infrastruktura czy odpowiedni i łatwy dostęp do zasobów. Charakterystyki miasta czy regionu mogą mieć znaczący wpływ na perspektywy wzrostowe firm. Niestety, jak wskazuje Audretsch (2012, s. 21) literatura na temat związków między cechami lokalizacji geograficznej a wysokim wzrostem firm jest uboga. Podobny wniosek wysnuwają Mason i Brown (2010, s. 17) stwierdzając, że literatura poświęcona firmom klasy HGE zawiera niewiele dowodów na temat kontekstu regionalnego. Audretsch (2012, s. 22) stwierdza, że brak analizy wymiaru regionalnego w badaniach poświęconych przetrwaniu i wzrostowi firm stanowi poważną lukę w literaturze poświęconej perspektywom wzrostowym firm.

Choć firmy wysokiego wzrostu występują we wszystkich regionach, wydaje się, że lokalizacja geograficzna jest ważna – na pewnych obszarach przedsiębiorstwa te występują częściej niż na innych (Mason i Brown, 2010, s. 3). Schreyer (2000, s. 23) wskazuje, iż istnieje niewielka liczba regionów, które mają znacząco więcej firm klasy HGE. Występowanie firm szybkiego wzrostu jest jednak mniej więcej proporcjonalne do ogólnej liczby firm w poszczególnych regionach. Nie wyklucza to koncentracji regionalnej HGE, ale ta koncentracja pokrywa się z intensywną aktywnością ekonomiczną w tych samych regionach. Występowanie firm HGE w miejscach o małej aktywności gospodarczej jest bardzo mało prawdopodobne.

Z kolei Stam (2005) pokazuje, że rozkład geograficzny firm HGE jest dużo bardziej nierównomierny niż rozkład nowych firm w ogóle – nie występuje silna korelacja między regionami charakteryzującymi się wysoką przedsiębiorczością a tymi, w których występują gazele.

Jeśli chodzi o konkretne ilustracje empiryczne, geografia ekonomiczna dostarcza kilka interesujących przykładów. Wheeler (1990) wskazuje, że amerykańskie przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są skoncentrowane w regionach południowym i zachodnim, a badanie BERR (2008, s. 36) sugeruje, że 20% HGE jest ulokowanych w Kalifornii. Większość brytyjskich HGE znajduje się w Londynie (57%) i na południowym wschodzie Anglii (BERR 2008, s. 36). Jedna trzecia francuskich firm wysokiego wzrostu znajduje się w regionie metropolitalnym Paryża (Schreyer 2000, s. 23). Analiza Stama (2005) sugeruje, że firmy HGE z różnych sektorów charakteryzują się różną lokalizacją działalności. Te działające w sektorach intensywnie wykorzystujących wiedzę koncentrują się w silnie zurbanizowanych regionach, zaś te z sektora produkcji wysokich technologii pojawiają się w regionach wiejskich. Wskazuje to, że przedsiębiorstwa HGE mogą przyczyniać się do powiększania różnic regionalnych wewnątrz kraju.

Rodzi się pytanie, jakie charakterystyki musi spełniać region, by przyciągać firmy wysokiego wzrostu. Jak już wspomnieliśmy, brakuje badań na ten temat. Wydaje się jednak, że tego typu lokalizacja musi charakteryzować się przede wszystkim odpowiednią infrastrukturą i właściwym poziomem aktywności gospodarczej. Te cechy wyjaśniałyby koncentrację HGE w regionach metropolitalnych. Istotny jest oczywiście dostęp do odpowiednich zasobów (Audretsch 2012, s. 19), zarówno naturalnych, jak i rynku pracy. Wysoki wzrost wydaje się być bowiem uzależniony od zdolności firmy do zdobywania i kontrolowania zasobów. Konkurencyjna przewaga firmy i jej sukces zależą nierzadko od portfolio zasobów, które ma ona do dyspozycji (Barney, 1991).

Nasuwa się oczywiste pytanie, jak HGE wpływają na region, w którym występują. W związku z tym, że firmy te szybko rosną w kategoriach liczby pracowników, niezaprzeczalnie przyczyniają się one do zwiększenia zatrudnienia w regionach, w których działają. Mason *et al.* (2009, s. 5, 14-19) wskazują również na inne, uboczne skutki funkcjonowania przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w regionie. Jeśli chodzi o zatrudnienie badania pokazują, że wzrasta ono również w innych firmach regionu. Obecność firm HGE redukuje również współczynnik osób

nieaktywnych zawodowo. Co więcej, ich występowanie przyczynia się do wzrostu produktywności zasobów regionu – przenoszą się one ze słabszych do silniejszych firm. Sprzyja to zwiększeniu efektywności firm, które przetrwają konkurencję z HGE. W związku z tym, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są przeważnie innowacyjne, przyczyniają się one również do wzrostu innowacyjności regionu, w którym występują.

2.2.4 Networking – współpraca pomiędzy firmami

Kiedy mowa o kontekście regionalnym funkcjonowania firm wysokiego wzrostu, nie sposób pominąć kwestii klastrów geograficznych – sieci firm o wysokiej specjalizacji, które zyskują na zasadzie pozytywnych efektów zewnętrznych dzięki bliskości geograficznej (por. Schreyer, 2000, s. 23). Koncentracja przestrzenna współpracujących i konkurujących ze sobą firm z pokrewnych sektorów powiązanych ze sobą różnorodnymi zależnościami pozwala im na odnoszenie wielorakich korzyści. Typowym przykładem klastra jest Dolina Krzemowa w Stanach Zjednoczonych.

Porter (1998) wskazuje, iż koncentracja aktywności branży w danym regionie geograficznym sprzyja poprawie wyników osiągniętych przez firmę, jako że wzmacnia konkurencję, która wymusza innowacyjność firm. Firmy działające w klastrze muszą być zatem bardziej innowacyjne, co powinno przekładać się na ich szybki wzrost. Rzeczywiście, badania (Gilbert *et al.*, 2006; Mitusch i Schimke, 2011, s. 36-39) pokazują, że firmy funkcjonujące w klastrach notują wyższe stopy wzrostu. Wspólne działania pozwalają na wpływanie na popyt, zwiększanie rozpoznawalności marki i reputacji firmy (Audretsch, 2012, s. 22). Klaster zapewnia firmom również większy dostęp do konsumentów i partnerów handlowych. Oczywiście korzyścią jest także wymiana wiedzy między organizacjami funkcjonującymi w klastrze (*knowledge spillovers*), zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni.

Klasy stanowią szczególny, geograficzny przykład sieci współpracy między firmami. Relacje sieciowe są jednak pojęciem ogólniejszym i mogą przyjmować różne formy, zawsze jednak przynoszą podobne korzyści swoim członkom. Dzięki sieciom współpracy, relacjom interpersonalnym i międzyorganizacyjnym firmy zyskują dostęp do zasobów, będących w posiadaniu innych organizacji. Sieci mogą zapewniać dostęp do kapitału, ale przede wszystkim służą uzyskaniu dostępu do zasobów niematerialnych (Hoang i Antoncic, 2003, s. 169). Chodzi

tu przede wszystkim o dostęp do informacji rynkowej, nowych idei, możliwości inwestycyjnych itp.

Do podobnych wniosków dochodzi Birley (1985), wskazując, że firmom wchodzącym w związku z innymi chodzi nie tylko o zasoby, sprzęt czy wsparcie finansowe, ale także o dostęp do informacji i doradztwo. W tym przypadku znaczenie mają zarówno sieci formalne, jak i nieformalne. Sieci mogą służyć także poprawie reputacji działających w nich firm przez wysyłanie właściwych sygnałów do inwestorów, kontrahentów i konsumentów (Stuart et al., 1999). Butler i Hansen (1991) analizują wpływ sieci na identyfikację nowych możliwości biznesowych, zakładanie i funkcjonowanie firm oraz tworzenie przewag konkurencyjnych. Konkludują oni, iż wsparcie państwowe powinno raczej obejmować pomoc w tworzeniu sieci współpracy niż tradycyjne wspieranie tworzenia nowych firm.

Związki pomiędzy funkcjonowaniem w sieciach a wysokim wzrostem firm są również ewidentne. Donckels i Lambrecht (1995), badając wpływ sieci na perspektywy wzrostu firm, pokazują, że sieci są istotnym czynnikiem wywierającym wpływ na wzrost małych firm, również poprzez kontakty z międzynarodowymi przedsiębiorcami. Partnerstwo z innymi podmiotami wydaje się być głównym modelem biznesowym wielu firm klasy HGE, przyjmuje ono jednak różne formy, jak np. joint venture czy umowy kooperacyjne z innymi podmiotami (Mason i Brown, 2010, s. 4). Badanie BERR (2008) potwierdza, że firmy, które rosną najszybciej silnie bazują na relacjach z innymi przedsiębiorstwami. Jeżeli przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są przejmowane przez inne podmioty, to przeważnie są to duże firmy, co daje przedsiębiorstwom HGE lepszy dostęp do finansowania i wspiera budowę infrastruktury umożliwiającej dalszy wzrost. Aby firmy HGE dobrze działały, koniecznych jest wiele połączeń sieciowych.

W tym miejscu warto wspomnieć o sojuszach strategicznych, tworzonych na rzecz współdzielenia różnego rodzaju zasobów przez niezależne organizacje w celu zaspokojenia potrzeb biznesowych. Połączone zasoby czy wiedza i współdzielone ryzyko pozwalają firmom na realizację trudniejszych projektów biznesowych, wprowadzanie na rynek lepszych produktów, uzyskiwanie przewag konkurencyjnych itp. (por. Eisenhardt i Schoonhoven, 1996). Jako że firmy innowacyjne często uczestniczą w sojuszach strategicznych, jest wysoce prawdopodobne, iż firmy szybkiego wzrostu będą formować takie sojusze (BERR, 2008, s. 29). Rozwinięta sieć sojuszy strategicznych powinna sprzyjać zwiększaniu się liczby przedsiębiorstw klasy HGE.

Analiza kwestii współpracy między firmami w ramach sieci nie może pomijać kontekstu międzynarodowego. Przegląd literatury przeprowadzony przez Davidssona *et al.* (2005, s. 13) wskazuje, że umiędzynarodowienie firm jest jedną z dróg osiągnięcia wysokiego wzrostu. Wskazuje na to również badanie przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej (European Commission, 2010a): ponad 50% badanych MSP aktywnych na arenie międzynarodowej osiągnęło wzrost przychodów w latach 2007-2008, podczas gdy w całej próbie udało się to jedynie 35% firm. Podobnie było w przypadku zatrudnienia: eksportujące i importujące MSP osiągnęły jego wzrost na poziomie 10%, zaś pozostałe jedynie 3%. Dzięki spadającym i niskim kosztom komunikacji i transportu sposób funkcjonowania firm staje się coraz bardziej międzynarodowy. Umiędzynarodowienie firm jest oparte na tworzeniu i utrzymywaniu relacji z zagranicznymi partnerami biznesowymi, klientami, dostawcami czy rządami. Odpowiednio pielęgnowane relacje pozwalają firmom na skuteczne działanie na rynkach międzynarodowych, co przekłada się na ich szybki wzrost.

2.2.5 Współpraca biznesu z nauką

Dla osiągnięcia wysokiego wzrostu przez przedsiębiorstwa, oprócz współpracy między firmami, istotna jest także współpraca przedsiębiorstw z uczelniami i – szerzej – ze środowiskiem naukowym. Powszechnie uważa się, że współpraca pomiędzy ośrodkami naukowymi a firmami jest korzystna dla obu stron. Twierdzenie to jest ugruntowane w tzw. modelu „potrójnej spirali” (ang. *triple helix model*). Model zakłada rozwój tzw. uniwersytetów skierowanych na przedsiębiorczość poprzez współpracę uczelni wyższych z firmami przy udziale agencji rządowych (Etzkowitz i Leydesdorff, 1995). Twórcy tej teorii wskazują, że utworzenie uniwersytetów skupionych na przedsiębiorczości wymaga transformacji oraz zmiany stylu działania tzw. tradycyjnych uniwersytetów. Taka transformacja rozpoczyna się od zauważenia, że potencjalna współpraca mogłaby przynieść korzyści. Potem następuje zwiększona integracja pomiędzy poszczególnymi instytucjami. Ostatnia faza to pełna integracja wszystkich aktorów.

Istnieje wiele przykładów w literaturze pokazujących bezpośrednią korelację pomiędzy wzrostem firmy a innowacyjnością wynikająca ze współpracy na linii biznes-nauka. Baldwin i Gellatly (2006) pokazują, że firmy, które wdrażają w życie nowoczesne technologie oraz inwestują w kapitał ludzki charakteryzują się znacząco większymi wzrostami niż te, które takich

praktyk nie stosują. Z kolei Campbell-Hunt *et al.* (2000) pokazują, że innowacje oraz nowe możliwości wpływają pozytywnie na atmosferę w firmie, która sprzyja wzrostowi. Obserwując je przedsiębiorcy chętniej przewyżniają różnego rodzaju bariery rozwoju, w ten sposób przyczyniając się do zwiększenia perspektyw wzrostu.

Autorzy raportu LSE Enterprise (2013), analizując współpracę nauki z biznesem w Stanach Zjednoczonych, wykazują, że korzyści ze współpracy tych dwóch sfer nie zawsze są takie same. Na przykład najlepsze uniwersytety świata, jak Harvard lub MIT, rozwinęły długoletnią współpracę z przedsiębiorstwami. Dodatkowo prestiż oraz ogromne zasoby finansowe przeznaczane na badania w tych instytucjach sprawiają, że największe firmy świata są zainteresowane rozwojem kooperacji z tymi uczelniami. W wyniku tej współpracy możliwe jest tworzenie najbardziej zaawansowanych technologii oraz często przełomowych dla ludzkości wynalazków. Z kolei w przypadku mniej prestiżowych uczelni z mniejszymi funduszami, współpraca z przedsiębiorcami jest również pozytywna, ale skala korzyści jest znacznie mniejsza.

Analiza współpracy między nauką a biznesem w krajach Unii Europejskiej (European Commission, 2009, s. 10-11) pokazuje, że aby zmaksymalizować sukces tej współpracy musi ona być dopasowana do charakterystyk regionalnych i wiązać się z udziałem wielu podmiotów. Oprócz uniwersytetów i firm muszą się w nią zaangażować bowiem również lokalne agencje rozwoju, organizacje przedsiębiorców, itp. Warto również pamiętać, że współpraca ta w różnych regionach Europy jest na różnym etapie rozwoju, dobre praktyki mogą być łatwo transferowane z regionów pod tym względem bardziej rozwiniętych do pozostałych. Podkreśla się również, że współpraca musi być długoterminowa.

Przechodząc na grunt krajowy: w Polsce funkcjonują różnego rodzaju inicjatywy, gdzie promuje się współpracę między przedsiębiorcami a instytucjami naukowymi. Szczególnie ważne są parki biznesowe i przemysłowe, centra transferu technologii oraz inkubatory przedsiębiorczości. Parki przemysłowe przy odpowiednim obiegu informacji oraz odpowiedniej infrastrukturze mogą przyczynić się do skuteczniejszego obiegu informacji pomiędzy sektorem nauki a firmami (Matusiak i Guliński, 2010).

W tym miejscu warto wspomnieć o Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, finansowanym ze środków unijnych, a realizowanym w latach 2007-2013. Jego celem było zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw, zwiększenie roli nauki w polskim życiu gospodarczym, wzrost innowacyjności polskich produktów na rynku międzynarodowym,

tworzenie stałych i lepszych miejsc pracy oraz wzrost wykorzystania technologii informatycznych w gospodarce. Choć obecnie jest jeszcze za wcześnie na właściwą ewaluację tego programu, wydaje się, że osiągnął on większość swoich celów na miarę przeznaczonych nań środków, co pokazują różne wskaźniki monitorujące. Następcą tego programu w kolejnej perspektywie finansowej (2014-2020) będzie Program Operacyjny Inteligentny Rozwój.

Jednakże – mimo licznych projektów – w Polsce współpraca pomiędzy przedsiębiorcami a naukowcami pozostaje niewielka. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się: niedostateczne uregulowania prawne dotyczące współpracy, brak odpowiedniej informacji na temat możliwości współpracy, ale przede wszystkim brak chęci współpracy. W 2006 roku aż 56% firm wyrażało⁴⁰ brak zainteresowania taką współpracą (PARP, 2013c, s. 21). Brakuje również firm, które byłyby zainteresowane sponsorowaniem badań. Skutkiem tych czynników jest bagatelizowanie słuszności prowadzenia badań na rzecz przedsiębiorców przez środowisko naukowe.

2.2.6 Uwarunkowania społeczne

2.2.6.1 Poziom wykształcenia w społeczeństwie

Jak już wspomnieliśmy w podrozdziale poświęconym uwarunkowaniom wewnętrznym wysokiego wzrostu przedsiębiorstw (zob. pkt. 2.1.2. Raportu), różnego rodzaju badania (np. Stam i Garnsey, 2008) wskazują na istotność wysokiego poziomu wykształcenia, doświadczenia i umiejętności menedżerskich twórców firm dla osiągnięcia wysokiego wzrostu. Można oczekiwać, że w społeczeństwie złożonym z ludzi o wysokich kwalifikacjach menedżerskich, z doświadczeniem w tworzeniu firm, dużo łatwiej jest o nowe firmy i to takie odznaczające się wysokim wzrostem. Wykwalifikowani i doświadczeni przedsiębiorcy mają większe umiejętności, by z sukcesem prowadzić biznes, odnajdywać nowe szanse i możliwości biznesowe i radzić sobie z problemami, które są nieodłączną częścią prowadzenia biznesu (BERR, 2008, s. 27). Co więcej, osobom z wyższymi kwalifikacjami łatwiej jest uzyskać finansowanie dla swojej działalności – tworzą oni lepsze biznesplany czy wnioski o dofinansowanie. Colombo i Grilli (2007) zwracają uwagę, że asymetria informacji na rynku finansowym może prowadzić do sytuacji, w której wnioskodawca będzie oceniany przez pryzmat swoich kwalifikacji, a niekoniecznie na podstawie

⁴⁰ Próba 176 reprezentatywnych firm przemysłowych.

trafności projektu, który ma być sfinansowany. Nie wiemy, czy taka sytuacja ma miejsce w polskiej praktyce sektora finansowego: nie udało nam się znaleźć badań na ten temat.

Wszystkie te czynniki wskazują, iż właściwa polityka państwa powinna wspierać wzrost wykształcenia w społeczeństwie. Przede wszystkim powinno to dotyczyć wiedzy i umiejętności związanych z prowadzeniem biznesu. Istotne w tym wypadku wydają się różnego rodzaju kursy rozwijające wiedzę na temat prowadzenia działalności gospodarczej. Niezwykle istotne jest także zdobycie odpowiedniego doświadczenia, dlatego należy wspierać działalność przedsiębiorców dopiero rozpoczynających swój biznes, np. poprzez inkubatory przedsiębiorczości. Nawet jeśli za pierwszym razem im się nie uda, jest duże prawdopodobieństwo, że w następnym etapie działalności doświadczenia wyniesione z poprzednich będą sprzyjać wysokiemu wzrostowi firm.

2.2.6.2 Poziom kapitału społecznego

Kolejnym istotnym uwarunkowaniem społecznym wpływającym na występowanie firm wysokiego wzrostu jest poziom kapitału społecznego. Kapitał społeczny opiera się na relacjach i normach społecznych oraz zaufaniu, które pozwalają na osiągnięcie korzyści zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym (Coleman, 1988). Badanie BERR (2008) potwierdza tezę, iż kapitał społeczny ma ważne znaczenie dla wysokiego wzrostu – firmy klasy HGE mają lepszy dostęp do kapitału społecznego w formie sieci, relacji, powiązań z innymi podmiotami niż firmy notujące niewielki wzrost. Jak podkreśla Audrestch (2012, s. 20) najszybciej rosnące firmy są powiązane z innymi przedsiębiorstwami czy instytucjami zarówno w poprzez formalne sojusze, jak i nieformalne instytucje partnerstwa.

Kwestie kapitału społecznego są oczywiście powiązane ze wspomnianymi wyżej (punkt 3.2.4.) sieciami współpracy między firmami. Można oczekiwać, że im wyższy będzie kapitał społeczny, tym więcej będzie sieci i związków między przedsiębiorstwami, co powinno przyczyniać się do ich szybszego wzrostu, dzięki bezpośrednim skutkom współpracy, a także związanymi z nią efektami zewnętrznymi. Wydaje się jednak, że nie jest łatwo dokonać zmian w kapitale społecznym w krótkim czasie, zmiany te następują powoli. Dlatego też zmiana percepcji współpracy wśród przedsiębiorców stanowi z pewnością istotne wyzwanie dla polityki państwa.

2.2.6.3 Kultura przedsiębiorczości

Ważnym uwarunkowaniem społecznym wpływającym na wysoki wzrost firm jest również szeroko rozumiana kultura przedsiębiorczości w danym kraju czy społeczeństwie. Badanie Teruela i de Witta (2011) potwierdza, że motywacje takie, jak chęć zwiększenia własnych dochodów poprzez rozpoczęcie własnego biznesu czy decyzja o pracy na własny rachunek stanowią istotne czynniki sprzyjające wysokiemu wzrostowi firm. Analiza BERR (2008) także wskazuje na wagę kultury przedsiębiorczości w danym kraju. Badanie to pokazuje między innymi, iż połowa amerykańskich przedsiębiorców z firm wysokiego wzrostu wcześniej prowadziła jakiś biznes, zaś dwie trzecie brytyjskich przedsiębiorców z firm HGE zajmowało wcześniej pozycję dyrektora w innej firmie. Kraje o wyższej kulturze przedsiębiorczości będą notować więcej osób podejmujących działalność gospodarczą, zaś dzięki zdobytym umiejętnościom i doświadczeniu przedsiębiorcom łatwiej będzie osiągać wysoki wzrost.

Jak pokazuje badanie *Global Entrepreneurship Monitor* (PARP, 2014), poziom przedsiębiorczości w Polsce jest na tle średniej unijnej zróżnicowany. W 2013 r. co piąty (21%) dorosły Polak planował prowadzić własną działalność gospodarczą w ciągu najbliższych 3 lat. Jest to wynik lepszy od średniej unijnej (16%), choć gorszy od wskaźnika w 2011 r. (27%). Niepokoić musi, że w ostatnich latach spada liczba osób dostrzegających szansę na założenie własnego biznesu (z 33% osób dorosłych w 2011 r. do 26% w 2013 r.). Choć Polacy wysoko oceniają własne umiejętności i wiedzę do prowadzenia firmy (uważa tak 52% osób dorosłych, przy średniej unijnej 42%), to aż 56% osób nie zakłada działalności gospodarczej w obawie przed porażką, co jest znacznie powyżej średniej unijnej (47%).

2.2.7 Specyfika branży

Kończąc rozważania na temat uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania firm wysokiego wzrostu, warto wspomnieć o specyfice branży, w której firma działa. Choć przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu występują we wszystkich branżach i sektorach gospodarki (por. rozdz. 1.3. Raportu), to jednak trzeba podkreślić, że branże, które szybko się rozwijają z pewnością ułatwiają firmom w nich działającym osiągnięcie szybkiego wzrostu. Stwierdzenie to znajduje potwierdzenie w badaniach (np. BERR, 2008, s. 25-26) – łatwiej jest osiągnąć wzrost

w branży wzrostowej niż schyłkowej. Davidsson *et al.* (2005, s. 7) stwierdzają wprost, że szybko rosące firmy pojawiają się w bardziej dynamicznych branżach oraz w dynamicznych niszach branż będących w stagnacji.

Nie bez znaczenia jest także struktura rynkowa branży. Jeżeli branża jest wzrostowa⁴¹, a jednocześnie charakteryzuje się dużą liczbą firm, wtedy wiele z nich powinno osiągać wysoki wzrost. Z kolei w sektorach z barierami wejścia (np. konieczność dużych inwestycji na starcie, wymóg posiadania licencji czy patentów), w których występuje niewielka liczba firm, nawet jeśli branża osiąga wysoki wzrost, to będzie on udziałem jedynie niewielu podmiotów. Mając to na uwadze, należy zawsze porównywać procentowe udziały firm klasy HGE w poszczególnych branżach, a nie sugerować się wartościami absolutnymi.

W tym miejscu warto również wspomnieć o wpływie orientacji rynkowej firm, a więc ich ukierunkowaniu na grupy docelowe, na wysoki wzrost. Okazuje się, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu obsługują przeważnie klientów biznesowych. Badanie BERR (2008, s. 36) wskazuje, że 69% brytyjskich i 62% amerykańskich firm prowadzi działalność business to business (B2B). Podobnie konkludują Mason i Brown (2010, s. 4): firmy HGE oferują swoje produkty i usługi innym firmom, a nie konsumentom.

Analizując działalność firm w sieciach, zwróciliśmy już uwagę na to, jak istotne dla szybkiego wzrostu jest umiędzynarodowienie firm. W tym miejscu warto wspomnieć, że wiele firm wysokiego wzrostu jest ukierunkowanych na międzynarodowych klientów. Audretsch (2012, s. 19) pisze, że orientacja na rynki międzynarodowe, połączona ze wcześniejszym doświadczeniem na tych rynkach sprzyja wysokiemu wzrostowi. Z kolei Mason i Brown (2010, s. 4, 16) pokazują, że badane przez nich firmy HGE są zorientowane globalnie, a jedynie mniejszość sprzedaje na lokalnym rynku. Również badanie Parsleya i Halabinsky'ego (2008) wskazuje, że eksporterzy mają większe predyspozycje, by stać się firmami wysokiego wzrostu.

Podsumowując uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania firm HGE, należy stwierdzić, iż otoczenie przedsiębiorstwa ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia wysokiego wzrostu. Skomplikowane przepisy prawne, niejasny system podatkowy czy wysokie koszty

⁴¹ Według danych Eurostatu w ostatnich latach wartość dodana najszybciej rosła w następujących sektorach: działalność związana z rekultywacją i pozostałe usługi związane z gospodarką odpadami; naprawa i konserwacja komputerów; wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze do układów klimatyzacyjnych; pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody; produkcja artykułów spożywczych; produkcja wyrobów tytoniowych; działalność usługowa w zakresie informacji.

administracyjne z pewnością hamują wzrost przedsiębiorstw. Ważną barierą w jego osiągnięciu jest także dostęp do zewnętrznego finansowania, dlatego tak ważne są systemy gwarancji i poręczeń kredytowych, a także fundusze *venture capital* czy działalność aniołów biznesu. Na wysoki wzrost firm może wpływać także ich lokalizacja w określonych regionach, jak również bliskość innych przedsiębiorstw działających razem z nimi w klastrach geograficznych. Oprócz klastrów ważna jest szeroko pojęta współpraca z innymi przedsiębiorstwami w ramach formalnych i nieformalnych sieci, a także współpraca z jednostkami naukowymi. Nie bez znaczenia są także uwarunkowania społeczne, jak poziom kapitału ludzkiego, społecznego czy kultura przedsiębiorczości. Dla osiągnięcia wysokiego wzrostu istotne jest także, czy firma działa w branży wzrostowej oraz czy eksportuje swoje produkty.

Rozdział 3. Instrumenty wsparcia przedsiębiorstw: doświadczenia krajów OECD

3.1 Wspieranie innowacji

W podrozdziale 1.4. Raportu pokazaliśmy, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu są przeważnie firmami innowacyjnymi, a innowacyjność zdaje się być kluczową determinantą szybkiego rozwoju. W związku z tym instrumenty wsparcia, które mają za zadanie promować wysoki wzrost, powinny w pierwszej kolejności skupiać się na wspieraniu innowacji. Wsparcie to polega przede wszystkim na grantach i dotacjach na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, ale także na usługach doradczych, szkoleniach pracowników czy organizacji seminariów i kampanii promujących innowacyjność.

Na początek warto zwrócić uwagę, iż instrumenty mające na celu wspieranie innowacji zazwyczaj kierowane są do wszystkich przedsiębiorców, a nie tylko do MSP (OECD, 2010a, s. 69). Tym bardziej więc nie są one ukierunkowane wprost na firmy klasy HGE. Okazuje się tymczasem, że istotne innowacyjne rozwiązania są często odrzucane przez duże i zasiedziałe podmioty i zostają skomercjalizowane dopiero w momencie utworzenia nowej firmy przez wizjonerskiego przedsiębiorcę (Audretsch, 2012, s. 30). Konieczna jest jednak promocja działań innowacyjnych wśród MSP, ponieważ firmy tego sektora są zwykle zainteresowane po prostu utrzymaniem status quo. Samo wsparcie grantowo-dotacyjne nie wystarcza, niezbędne są szkolenia, warsztaty, seminaria i konferencje pokazujące rolę innowacji w sukcesie przedsiębiorstwa.

Wskazuje się, iż innowacje jako takie są albo tak samo ważne, albo nawet ważniejsze niż prace badawczo-rozwojowe (B+R) (OECD 2010a, s. 96). Działalność B+R wymaga więcej nakładów, jest trudniejsza (por. część 3.2. Raportu), tymczasem nie zawsze prowadzi do ostatecznego wdrożenia innowacji. Z kolei innowacje można wprowadzać na różnym etapie rozwoju i często niższym kosztem, wykorzystując cudze rozwiązania, które są jednocześnie innowacją dla firmy. Innowacje w usługach czy innowacje nie-technologiczne absolutnie nie powinny być traktowane jako mniej istotne. Każdy typ innowacji przyczynia się bowiem do dynamicznego wzrostu gospodarczego. Mając to na uwadze, wiele krajów wprowadza i stosuje polityki proinnowacyjne. Poniżej prezentujemy kilka ciekawszych przykładów tych polityk z krajów OECD.

W Stanach Zjednoczonych, które jako jeden z pierwszych krajów dostrzegły rolę innowacji w kreowaniu wzrostu gospodarczego, istnieje wiele przedsięwzięć wspierających rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw. W każdym z 50 stanów działa co najmniej jedno biuro Small Business Administration (SBA), agencji rządu federalnego utworzonej w 1953 roku (!), której zadaniem jest wspieranie małych przedsiębiorców; wykonując swoje zadanie przy okazji wspomaga również firmy wysokiego wzrostu. Decentralizacja wsparcia jest konieczna, ponieważ amerykańskie HGE są przeważnie małymi firmami (European Commission, 2013, s. 28).⁴² W USA funkcjonują również: (1) Small Business Innovation Research Program (SBIR), (2) Small Business Investment Company Program (SBIC) oraz (3) Small Business Development Centers (SBDC). Działalność tych trzech instytucji przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy i zwiększania inwestycji w innowacje. Na szczególną uwagę zasługuje SBIC, który dostarcza bezpośredniego wsparcia finansowego innowacyjnym firmom. W programie uczestniczą prywatne fundusze inwestycyjne, licencjonowane i regulowane przez SBA, które finansują małe i średnie przedsiębiorstwa ze środków własnych oraz pożyczek gwarantowanych przez SBA. W ten sposób SBA nie wspiera MSP bezpośrednio, ale poprzez prywatne środki wydawane przez firmy inwestycyjne posiadające doświadczenie i wiedzę na temat poszczególnych branż. Pozyskują one również zewnętrzny kapitał, i przychodzi im to tym łatwiej, że SBA dostarcza im gwarancji kredytowych, przez co koszty kredytu są niższe (European Commission, 2013, s. 29).

W przypadku Wielkiej Brytanii warto wspomnieć o dwóch programach zorientowanych wprost na firmy wysokiego wzrostu – High Growth Start-up Programme oraz Growth Accelerator Programme (European Commission, 2013, s. 19, 21). Pierwszy z nich zapewnia wsparcie w postaci usług doradczych dla firm z wysokim potencjałem wzrostowym. Drugi program ma za zadanie dostarczać know-how oraz zdolności do osiągnięcia trwałego wzrostu obiecującym HGE. W Zjednoczonym Królestwie funkcjonuje również UK Innovation Investment Fund (UKIIF), który ma na celu napędzanie wzrostu gospodarczego i kreowanie miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji poprzez inwestycje typu venture capital w innowacyjne firmy mające znaczące perspektywy wzrostowe (European Commission, 2013, s. 20). Wsparcie to nie tylko pomaga rozwijać się innowacyjnym inicjatywom, ale także przyciąga

⁴² Zob. także pkt. 2.1.1 Raportu, w którym piszemy m.in. o wynikach badań nad amerykańskimi firmami HGE.

do nich prywatnych inwestorów. Innowacje wspierane są również przez Innovation Vouchers Programme, funkcjonujący od 2012 roku program grantowy na rzecz działalności innowacyjnej, skupiający się zwłaszcza na sektorach charakteryzujących się niskim poziomem innowacyjności. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać vouchery na usługi doradcze i pozyskanie wiedzy eksperckiej od uniwersytetów i organizacji badawczych na kwotę do 5 tysięcy funtów⁴³.

Polityka rządu niemieckiego traktuje innowacje jako kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego (tamże, s. 13). Głównym programem wspierającym inwestycje w innowacje w małych i średnich firmach jest Centralny Program Innowacji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand, ZIM). Program ten subsydiuje firmy, pokrywając koszty wprowadzania innowacji, w tym koszty personelu i projektowe. Inicjatywa ta wspiera firmy z różnych sektorów gospodarki, jak również współpracujące z nimi jednostki naukowe. Nie jest ona jednak ukierunkowana konkretnie na wysoki wzrost w firmach. Jedynym niemieckim programem zorientowanym wprost na firmy wysokiego wzrostu jest German Silicon Valley Accelerator. Program ten wspiera innowacyjne firmy w ich dążeniu do wejścia na rynek amerykański (przy zachowaniu rejestracji przedsiębiorstwa w Niemczech), m.in. poprzez mentoring.

Z kolei we Francji funkcjonują dwa istotne instrumenty wsparcia dla innowacyjnych firm klasy HGE – Young Innovative Companies (JEI) oraz France Investment (FSI) (European Commission, 2013, s. 16). Pomagają one innowacyjnym firmom z potencjałem wzrostowym. W ramach JEI firmy, w których przynajmniej 15% wydatków jest przeznaczane na prace badawczo-rozwojowe, są zwolnione z części podatku dochodowego. Ewaluacje pokazują, że mnożnik tego instrumentu jest powyżej jedności: ilość wydawana na działalność badawczo-rozwojową jest wyższa niż kwoty zwolnienia z podatku, w związku z tym instrument ten nie powoduje bezpośredniej straty społecznej. FSI z kolei oferuje wsparcie w finansowaniu małym szybko rosnącym firmom. Finansowanie z FSI może obejmować różne sfery działalności firm na różnych stadiach rozwoju. Preferowane są jednak firmy wysokich technologii oraz działające na rynkach międzynarodowych, a priorytetem są inwestycje wysokiego ryzyka. Skuteczność tych programów ilustruje fakt, iż dzięki JEI w okresie 2004-2010 stworzono ponad 16 tysięcy nowych

⁴³ <https://vouchers.innovateuk.org/>

miejsc pracy.⁴⁴ FSI był na tyle popularny, że rząd francuski zwiększył jego budżet do 5 miliardów euro.

W Korei rząd intensywnie realizuje program Inno-Biz (akronim dla „innovative business”), za pośrednictwem którego wspiera innowacyjne firmy, *implicite* skupiając się na jednostkach z potencjałem wzrostowym. Kiedy firma uzyska od państwa status firmy innowacyjnej ma priorytet w uzyskiwaniu wsparcia rządowego (źródło jw., s. 31⁴⁵). Certyfikat innowacyjnej firmy jest ważny trzy lata, ale może być przedłużony. Firmy są stale monitorowane pod kątem innowacyjności i globalnej konkurencyjności. Do czerwca 2012 r. ponad 17 tysięcy firm koreańskich otrzymało od rządu certyfikat firmy innowacyjnej.

W Meksyku polityka wspierająca sektor MSP jest postrzegana jako kluczowy komponent polityki wzrostu opartego o innowacje. Dlatego też realizuje się różnego rodzaju programy wspomagające tworzenie innowacji, nowych technologii czy ułatwiające dostęp do kapitału, ale także rozwija się infrastrukturę instytucjonalną, jak inkubatory przedsiębiorczości czy centra obsługi biznesu (OECD, 2010a, s. 65).

Jak widać, w krajach OECD istnieje wiele inicjatyw mających na celu wspieranie innowacji. W Polsce również dostrzega się konieczność realizacji projektów w tym zakresie. Przyjęty przez rząd w kwietniu 2014 r. Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r. (PRP), będący programem wykonawczym do Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” ma przyczynić się do awansu Polski w międzynarodowych rankingach innowacyjności i konkurencyjności. Instrumenty Programu ukierunkowane są w głównej mierze na zwiększanie potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw. Program będzie w znacznym stopniu sfinansowany ze środków Unii Europejskiej, której to programy operacyjne już od kilku lat stymulują innowacyjność w Polsce. W tym miejscu trzeba wspomnieć o Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka realizowanym w latach 2007-2013, który m.in. poprzez granty na innowacje, tworzenie klastrów i rozwijanie instytucji otoczenia biznesu poprawił nieco poziom innowacyjności polskiej gospodarki.

⁴⁴ http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/evaluation-du-dispositif-JEI.pdf

⁴⁵ Więcej szczegółów jest na http://issuu.com/innobiz/docs/2014_innobiz_association_in_southko

Jak wskazuje Schreyer (2000, s. 29), ciężko jest zaprojektować i wdrożyć politykę, która byłaby w stanie pasować do wszystkich firm wysokiego wzrostu, i jest tak ze względu na ich heterogeniczność. Władze publiczne nie są w stanie trafnie wybrać firm, które potrzebują wsparcia; jest tak ze względu na ich z gruntu ograniczoną wiedzę o rynkach czy technologiach. W związku z tym polityki często nie mają konkretnej grupy docelowej, nie są wyspecjalizowane, przez co ich skuteczność jest niewielka. Odpowiedzią na ten problem jest uwzględnienie różnych charakterystyk firm wysokiego wzrostu w procesie projektowania polityki wsparcia. Polityka ta powinna być jednak na tyle elastyczna, by nie wykluczała pomocy dla różnych typów firm (por. Mason i Brown, 2010, s. 56), uwzględniając różnorodność HGE.

Wnioski dotyczące wsparcia innowacji w firmach wysokiego wzrostu wynikające z przeprowadzonej analizy są następujące:

1. Wsparcie koncentrowało się przede wszystkim na dawaniu firmom grantów, dotacji i subsydiów na innowacje.
2. Istotna jest także promocja działań innowacyjnych w sektorze MSP poprzez szkolenia, warsztaty, seminaria i konferencje.
3. Nie bez znaczenia również jest tworzenie i rozwijanie instytucji otoczenia biznesu, parków technologicznych i klastrów.

3.2 Programy wsparcia B+R w firmach

Wielokrotnie podnoszoną w Raporcie kwestią jest istotność innowacji dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu. Firmom łatwiej jest wprowadzać nowe dla firmy rozwiązania, gdy przychodzą one z zewnątrz. Znacznie trudniejszy jest proces badań i rozwoju (B+R) mający na celu wypracowanie własnego rozwiązania w przedsiębiorstwie – czy to wewnątrz, czy przy współpracy z ośrodkami naukowymi. Badania (np. Mason i Brown, 2010, s. 57) pokazują, że niewielka część innowacji w firmach klasy HGE jest wynikiem ich własnych wysiłków badawczo-rozwojowych. W związku z tym, oprócz wsparcia dla wdrażania „zewnętrznych” innowacji, polityka państwa powinna wspierać również prace badawczo-rozwojowe.

Podobnie jak w przypadku instrumentów wspierających wprowadzanie innowacji, wsparcie działalności B+R jest częściej adresowane do wszystkich przedsiębiorców, a nie specyficznie do sektora MSP (OECD, 2010a, s. 69), czy też dla HGE. Tymczasem to właśnie firmom małym i średnim najtrudniej jest pozyskać odpowiednio wykwalifikowanych pracowników czy zakupić wyspecjalizowany sprzęt. Państwo powinno więc podejmować wysiłki mające na celu zwiększenie zdolności badawczo-rozwojowych MSP. Należy także zachęcać przedsiębiorstwa do współpracy z innymi firmami, jak również z ośrodkami akademickimi, dzięki czemu uzupełnią one własne braki w infrastrukturze badawczo-rozwojowej. Przegląd ciekawszych instrumentów wsparcia funkcjonujących w krajach OECD prezentujemy poniżej.

Popularnym instrumentem wsparcia działalności badawczo-rozwojowej w Stanach Zjednoczonych jest wspominany już wyżej (punkt 4.1.) Small Business Innovation Research Program (SBIR). Program ten funkcjonuje od 1983 roku i nakłada na federalne agencje z budżetem na badania przekraczającym 100 milionów dolarów obowiązek przeznaczania 2,5% ich budżetu na badania prowadzone przez MSP (European Commission, 2013, s. 28). Program wspiera wszystkie etapy procesu badawczo-rozwojowego. Od 1982 r. w USA funkcjonuje również możliwość odliczenia jednej piątej wydatków na B+R od podatku – Research and Experimentation Tax Credit. Ewaluacje pokazują, że instrument ten jest skuteczny, tj. skutkuje zwiększeniem wydatków na prace badawczo-rozwojowe (European Commission, 2013, s. 29).⁴⁶

⁴⁶ Ewaluacja tego instrumentu zob. <https://www.princeton.edu/~ota/disk1/1995/9558/9558.PDF>

Badania ekonometryczne potwierdzają, że na jednego dolara utraty w przychodach budżetowych przypada jeden dolar przyrostu wydatków na B+R, co świadczy o efektywności tego instrumentu. Wskazuje się jednak, że trudno jest ocenić, ile prac badawczo-rozwojowych miałyby miejsce, gdyby wsparcie w postaci tego instrumentu nie istniało.

Ważnym instrumentem zapewniającym sukces rynkowy stworzonych przez amerykańskie MSP nowych produktów jest Purchase-Guaranteed New Product Development Programme. W pierwszej fazie programu instytucje publiczne i duże firmy zgłaszają popyt na produkty, które mogą być stworzone przez małe i średnie firmy. W drugiej fazie wspiera się rozwój tych produktów, a organizacja zamawiająca gwarantuje ich zakup (European Commission 2013, s. 31-32). Z kolei współpraca na linii biznes-nauka jest wspierana w USA przez Small Business Technology Transfer (STTR). Firmy dostają dofinansowanie w ramach tego instrumentu pod warunkiem prowadzenia współpracy z instytucjami naukowymi podczas eksperymentów nad nowym produktem. Instrument przyczynia się do stworzenia sojuszków między przedsiębiorstwami innowacyjnymi, korporacjami, uniwersytetami i fundacjami (źródło jw., s. 29). Choć trudno jest ocenić skuteczność transferu wiedzy, ewaluacje wskazują, że zarówno firmy, jak i instytucje naukowe dostrzegają wpływ tego instrumentu na zwiększony udział swojej działalności badawczo-rozwojowej, przy czym kierunek prowadzonych badań był determinowany głównie przez przedsiębiorstwa.⁴⁷

W Wielkiej Brytanii działalność badawczo-rozwojowa była tradycyjnie wspierana przez systemy grantowe, jak SMART czy SPUR. W 2000 r. wprowadzono ulgę podatkową dla wydatków na B+R, którą w 2002 r. rozszerzono na duże firmy (tamże, s. 20). Ewaluacja skutków tego rozwiązania pokazuje, że ulga ta rzeczywiście przyczyniła się do zwiększenia wydatków na prace badawczo-rozwojowe. Prowadzi się także różnego rodzaju akcje informacyjne i kampanie promocyjne mające na celu popularyzację działalności B+R i związanych z nią korzyści podatkowych. Planuje się także stworzenie siedmiu Centrów Technologii i Wiedzy, tzw. „Katapult”. Mają one za zadanie być pomostem między sektorem akademickim a sektorem przedsiębiorstw i mają na celu komercjalizację nowych technologii (źródło jw., s. 20-21).

⁴⁷ <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/96-402.pdf>

We Francji jest możliwość odliczenia od podatku wydatków na działalność B+R dla większych firm wysokiego wzrostu, tzw. CIR (European Commission, 2013, s. 16-18). Rozwiązanie to działa od 1983 roku i stanowi najważniejszy instrument polityki proinnowacyjnej we Francji. Obserwuje się jego znaczący wpływ na wzrost działań badawczo-rozwojowych we francuskich firmach. Innym sposobem wspierania działalności B+R jest Narodowy Program Grantowy (Research, Development and Innovation, PAT RDI), który pomaga firmom m.in. w tworzeniu centrów badań. Rząd francuski prowadzi również politykę promowania klastrów konkurencyjności (Competitiveness Clusters), mającą na celu wspieranie wspólnych badań prowadzonych przez uczestników organizacji klastrowych.

Szwajcarska Komisja Technologii i Innowacji stara się poprawić związki między nauką a biznesem, współfinansując zorientowane rynkowo badania w jednostkach badawczych pod warunkiem, że w ich finansowaniu uczestniczą też partnerzy biznesowi (źródło jw., s. 25). Z kolei w Danii funkcjonuje zorientowany na HGE program „GazelleGrowth”, polegający na wspieraniu rozległego i zindywidualizowanego badania rynku docelowego, które ma na celu zrozumienie związanych z nim możliwości i otoczenia konkurencyjnego, spotkania z klientami z rynku docelowego oraz *coaching* przeprowadzany przez międzynarodowych ekspertów z branży (OECD, 2010a, s. 71).

Jak widać, istnieje wiele instrumentów wsparcia badań i rozwoju, które rządy mogą wprowadzać w życie. Warto w tym miejscu wspomnieć, że istotnym działaniem komplementarnym do tych inicjatyw jest ochrona praw własności. Jest ona szczególnie istotna w przypadku młodych, innowacyjnych firm (Schreyer, 2000, s. 29). Ponieważ wartości niematerialne i prawne stanowią ważny atut tych firm na rynku, zapewniający im przewagę konkurencyjną, konieczne jest zwiększanie świadomości małych i średnich firm na temat wartości posiadanych przez nie aktywów niematerialnych (OECD, 2010a, s. 96). Rządy powinny tworzyć kulturę innowacyjności, w której prawa własności intelektualnej są odpowiednio chronione. Istotne jest także ułatwianie przeprowadzania procedur patentowych.

W Polsce również dostrzega się konieczność wsparcia prac badawczo-rozwojowych. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” zakłada osiągnięcie w 2020 r. poziomu nakładów na B+R na poziomie 1,7% PKB, z czego prawie połowa ma być dokonywana przez przedsiębiorstwa. Cel ten planuje się osiągnąć przede wszystkim dzięki środkom finansowym z Unii Europejskiej, co każe stawiać pytanie o źródła finansowania

rządowego po zakończeniu zaczynającej się 7-letniej ‘perspektywy finansowej’ UE. Jak dotąd polska działalność badawczo-rozwojowa była wspierana głównie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Program ten skupiał się jednak przede wszystkim na innowacjach, tymczasem bardziej skomplikowanym pracom badawczo-rozwojowym ma być poświęcony jego następca – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój. Dotychczasowe wsparcie B+R z publicznych środków poza-unijnych obejmowało m.in. bony dla MSP na zakup usługi B+R realizowanej przez jednostkę naukową oraz pożyczki dla MSP na zakup i wdrożenie wyników prac B+R. Warto również odnotować, iż Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego wprowadziło zmianę systemu oceny jednostek naukowych, ukierunkowaną na wzrost roli efektów związanych z komercjalizacją wyników prac B+R oraz ich wdrożeniem, a także obowiązek współpracy uczelni z przedsiębiorcami w przygotowywaniu programów studiów i ich realizacji.

Powyższa analiza instrumentów wsparcia działalności badawczo-rozwojowej pokazuje, że polityka mająca tego typu cel powinna obejmować:

1. Granty na działalność badawczo-rozwojową;
2. Możliwość odliczenia wydatków na B+R od podatku;
3. Promowanie współpracy na linii biznes-nauka;
4. Ochronę praw własności młodych, innowacyjnych firm oraz uproszczenie procedur patentowych.

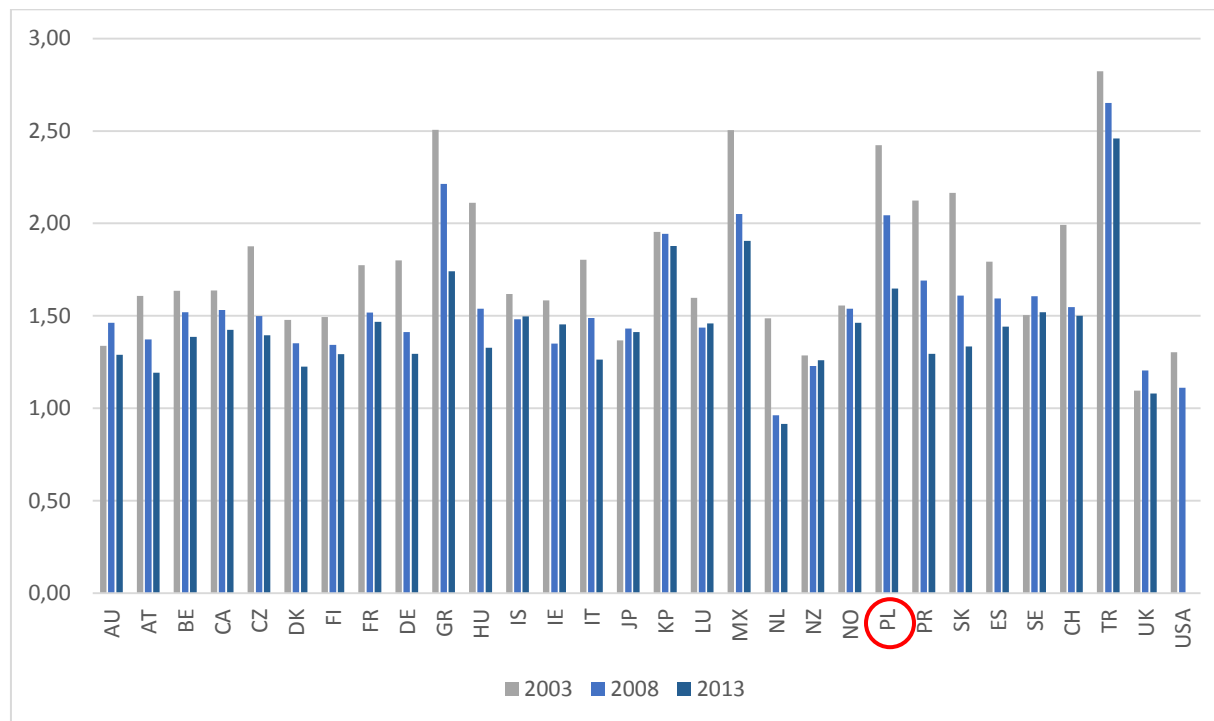
3.3 Ułatwienia podatkowe i administracyjne

Kierując się wynikającymi z badań empirycznych zaleceniami tworzenia sprzyjających przedsiębiorczości warunków oraz tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw prywatnych, rządy i administracja gospodarcza powinny projektować działania tam, gdzie mogą okazać się one najbardziej efektywne i tylko w zakresie, w którym są konieczne. Mają one eliminować zawodności rynku, jak istnienie efektów zewnętrznych czy asymetrię informacji. W rzeczywistości przepisy i regulacje, które dążą do zwiększenia przejrzystości rynku rodzą często negatywne efekty, jak zbędne normy techniczne czy regulacje cenowe. Przedsiębiorcy mający najlepszą wiedzę o rynkach, na których działają, nie mogą w pełni wykorzystać swojego potencjału, tracąc czas na procedury i rozliczenia.

Głównymi problemami otoczenia biznesu są nadmierna ilość procedur biurokratycznych, częsta zmienność oraz zawilość przepisów podatkowych, budowlanych oraz duża ilość pozwoleń i decyzji administracyjnych, które rzutują na aktywność ekonomiczną (Lilischkis, Korlaar, Barjak i Meyer, 2013, s. 18). Wśród barier napotykanym na drodze do wysokiego wzrostu dominują prawo podatkowe i skomplikowane przepisy (OECD, 2010b, s. 75). Zgodnie z danymi przytoczonymi w części 3.2.1. Raportu, tylko na przestrzeganie przepisów prawa podatkowego polscy przedsiębiorcy poświęcają ok. 14% swojego czasu rocznie (Bank Światowy, 2014, s. 211). W indeksie Regulacji Rynku Produktów (ang. *Product Market Regulation*), który mierzy poziom konkurencji na rynku produktów, obserwuje się poprawę w Polsce w ciągu ostatniej dekady, jednak 26 miejsce wśród krajów OECD pozostawia przestrzeń do dalszej liberalizacji rynku produktów⁴⁸.

⁴⁸ Wskaźnik mierzy poziom konkurencji na rynku produktów w następujących obszarach: kontroli sektora publicznego na sektorze prywatnym, prawnych i administracyjnych barier przedsiębiorczości, barier handlu zagranicznego oraz inwestycji. Źródło: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PMR>

Rys. 5. Indeks regulacji rynku produktów w krajach OECD



Źródło: OECD Indicators of Product Market Regulation.

Jednym z przesłań Raportu OECD nt. działań polityk publicznych w celu stymulowania powstawania firm wysokiego wzrostu (OECD, 2010a, rozdział 3) była poprawa otoczenia biznesu, w szczególności usuwanie barier administracyjnych, zmniejszenie biurokracji oraz bodźców demotyujących do wysokiego wzrostu (takich jak nakładanie kolejnych obowiązków administracyjnych na podmioty przekraczające dany poziom rozwoju, np. zatrudniające powyżej 50 osób). Wśród krajów, które swoje programy rozwoju HGE oparły na takim podejściu warto przyrzeć się Danii. Kraj ten nie proponuje wielu bezpośrednich funduszy dla przedsiębiorców, a koncentruje swoje działania na poprawie otoczenia dla sektora przedsiębiorstw, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Działania dotyczą także uczenia przedsiębiorczości, poprawy efektywności prawa upadłościowego, ułatwienia zakładania firmy oraz redukcji obciążeń administracyjnych, innymi słowy tworzenia kultury przedsiębiorczości oraz sprzyjania jej rozwojowi. Ponadto w Danii wprowadzono trzy inicjatywy wsparcia firm wysokiego wzrostu:

Accelerace, Duński Fundusz Wzrostu oraz Innowacyjne Inkubatory. Accelerace (od 2008 r.) oferuje doradztwo oraz fundusze na wsparcie start-upów i małych innowacyjnych firm, które chcą się rozwijać⁴⁹. Duński Fundusz Wzrostu gwarantuje kredyty i zapewnia kapitał udziałowy (*venture capital*) dla firm wzrostowych. Program ułatwia pozyskanie zewnętrznego finansowania dla dobrze rokujących młodych firm, którym krótka historia kredytowa lub brak zabezpieczenia utrudniają uzyskanie kredytu na warunkach rynkowych. Ponadto Fundusz sam inwestuje w innowacyjne MSP, które potrzebują kapitału na rozwój biznesu. Od 1992 r. z programu skorzystało 4500 firm duńskich na łączną kwotę 12 bilionów DKK. Z kolei program Innowacyjne Inkubatory zapewnia kapitał początkowy (ang. *seed capital*) młodym, innowacyjnym podmiotom. Jak podkreśla Kolar (2014, s.15) sukces tych programów okazał się umiarkowany, gdyż firmy wysokiego wzrostu trudno jest zidentyfikować *ex ante* z uwagi na heterogeniczność oraz nieprzewidywalne okresy wysokiego wzrostu⁵⁰. Podobny program skierowany do gazeli, który oferował doradztwo oraz finansowanie, został zakończony w 2010 r. z uwagi na brak realizacji założonych celów. Doświadczenia te poddają w wątpliwość przewagę inicjatyw spersonalizowanych nad ogólną poprawą otoczenia biznesowego.

Podobne postulaty pochodzą z artykułu Davidsson'a i Henrekson'a (2002) nt. warunków wzrostu przedsiębiorczości w Szwecji. Autorzy ci piszą, że ogromne znaczenie ma polityka państwa, jednak nie w postaci wspierania pojedynczych jednostek, lecz w postaci reform instytucjonalnych, które wzmacniają kulturę przedsiębiorczości. Opodatkowanie dochodów z własnej działalności nie powinno być wyższe i bardziej uciążliwe niż opodatkowanie innych źródeł dochodu (np. kapitału), tak aby pobudzać przedsiębiorczość. Niskie opodatkowanie pracy, obniżanie klina podatkowego, jak również sprzyjające warunki do akumulacji kapitału prywatnego, to przykłady kolejnych rozwiązań instytucjonalnych pozytywnie wpływających na powstawanie młodych firm. Ponadto, autorzy wskazują na wagę zwiększania elastyczności rynku pracy, podnoszącego mobilność pracowników (na przykładzie Doliny Krzemowej), co przyspiesza rozprzestrzenianie się wiedzy między firmami. Ciekawym wkładem w dyskusję jest również wniosek ze szwedzkiego rynku pracy. Silna pozycja pracowników w negocjacjach płacowych (duży wpływ organizacji pracowniczych), zwiększa poziom wynagrodzeń w dużych firmach, co stawia w korzystniejszej pozycji sektor MSP.

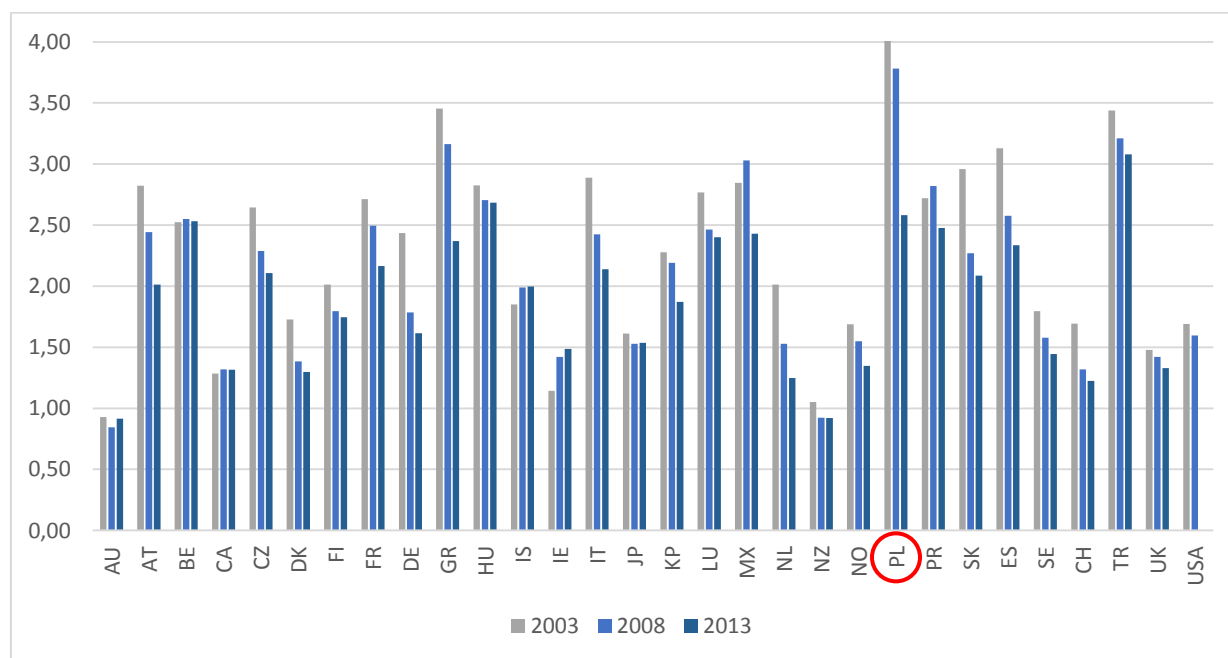
⁴⁹ Zob. <http://www.accelerace.dk/accelerator/>

⁵⁰ na co zwracaliśmy już uwagę w naszym Raporcie wcześniej w kilku miejscach

Teruel i de Witt (2011) podkreślają, że powstawaniu firm wysokiego wzrostu sprzyjają dwa rodzaje rozwiązań instytucjonalnych. W pierwszej kolejności zwiększanie atrakcyjności bycia przedsiębiorcą w porównaniu do pracy najemnej poprzez liberalizację praw pracowniczych. Po drugie minimalizowanie obciążeń administracyjnych i procedur potrzebnych do założenie firmy. W podobnym tonie instrumenty polityki wspierania przedsiębiorstw wysokiego wzrostu zaadaptowała Francja. Finlandia z kolei przeniosła biurokrację do Internetu, promując e-administrację. Irlandia oraz Hiszpania wprowadziły narodowe programy ograniczania biurokracji. Grecja zmniejszyła czas i koszt założenia przedsiębiorstwa, powołując program załatwienia wszystkich spraw w jednym miejscu (ang. *One-Stop-Shop*), natomiast w Holandii obniżono minimalny kapitał niezbędny do założenia firmy (OECD, 2010a, rozdział 3).

Poniższe wykresy (rys. 6) potwierdzają, że wiele krajów OECD w ciągu ostatnich 10 lat dokonało zasadniczej liberalizacji warunków prowadzenia biznesu. Przykłady Danii i Holandii pokazują, że kompleksowy program poprawy otoczenia biznesowego jest skuteczny.

Rys. 6. Indeks administracyjnych barier dla zakładania firm w krajach OECD



Źródło: OECD Indicators of Product Market Regulation.

Także w Polsce postęp w okresie 10 ostatnich lat był bardzo duży (indeks barier administracyjnych spadł z 4 do prawie 2,5), jednakże na tle trendu spadkowego charakterystycznego dla rozwiniętych krajów Zachodu, oraz biorąc pod uwagę niższy poziom ich indeksów w punkcie startu (rok 2003), sytuacja w Polsce odbiega znacząco in minus od tej w krajach starej Unii (poza Belgią, gdzie indeks barier administracyjnych jest podobnie wysoki). Z krajów Grupy Wyszehradzkiej lepszą niż w Polsce sytuację mają przedsiębiorcy w Czechach i Słowacji, nieco gorzej jest na Węgrzech. Rewelacyjnie przyjazna biznesowi administracja jest w Australii, Nowej Zelandii (indeks poniżej 1), także w Kanadzie, Szwajcarii, Norwegii, Wielkiej Brytanii i wspomnianych wyżej dwóch krajach europejskich Danii i Holandii – wszędzie tam indeks mieści się w przedziale 1-1,5.

W Polsce funkcjonują instrumenty, które pomagają w założeniu firmy oraz w jej wczesnym etapie rozwoju. W przypadku tzw. jednoosobowej działalności gospodarczej, załatwienie większości formalności dla jej zarejestrowania możliwe jest przez Internet, jeśli przedsiębiorca dysponuje podpisem elektronicznym. (Procedura wydłuża się w przypadku wyboru dla działalności gospodarczej formy prawnej spółki) W ciągu pierwszych dwóch lat działania, przedsiębiorca płaci obniżone składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Może on również wybrać formę rozliczenia podatkowego, albo 19% stawkę podatku, albo w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych lub karty podatkowej. Ponadto polski system podatkowy przewiduje dwa rozwiązania dla młodych przedsiębiorców. Po pierwsze kredyt podatkowy, czyli zwolnienie podatnika, który rozpoczyna po raz pierwszy działalność gospodarczą, z obowiązku wpłacania zaliczek na podatek dochodowy w danym roku podatkowym. Kredyt może zostać spłacony w kolejnych pięciu latach. Drugą preferencją jest ulga innowacyjna. Pozwala ona na odliczenie od podstawy opodatkowania wydatków poniesionych na nabycie nowych technologii.⁵¹

Bariery prawne i administracyjne są niewątpliwie uciążliwe dla wszystkich przedsiębiorstw, jednak są one szczególnie kosztowne dla małych i mikro podmiotów, w tym przedsiębiorstw wysokiego wzrostu. Z uwagi na rozmiary, możliwości przezwyciężania tych barier są ograniczone. Eliminowanie tych barier rozwoju przedsiębiorczości dotyczy również

⁵¹ <http://zielonalinia.gov.pl>

przedsiębiorstw wysokiego wzrostu, nie ma bowiem działań w tym obszarze skierowanych jedynie do HGE.

Wnioski płynące z przeglądu instrumentów instytucjonalnych w krajach OECD są następujące:

1. Ważna jest poprawa otoczenia biznesu w ogóle, gdyż trudno o instrumenty instytucjonalne skierowane wyłącznie do firm wysokiego wzrostu.
2. Dla osiągnięcia wysokiego wzrostu przedsiębiorstw duże znaczenie odgrywa przyjazne otoczenie biznesu; niektóre badania sugerują, że kluczowe.
3. Przykład Danii wskazuje na przewagę poprawy ogólnych warunków otoczenia biznesu nad programami wsparcia dedykowanymi przedsiębiorstwom wysokiego wzrostu.
4. Główne obszary, w których kraje OECD dokonują reformy to :
 - a. Biurokracja
 - b. Rynek pracy
 - c. Rynek produktów
 - d. System podatkowy
 - e. Koszty pracy
5. W Polsce istnieją instrumenty ułatwiające zakładanie firm. Brakuje wsparcia na dalszych etapach rozwoju firmy, natomiast pojawiają się dodatkowe bariery biurokratyczne i administracyjne.

3.4 Pozyskiwanie kapitału dla HGE

W części 3.2.2. Raportu podkreślaliśmy wagę dostępu do finansowania dla osiągnięcia przez firmy wysokiego wzrostu. Możliwości finansowania ekspansji przedsiębiorstwa wydają się być kluczowym czynnikiem dla jego rozwoju. Jak już wspomnieliśmy, najlepszymi sposobami finansowania przedsięwzięć realizowanych przez HGE są fundusze *venture capital* i aniołowie biznesu. Jednakże firmy wysokiego wzrostu finansują się nie tylko poprzez zewnętrznych akcjonariuszy czy udziałowców (*equity financing*), ale również przez finansowanie długiem (*debt financing*). Ten drugi sposób rodzi problemy związane z asymetrią informacji, dlatego instrumenty wsparcia HGE związane z dostępem do finansowania, oprócz rozwijania funduszy *venture capital* i działalności aniołów biznesu, powinny zawierać system poręczeń i gwarancji kredytowych dla MSP.

Propozycje redukcji barier w dostępie do kapitału znajdują również potwierdzenie w literaturze poświęconej HGE. Wśród instrumentów wspierających dostęp do finansowania, Schreyer (2000, s. 29) wymienia ulgi podatkowe, rozwijanie funduszy *venture capital* i wsparcie aniołów biznesu, a także ułatwienia związane z wchodzeniem na giełdę. Na te same elementy wskazuje Autio (2007, s. 34), dodając jeszcze finansowanie długiem i subsydia. Audretsch (2012, s. 31) podkreśla, że dostęp do finansowania stanowi kluczowy obszar, w którym polityka może wspomagać przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu. Konkretnych instrumentów wsparcia dla finansowania HGE jest wiele: ciekawsze przykłady z krajów OECD przedstawiamy poniżej.

W Wielkiej Brytanii funkcjonują dwa programy wsparcia inwestycji w przedsiębiorstwach – Seed Enterprise Investment Scheme (SEIS) oraz Enterprise Investment Scheme (EIS). Wspomagają one inwestycje kapitałowe w mniejsze i bardziej ryzykowane przedsiębiorstwa (European Commission 2013, s. 20). Działające od 2000 r. Venture Capital Trusts (VCT) również wspomagają finansowanie małych i bardzo ryzykownych przedsięwzięć. SEIS zapełnił lukę inwestycyjną i sprawił, że firmy częściej decydują się na *equity financing*, zaś inwestorzy również chętniej podejmują tego typu inwestycje. Ewaluacje pokazują⁵², że zarówno działalność EIS, jak i VCT przelożyły się na wzrost obrotów i zatrudnienia we wspartych firmach, jednak nie

⁵² Ewaluacja SEIS zob.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/344756/report279.pdf

Ewaluacje EIS i VCT zob.

http://www.lincscot.co.uk/media/3859/hmrc_eis%20_vct_2008_evaluation_report_44.pdf

na wzrost zysków. Ocenia się jednak, że regulacje dotyczące funkcjonowania EIS są zbyt skomplikowane. W Zjednoczonym Królestwie działa również Business Angel Co-investment Fund, który ma za zadanie zwiększać jakość i ilość inwestycji aniołów biznesu w tym kraju.

Z kolei w Niemczech działa High-Tech Gründerfonds (HTG), państwowy fundusz typu *venture capital* wspierający start-upy wysokich technologii. Ewaluacje pokazują, że program spełnia pokładane w nim oczekiwania, a jego cele zostały osiągnięte, zwłaszcza w kontekście ożywienia rynku funduszy *seed capital*. Działalność programu nie powoduje wypierania prywatnych inwestycji – wręcz przeciwnie: prywatni inwestorzy korzystają z nowych możliwości inwestycyjnych stworzonych dzięki temu instrumentowi.⁵³ Funkcjonują także regionalne fundusze *venture capital*, zarządzane przez rządy poszczególnych landów (European Commission, 2013, s. 13).

We Francji funkcjonuje specjalny Fundusz Francuskich Gazel, który wspiera szybko rosnące firmy w uzyskaniu dostępu do finansowania. Odbywa się to zarówno przez wsparcie bezpośrednie, jak i gromadzenie „funduszy dla funduszy” (*funds for funds*). Dodatkowy prywatny kapitał wspierający firmy HGE zebrany dzięki programowi wyniósł 7 miliardów euro (European Commission, 2013, s. 17). Jak wynika z ewaluacji⁵⁴, działalność funduszu przekłada się na tworzenie nowych miejsc pracy i wzrost firm.

Kolejnym ciekawym przykładem wsparcia finansowania HGE jest szwajcarska inicjatywa CTI Invest. Jest to niezależne stowarzyszenie, które pomaga nowym firmom znaleźć aniołów biznesu i *venture capital*, zarówno w Szwajcarii, jak i poza granicami tego kraju (European Commission, 2013, s. 25-26). Warto odnotować, że wsparcie to nie polega na bezpośrednim finansowaniu start-upów, ale na kojarzeniu firmy z inwestorami. Redukuje to rynkową asymetrię informacji, przyczyniając się jednocześnie do zwiększenia prywatnego wsparcia dla szybko rosnących MSP. W ten sposób ich wzrost nie jest zależny od publicznych środków.

Jeśli chodzi o system gwarancji kredytowych, to funkcjonuje on z powodzeniem np. w Stanach Zjednoczonych pod nazwą Guaranteed Loan Program. Program jest adresowany przede wszystkim dla start-upów i ma na celu ich dokapitalizowanie. Zwraca się uwagę, że pożyczki objęte programem są gorszej jakości niż te, których sektor prywatny udzieliłby w normalnych warunków. W USA wprowadzono również Jumpstart Our Business Startups (JOBS)

⁵³ Ewaluacja HTG jest na http://www.fteval.at/upload/HTGF_Evaluierung.pdf

⁵⁴ <http://www.senat.fr/rap/a10-115-8/a10-115-85.html>

Act, który ma za zadanie zwiększać możliwości pozyskiwania kapitału poprzez *crowd funding* (European Commission, 2013, s. 29). Z kolei w Nowej Zelandii w ramach programu Growth Services Range firmy wysokiego wzrostu mogą uzyskać m.in. na sfinansowanie przygotowania dokumentacji potrzebnej do uzyskania zewnętrznego finansowania (OECD, 2010a, s. 72).

Podobnie jak w przypadku wsparcia innowacji, instrumenty, które mogą sprzyjać finansowaniu firm klasy HGE, w Polsce są finansowane głównie z programów unijnych. To właśnie w ramach działań Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka rozwija się w Polsce fundusze *venture capital* i wsparcie ze strony aniołów biznesu. Kiedy mikro i małe firmy mają zawartą umowę inwestycyjną z aniołem biznesu lub funduszem *venture capital*, mogą się również ubiegać o wsparcie z funduszu pożyczkowego na opracowanie produktu albo usługi oraz wprowadzenie ich na rynek lub na wzrost i rozszerzenie działalności. W ramach regionalnych programów operacyjnych funkcjonują różnego rodzaju instrumenty inżynierii finansowej, przede wszystkim system poręczeń i gwarancji kredytowych, który, jak pokazują wskaźniki ewaluacyjne, cieszy się wśród MSP ogromną popularnością.

Powyższa analiza wskazuje na następujące wnioski co do sposobów zredukowania barier w dostępie do kapitału dla przedsiębiorstw wysokiego wzrostu:

1. Polityka państwa powinna koncentrować się na rozwoju funduszy wysokiego ryzyka (*venture capital*).
2. Niezwykle istotne jest także promowanie działalności aniołów biznesu poprzez legislacyjne ułatwienie im finansowania szybko rosnących firm, kampanie informacyjne, kojarzenie inwestorów z odbiorcami funduszy, tworzenie stowarzyszeń aniołów biznesu itp.
3. W związku z tym, że inwestycje kapitałowe nie wystarczają, a firmy HGE finansują się również długiem, ważne jest rozwijanie państwowego systemu poręczeń i gwarancji kredytowych.

3.5 Ułatwienia dostępu do międzynarodowych rynków zbytu

Raport Komisji Europejskiej poświęcony umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw MSP (European Commission, 2007a) wskazuje na duże jego znaczenie dla rozwoju tego sektora. Autorzy pokazują, iż wyjście na rynki zagraniczne jest naturalną konsekwencją rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw. Po osiągnięciu odpowiedniego udziału w rynku krajowym, dalszy wzrost sprzedaży, a wraz z nim korzyści skali, są możliwe w wyniku wyjścia firmy na zewnątrz. Wśród cech, którymi powinny się charakteryzować działania wspomagające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, autorzy wymieniają, po pierwsze, promowanie pozytywnego nastawienia do przedsiębiorczości i działań w skali międzynarodowej. Po drugie, Raport sugeruje kompleksowe podejście do internacjonalizacji, a nie tylko koncentrowanie się na eksporcie. Angażować powinno się jak najwięcej interesariuszy: administracja publiczna, agencje promocyjne, przedstawiciele firm, banki oraz jak najwięcej przedsiębiorstw MSP. Po trzecie, wsparcie powinno mieć charakter popytowy i adaptacyjny, co oznacza wychodzenie naprzeciw potrzebom firm oraz elastyczne dostosowania zgodnie z informacją zwrotną od nich. Po czwarte, Raport rekomenduje prowadzenie polityki na poziomie lokalnym i regionalnym, jako bardziej efektywne, niż na poziomie narodowym.

Dane statystyczne dotyczące polskich firm HGE potwierdzają tezę o znaczeniu umiędzynarodowienia dla wzrostu przedsiębiorstwa. Z danych Cieślaka (2008) badającego sektor przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego wynikało, że firmy HGE (zidentyfikowane według przychodów), których w 2006 roku było nieco ponad 16%, w eksporcie ogółem przemysłu przetwórczego miały 37,3% udział, i był on większy niż ich udział w przychodach ze sprzedaży ogółem (31,4%) (zob. pkt. 1.3., Tabela 1). Takie same relacje zostały ustalone w wyniku analizy firm HGE wyodrębnionych na podstawie tempa wzrostu zatrudnienia: udział przedsiębiorstw HGE w eksporcie przemysłu przetwórczego (19,9%) był 2,6 razy większy od ich udziału w liczbie firm ogółem i był większy o 6,7 punktów procentowych od ich udziału w przychodach ze sprzedaży (13,2%) (tamże). Taki sam obraz (choć zastosowany został inny miernik⁵⁵) wynika z ostatnich danych (GUS 2014a), które pokazują, że właściciele i zarządy firm rozumieją

⁵⁵ Spośród wszystkich przedsiębiorstw wyodrębniono firmy "eksportowe", za które uznano wszystkie podmioty, „dla których wartość przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów na eksport jest większa od 10% przychodów netto ze sprzedaży” (GUS 2014a, tablica 11).

zależność między wzrostem firmy a jej umiędzynarodowieniem. Eksportujące firmy wysokiego wzrostu stanowiły prawie 22% wszystkich polskich firm eksportujących w 2012 roku.

Interesujący zestaw przykładów działań wspierających eksport został zebrany w raporcie Komisji Europejskiej z 2010 r.; przedstawiamy je – w syntetyczny sposób i zaktualizowane na podstawie informacji ze stron internetowych poszczególnych programów – w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza wybranych przykładów instrumentów polityki wspierających umiędzynarodowienie MSP zastosowanych w niektórych krajach Unii Europejskiej

Kraj	Nazwa programu	Grupa docelowa	Opis programu	Ocena
Austria	East-West-Fund (Ost-West Fonds), Działający od 1989 r. w ramach rządowej Austriackiej Agencji Promocji Biznesu. Program wygasł w 2009 i został zastąpiony przez gwarancje na umiędzynarodowienie (Garantien für internationalisierung) o podobnym charakterze.	MSP wszystkich sektorów za wyjątkiem rolnictwa, instytucji finansowych, ubezpieczeń oraz nieruchomości; Projekty o wartości nie mniejszej niż 730 tys. Euro.	Wspieranie projektów umiędzynarodowienia firm austriackich poprzez udzielanie gwarancji (do 50%) w okresie do 5 lat na wypadek niepowodzenia projektu. Częściowe (do 90%) zabezpieczenie kredytu na ten cel.	Z powodu wysokiego limitu dolnego wartości projektu, program de facto dla większych firm. W 2008 udział w programie wzięło 21 firm (ich łączna wartość inwestycji – 427 mln euro, wolumen gwarancji wynosił 87 mln euro), było to więcej niż w 2007 r.; wysoka efektywność programu i Funduszu: indeks niepowodzenia wynosi 4% .
Austria	„Go-International”, który łącznie obejmuje 35 szczegółowych programów; operatorem jest Austriacka Federalna Izba Gospodarcza oraz Ministerstwo Gospodarki.	MSP, które decydują się na działalność eksportową po raz pierwszy albo wchodzą na nowy rynek	Wsparcie w zakresie wejścia na nowe rynki: dostarczenie informacji o rynku, sesje treningowe, pomoc w nawiązywaniu kontaktów, pomoc przy poszukiwaniu finansowania na obcych rynkach, wspieranie uczestnictwa w zagranicznych targach, konferencjach naukowych.	Program rozpoczął się w 2004 r. Z uwagi na duży sukces (duże zainteresowanie firm) inicjatywa była przedłużona oraz zwiększono jej budżet do 25 mln EUR w 2010 r.
Czechy	Czech Export Bank, 1995-, utworzony w celu wspierania eksportu.	Czeskie firmy eksportujące bez względu na wielkość firmy	Państwowy bank, który zapewnia długoterminowe finansowanie na warunkach lepszych niż dostępne na rynku	Rosnąca liczba czeskich firm korzystająca z usług banku. W 2008 r. podpisano umowy na finansowanie o łącznej wartości 820 mln EUR, co stanowiło 6% więcej niż w 2007 r.
Dania	Born Global, program działa od 2004, w ramach	Duńskie MSP, zatrudniające nie	Doradztwo oraz opracowanie strategii, która	W 2008 r. firmy, które korzystały z programu

	inicjatyw oferowanych przez Duńską Radę Handlową na rzecz innowacyjnych firm. Zastąpiony przez Export Sparring o podobnym zakresie wsparcia.	więcej niż 50 pracowników lub mające obrót nie większy niż 50 mln DKK	zwiększy konkurencyjność firmy na rynkach światowych. Ponadto analizy rynku, wyszukiwanie partnerów oraz głównych konkurentów w co zaangażowane są ambasady	zwiększyły swój eksport o 322%
Dania	Innovation Packages, program funkcjonuje od 2007 i jest prowadzony przez Duńską Radę Handlową (agenda duńskiego MSZ).	Duńskie MSP, zatrudniające nie więcej niż 50 pracowników lub mające obrót nie większy niż 50 mln DKK	Możliwość uzyskania 50% zniżki na usługi doradcze i korzystanie z Duńskich Centrów Innowacji w Dolinie Krzemowej, Szanghaju lub Monachium. Pomoc w pozyskaniu nowych technologii i wiedzy. W Centra Innowacji są utrzymywane przez duński Rząd w ramach funduszu Globalisaton Funds.	Brak danych
Francja	International Voluntary Service in Company (V.I.E.) Program utworzony i zarządzany przez francuską agencję na rzecz umiędzynarodowienia – UBIFRANCE U w 2000 r.	Pracownicy poniżej 28 roku życia, głównie z sektora MSP	Możliwość wyjazdu studyjnego na 6-24 miesiące za granicę, w celu nawiązania kontaktów lub nauki	Od 2001 roku w programie wzięło udział 16 345 osób.
Hiszpania	Plan for Initiating in International Activities (PIPE), Ministerstwo Turystyki i Handlu uruchomiło program w 1997 r. Zastąpiony przez ICEX next	MSP, które zaczynają eksportować	Program składa się z trzech faz: 1. Ocena potencjału eksportu (ocena konkurencyjności firmy na rynkach zagranicznych przez zewnętrznych ekspertów), 2. Przygotowanie planu eksportu (Opracowanie strategii wejścia na wybrany rynek zagraniczny), 3. Wdrożenie planu eksportu. Program dla firmy trwa 24 miesiące i odbywa się przy udziale ekspertów zewnętrznych, zakłada także do 80% wsparcia finansowego (w kwocie nie większej niż 46 000 EUR).	Z programu skorzystało ponad 5 500 firm hiszpańskich
Holandia	Prepare2start, uruchomiony w 2007 r. program Ministerstwa Gospodarki, zakończony w 2012 r.	MSP zaczynające działalność za granicą, zatrudniające	Przygotowanie strategii eksportu, uzyskanie do 50% dotacji na zrealizowanie projektu. Ponadto firmy korzystały z pomocy	Liczba firm uczestniczących w programie zwiększyła się z 500 w 2002r. do 750 w 2006r. Firmy

		mniej niż 100 pracowników	prawnej, międzynarodowych patentów, pomocy przy rejestracji marek, analiz rynkowych.	biorące udział w programie odnotowały 30% wzrost eksportu w kraju docelowym, a 44% z nich zaczęło działalność eksportową wcześniej niż oczekiwano
Irlandia	First Flight Asia, uruchomiony w 2005 r. przez Enterprise Ireland - irlandzką agencję wspierania sektora przedsiębiorstw	MSP	Ograniczenie ryzyka i optymalizacja kosztów związanych z wejściem na rynek azjatycki. Mentorzy z doświadczeniem w eksporcie na rynki azjatyckie sprawują opiekę na firmami rozpoczynającymi tam działalność.	W 2005 r. 42 firmy wzięły udział w programie. Brak danych na temat efektywności
Niemcy	German Centres for Industry and Trade; pierwsze powstało w 1995 r. w Singapurze. Są finansowane i zarządzane przez prywatnych inwestorów. współpracują z organizacjami branżowymi (German Chamber of Commerce DIHK, Federation of German Industries BDI, German Engineering Foundation VDMA) oraz ministerstwami (MSZ, MG).	MSP	Pomagają otwierać firmom swoje przedstawicielstwa za granicą: zapewniają obsługę prawną i administracyjną, powierzchnię biurową, kontakty.	Ponad 1500 firm niemieckich rozpoczęło działalność poza granicami kraju.
Niemcy	IHK-Company Pool Programme („IHK-Firmenpools”) zarządzany przez Niemieckie Izby Handlowe i Przemysłowe (IHK); rząd federalny ma udział w finansowaniu kosztów uczestnictwa firm w programie.	MSP	Przeprowadzenie sesji coachingowych i networkingowych dla firm, które planują wejść na rynki zagraniczne. Pomoc w opracowaniu strategii. Inicjowanie kooperacji między firmami z różnych branż, wchodzących na ten sam rynek zagraniczny	Przykład IHK na Ukrainie, gdzie 80% firm po wyjściu z programu w dalszym ciągu prowadzi działalność.
Słowacja	Eximbanka – Export-Import Bank of the Slovak Republic, bank założony w 1997 r.	Słowackie firmy eksportujące	Produkty bankowe ułatwiające bezpieczny eksport: Gwarancje kredytowe, faktoring, ubezpieczenie należności.	W 2008 roku Bank zabezpieczał kredyty o łącznej wartości 270 mln EUR oraz udzielił gwarancji na 95 mln EUR. Był to wzrost o 36,7% w porównaniu

				do roku poprzedniego
Słowacja	Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO), organizacja założona w 2001 przez Ministerstwo Gospodarki	Słowackie firmy eksportujące	Kreowanie marki 'Słowacja', promowanie jej na targach międzynarodowych, przyjmowanie obcych delegacji, doradztwo w zakresie zaawansowanego marketingu. Organizowanie wyjazdów zagranicznych w celu promowania produktów słowackich.	Na koniec 2008 roku w bazie SARIO znajdowało się 1650 ofert współpracy między firmami krajowymi i zagranicznymi.
Słowenia	Export Window, program powołany w 2002 r. przez Ministerstwo Gospodarki.	MSP	Działalność skierowana zarówno do pionierskich firm jak i do już eksportujących prowadzona przez centra biznesowe działające za granicą. Zapewniają doradztwo i pomoc w zaprezentowaniu się na międzynarodowych targach, szkolenia z handlu międzynarodowego, networking z potencjalnymi kooperantami.	Zgodnie z badaniem ewaluacyjnym programu przeprowadzonym w 2008 r. 77% firm pozytywnie ocenia pomoc.

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2010), s. 99-118 i stron internetowych programów

Podsumowując zebrane w tabeli informacje na temat instrumentów wspierających umiędzynarodowienie przedsiębiorstw można stwierdzić, że:

1. Działania są kierowane do całego sektora MSP, a nie tylko do firm HGE.
2. Przykład German Centres for Industry and Trade dowodzi, że wspieranie umiędzynarodowienia nie musi być zawsze finansowane ze środków publicznych, lecz może być działalnością biznesową.
3. Przykład Słowacji pokazuje, że wysoką skuteczność zapewnia podejście kompleksowe. W kraju tym działają trzy⁵⁶ programy nakierowane na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw (eksport dóbr i usług stanowił w 2013 roku 93% PKB⁵⁷).
4. Dużym wsparciem dla firm eksportujących są banki, oferujące produkty dedykowane działalności eksportowej, jak faktoring, ubezpieczenie należności, czy długoterminowe finansowanie na preferencyjnych warunkach.
5. Główne obszary, w których kraje prowadzą programy wsparcia to :

⁵⁶ Dwa wymienione w tabeli oraz dodatkowo Enterprise Europe Network. Program zapewnia firmom informacje nt. prawa europejskiego oraz możliwości wsparcia w ramach funduszy unijnych. Powołany z inicjatywy Komisji Europejskiej w 2008 r., działa we wszystkich krajach Unii Europejskiej.

⁵⁷ <http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

- a. Pomoc w budowaniu strategii wejścia na nowe rynki, przykłady: Austria, Czechy, Dania, Hiszpania, Niemcy;
- b. Minimalizowanie barier wejścia, przykłady: Niemcy, Słowacja, Litwa, Irlandia, Dania;
- c. Promowanie marki danego kraju, przykłady: Słowacja;
- d. Ułatwienia w finansowaniu eksportu przez banki, przykłady: Słowacja, Czechy;
- e. Pomoc w nawiązaniu kontaktów z interesariuszami, przykłady: Słowenia, Dania.

3.6 Programy rozwoju kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki odgrywa istotną rolę w rozwoju firm wysokiego wzrostu; pisaliśmy o tym w rozdziale 2.2. Lilischkis (2013, s. 14) podkreśla wagę inwestycji w szkolnictwo na poziomie średnim i wyższym oraz transferu wiedzy z uczelni wyższych do biznesu. Ponadto, Mitusch i Schimke (2011, s. 51) argumentują, że uczelnie – poza samym nauczaniem przedsiębiorczości – powinny przygotowywać absolwentów do pracy w start-upach i małych firmach. Dostęp do wykwalifikowanej kadry jest kluczowym czynnikiem w procesie rozwoju firm wysokiego wzrostu (Mitusch i Schimke, 2011, s. 51). Stąd, większość programów wsparcia zawiera w sobie instrumenty dedykowane rozwojowi kapitału ludzkiego. Warto tutaj zająć się dwoma obszarami: coachingiem i rozwojem przywództwa.

Dynamiczny rozwój w krótkim czasie, wynikający ze skokowego przejścia z etapu pilotażowego projektu do działalności na szerszą skalę, stawia wiele wyzwań, zwłaszcza przed osobami zarządzającymi. Chociaż wzrost produkcji od strony technicznej zazwyczaj nie stanowi problemu, liderzy często nie dostrzegają zmian, które przynosi nowa strategia: nowych sieci kontaktów, nowych procesów i dostosowanych do nich systemów kontroli, nowych inwestycji i przygotowania do nich biznesplanów oraz nowych relacji wewnątrz organizacji. Stąd zapotrzebowanie na profesjonalne programy coachingowe (Lilischkis, 2013, s. 14-18). Często są one oddolne, powstają z inicjatywy samych przedsiębiorców, firm i ich organizacji zawodowych. Są jednak także generowane przez agendy rządowe, i o tych tutaj piszemy.

W kilku krajach działają specjalistyczne programy coachingowe dedykowane pracownikom firm HGE. Belgijski Impulse oferuje wiedzę z pisania biznesplanów, planowania finansowego oraz coachingu na różnych etapach rozwoju HGE. Natomiast estoński Enterprise Development Programme polega na 2-3 letniej współpracy agencji (Enterprise Estonia) z wybranymi firmami HGE. Oferuje sesje treningowe i coachingowe mające na celu identyfikację oraz wykorzystanie szans pojawiających się na różnych etapach rozwoju firmy. W Norwegii od 2009 r. działa program Global Entrepreneurship Training, w ramach którego wyselekcjonowane firmy (w 2012 roku było ich 25-30) z potencjałem osiągnięcia wysokiego wzrostu korzystają z sesji szkoleniowych oraz networkingu. Duży nacisk na rozwój kapitału ludzkiego kładzie rząd irlandzki. Program Accelerated Growth Programme zapewnia start-upom wysokiego wzrostu dostęp do szkoleń biznesowych z zakresu zarządzania zespołem, budowania relacji z innymi

firmami HGE, rozwoju produktu i międzynarodowej strategii sprzedaży oraz pozyskiwania finansowania. Od 2011 roku z instrumentu skorzystało 80 firm. Drugi program pn. Leadership4Growth Programme, który od 2008 r. ukończyło 300 podmiotów, dostrzega znaczenie przywództwa dla wysokiego wzrostu. W porozumieniu z wykładowcami z IMD Business School z Lozanny oraz Uniwersytetu Stanforda oferuje rozwój strategicznych zdolności przywódczych (ang. *strategic leadership capabilities*) dla menadżerów i dyrektorów zarządzających. Jest to roczny program, w którego skład wchodzi trzy jednotygodniowe moduły edukacyjne skupione na tematyce strategii, przywództwa, innowacji oraz pozyskiwania finansowania. W 2013 r. powstał austriacki program Frontrunner skierowany do 15-30 firm rocznie. Celem jest przekazanie wiedzy dotyczącej innowacyjnego przywództwa, zarządzania projektami wysokiego ryzyka oraz tworzenia strategii biznesowych. Podobne cele realizuje powołany w Wielkiej Brytanii program Growth Accelerator Programme. Wśród instrumentów wsparcia nakierowanych na eliminację barier wzrostu oferuje on szkolenia z zakresu zarządzania oraz przywództwa (Kolar, 2014, s.16; s. 23-25).

Programy coachingowe powstawały także z inicjatywy Komisji Europejskiej. Intelligent Manufacturing System (IMS) to program wspierający budowę międzynarodowych sieci coachingowych ułatwiających rozwój międzynarodowych projektów technologicznych. Kolejny projekt, pn. Harmony funkcjonuje wewnątrz IMS i zapewnia coaching pomyślany jako wsparcie firm MSP na etapie projektowania i wdrożenia innowacji. W ramach programu Lifelong Learning, uruchomionego przez Komisję Europejską w 2007 roku i promującego uczenie się przez całe życie, powstała inicjatywa The High Growth Coach⁵⁸, która kształci profesjonalnych trenerów do pracy z firmami wysokiego wzrostu. Projekt z powodzeniem działa w Wielkiej Brytanii, Rumunii, Słowenii, na Litwie oraz Węgrzech (Lilischkis, 2013, s. 14-18).

W Polsce realizuje się wiele działań dedykowanych rozwojowi kapitału ludzkiego. Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r. przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki za jeden z celów stawia: „Stymulowanie działań na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy”, innymi słowy przewiduje dalsze inwestycje w kapitał ludzki. W ramach priorytetu 2.1 „Kadry dla gospodarki” zakłada się działania oraz usługi edukacyjne zarówno w perspektywie ogólnopolskiej jak i regionalnej, a także

⁵⁸ <http://www.exponentialtraining.com/about/eu-projects/high-growth-coach/>

angażowanie przedsiębiorców do współpracy z systemem edukacji, w postaci weryfikowania jakości kształcenia. Jak pokazują doświadczenia ostatnich lat, systemy bieżącej weryfikacji jakości świadczonych usług edukacyjnych (np. rejestry firm szkoleniowych prowadzone przez Wojewódzkie Urzędy Pracy czy Kuratoria) nie skutkują niestety podniesieniem jakości tychże usług (Ministerstwo Gospodarki 2014, s. 100-110). Ponadto wśród planowych działań polskiego rządu w ramach Programu Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r. są propozycje sesji monitoringowych i coachingowych (projekt pn. Polityka Nowej Szansy) kierowane do osób prowadzących działalność gospodarczą, jednakże plany nie uwzględniają programów dedykowanych firmom wysokiego wzrostu i ich specyfice (Ministerstwo Gospodarki 2014, s. 69).

Wnioski dotyczące wsparcia rozwoju kapitału ludzkiego w firmach wysokiego wzrostu wynikające z przeprowadzonej analizy są następujące:

1. Podnoszenie jakości edukacji powinno w większym stopniu wynikać z weryfikacji po stronie popytowej, czyli korzystających z usług.
2. Z uwagi na fakt, że kapitał ludzki jest bardzo istotnym czynnikiem warunkującym wysoki wzrost przedsiębiorstw, system edukacji na poziomie średnim, zawodowym i wyższym powinien przygotowywać do pracy w firmach wysokiego wzrostu.
3. Programy rozwoju kapitału ludzkiego skierowane są do wszystkich podmiotów na rynku. W fazach dynamicznego rozwoju, firmom HGE potrzebny jest spersonalizowany coaching oraz rozwój przywództwa, dzięki któremu będą w stanie lepiej wykorzystywać szanse.

Rozdział 4. Przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu w Polsce – studium przypadku

Poniżej przedstawiamy jedno z dwóch studiów przypadków firm wysokiego wzrostu – jego przedmiotem jest spółka Audioteka Poland. Raport sporządzony został na podstawie pełnego zapisu wywiadu z założycielem przedsiębiorstwa oraz analizy publicznie dostępnych danych o firmie i jej właścicielach. Prezes drugiej spółki niestety nie wyraził zgody na upublicznienie sporządzonego przez nas raportu z badania przedsiębiorstwa. Jednakże w części podsumowującej badania firm umieszczamy także obserwacje i wnioski z analizy drugiej spółki, którą dla ostrożności nazywamy firmą ‘B’.

4.1. Przedmiot badania

Audioteka Poland sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie została zarejestrowana 19 maja 2008 roku (KRS 0000305704). Kapitał zakładowy wynosi obecnie (w okresie badania, czyli w grudniu 2014 r.) 1 885 000 zł. Wartość rynkowa spółki szacowana jest na nie mniej niż 25 mln zł. Spółka posiada zarząd dwuosobowy: prezesem jest p. Łukasz Kosman, a wiceprezesem p. Marcin Beme. Rada nadzorcza składa się z pięciu osób.

Audioteka zajmuje się wytwarzaniem i dystrybucją książek i czasopism w wersji audio (*audiobooków*) do słuchania na komputerach i urządzeniach przenośnych (odtwarzaczach mp3, tabletach, smartfonach, itp.) – w tym także aplikacji umożliwiających przechowywanie zakupionych plików cyfrowych w chmurze i odsłuchiwanie ich na różnych platformach systemowych (iOS, Android, Windows Phone, Blackberry czy Samsung Bada), powiązanych z prostymi rozwiązaniami w sferze płatności za audiobooki (współpraca z operatorami telefonii komórkowej).

Serwisy internetowe Audioteka działają obecnie w 15 krajach⁵⁹, oferując produkty w językach danego kraju. W Polsce i Czechach Audioteka jest liderem na rynku audiobooków. Pod koniec 2014 r. liczbę użytkowników serwisów szacowano na 2,7 mln. Firma ma konkretne plany rozpoczęcia działalności w Chinach, Rosji i krajach arabskich. Ekspansja na te ostatnie rynki oznaczałaby znaczne rozszerzenie skali działalności, wymagające finansowania

⁵⁹ Oprócz Polski w Brazylii, Czechach, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Litwie, Niemczech, Portugalii, Słowacji, Szwecji, Turcji, Węgrach, Włoszech i Wielkiej Brytanii.

zewnątrznego na dużo szerszą niż dotychczas skalę. W dalszej perspektywie niewykluczone są próby wejścia na kolejne rynki, w tym do Ameryki Płn.

➤ Stosunki właścicielskie i ich zmiany

Jedynym udziałowcem Audioteki Poland sp. z o.o. jest Audioteka SA, zarejestrowana 13 lipca 2011 r. (KRS 0000391239), posiada jednoosobowy zarząd, którego prezesem jest p. Marcin Beme. Jej rada nadzorcza składa się z pięciu osób.

Audioteka SA ma kapitał zakładowy wysokości 1 625 000 zł. Spółkami zależnymi od Audioteki SA są – obok Audioteki Poland – Audioteka France, Audioteka Turkey, Audioteka Brasil oraz Audioteka.CZ s. r. o. Warto podkreślić, iż Audioteka SA jest spółką polską i jakkolwiek została założona później niż w pełni kontrolowana przez nią Audioteka Poland sp. z o.o., to motywem stworzenia grupy kapitałowej nie była optymalizacja podatkowa, lecz przede wszystkim prawna konieczność założenia firmy zagranicznej prowadzącej serwis internetowy w wybranym kraju. Przykładowo, Audioteka Poland nie mogła zarejestrować istotnej z punktu widzenia marketingowego witryny internetowej z tureckim sufiksem narodowym „tr” – do tego zgodnie z prawem tureckim konieczne było założenie firmy tureckiej Audioteka Tr. To z kolei wymusiło stworzenie struktury własnościowej niezbędnej do kontroli nad powołaną spółką turecką. Podobnie było z brazylijskim sufiksem „br”. Liczba zagranicznych spółek zależnych od Audioteki SA jest jednak znacznie mniejsza od liczby internetowych serwisów narodowych prowadzących dystrybucję produktów Audioteki na poszczególnych rynkach zagranicznych⁶⁰.

Audioteka przechodziła szereg zmian w strukturze właścicielskiej. W lutym 2009 roku 50% udziałów Audioteki przejęła Grupa K2 (i zapewniła potrzebne wsparcie technologiczne). Od 2011 r. Audioteka Poland jest w całości kontrolowana przez Audiotekę SA. W 2012 r. 20% akcji spółki objął – poprzez podwyższenie jej kapitału – fundusz Giza Polish Ventures I. Do września 2014 r. struktura własności Audioteki SA była następująca: Marcin Beme (40%); K2 Web Systems (40%); Giza Polish Ventures I (20%).

⁶⁰ Odpowiednio 4 i 15. Pozostaje pytanie, dlaczego tworząc holding właściciele po prostu nie przekształcili istniejącej sp. z o.o. w spółkę akcyjną, która kontrolowałaby istniejące/powstające spółki zagraniczne? Odpowiedź jest dość interesująca i jest przyczynkiem do analizy negatywnej roli biurokratycznych barier przedsiębiorczości. Na takie (faktyczne zamierzone) przekształcenie nie wyraziła zgody publiczna agencja udzielająca AUDIOTECE dotacji: aby uniknąć konieczności jej zwrotu firma musiała podporządkować się decyzji i ominąć problem tworząc dodatkowy, z innych punktów widzenia zbędny podmiot gospodarczy i komplikując strukturę grupy.

Plany ekspansji Audioteki na nowe rynki wymagały funduszy inwestycyjnych o znacznie większej skali oraz o dużo wyższym stopniu ryzyka, niż ten, jaki gotowa była zaakceptować Grupa K2. W październiku 2014 r. Grupa K2 odsprzedała więc wszystkie (40%) udziały w Audiotekle SA funduszowi Giza⁶¹. Właścicielami Audioteki SA są obecnie Giza Polish Ventures I (60%) i p. Marcin Beme (40%), co przenosi się na analogiczną strukturę kontroli nad Audioteką Poland.

➤ Sylwetki właścicieli

Rysując sylwetki właścicieli skupimy się na osobie p. Marcina Beme, łączącego funkcje dużego (do niedawna współdominującego) udziałowca i zarazem menadżera zarządzającego przedsiębiorstwem od początku jego działania. Dodamy do tego jedynie krótkie notki dotyczące właścicieli instytucjonalnych: Grupy K2 oraz funduszu wysokiego ryzyka Giza Polish Ventures I.

Marcin Beme (ur. w 1976 r.), założyciel, CEO i *spiritus movens* projektu Audioteka. W 2002 r. ukończył równocześnie studia ekonomiczne (magisterium z finansów i bankowości) i matematyczne (licencjat z matematyki finansowej i ekonometrii na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz informatykę na Politechnice Warszawskiej (2002, magister inżynier informatyki stosowanej). Studia na trzech kierunkach zajęły mu łącznie sześć lat. Zawodowo zajmuje się rozwojem biznesowych przedsięwzięć. Specjalizuje się w sektorze TMT (technologia, media, telekomunikacja). Od kilku lat szczególnie mocno zaangażowany w budowę mobilnego serwisu z audiobookami dostępnymi w formie plików cyfrowych audioteka.pl i jego ekspansję globalną. W 2011 roku wybrany przez MSZ do programu *Polish High Fliers*, promującego Polskę jako kraj zdolnych i utalentowanych przedsiębiorców, naukowców i artystów. W 2012 r. roku Marcin Beme został wybrany przez Internet Standard „Człowiekiem Roku Polskiego Internetu”. W 2013 r. został odznaczony Złotym Krzyżem zasługi przez Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego. W grudniu 2014 roku firma Ernst & Young przyznała mu tytuł polskiego Przedsiębiorcy Roku w kategorii Nowe Technologie – Innowacyjność. Marcin Beme pasjonuje się swoją pracą, ale także kulturą, sztuką i wieloma dziedzinami sportu.

⁶¹ Warto zauważyć, iż sprzedając udziały funduszowi Giza za kwotę 10 milionów zł., K2 osiągnęła ponad 500-procentową stopę zwrotu z inwestycji (za okres 5,5 roku).

Grupa K2, działająca w obszarach nowych mediów i nowoczesnych technologii zatrudnia ponad 300 pracowników i ma 17 lat doświadczeń na polskim rynku.⁶² W I połowie 2014 r. Grupa K2 zanotowała 34,7 mln zł przychodów ze sprzedaży, o 42 proc. więcej niż rok wcześniej. Skonsolidowany zysk EBITDA Grupy K2 w I połowie 2014 r. wyniósł 1,47 mln zł, wobec 300 tys. zł straty rok wcześniej. W roku 2014 Grupa posiadała mniejszościowe udziały MDPL (sklep Audioteki), Audiotece i Fastbanking. Z publicznych wypowiedzi kierownictwa wynikało, iż Grupa będzie starała się skupić przede wszystkim na poprawie rentowności, a nie tylko powiększaniu skali operacji. Sprzedaż udziałów w Audiotece mieściła się zatem w ogłaszanej wcześniej strategii.

Giza Polish Ventures I (GPV I) jest funduszem inwestycyjnym wysokiego ryzyka działającym w Polsce, lecz posiadającym zasięg globalny. Jego oferta skierowana jest do inwestorów prywatnych, strategicznych i finansowych, zainteresowanych firmami z Europy Środkowej. Inwestuje na polskim rynku od IV kwartału 2011 r.. Obecna wielkość funduszu to 84 miliony zł. GPV I interesuje się produktami charakteryzującymi się unikalnością i innowacyjnością, skalowalnością, wyraźnym zapotrzebowaniem rynkowym, posiadającymi międzynarodowy potencjał rozwoju, za którymi stoi doświadczony zespół z silną obecnością w dziedzinach technologii i zarządzania. Inwestuje w spółki portfelowe zazwyczaj na okres 3-5 lat. Preferowanymi przez fundusz sposobami wyjścia z inwestycji są sprzedaż inwestorowi strategicznemu lub finansowemu oraz sprzedaż pakietu akcji na giełdach papierów wartościowych⁶³. GPV I jest sponsorowany merytorycznie przez izraelską spółkę Giza Venture Capital, założoną w 1992 roku i zarządzającą funduszami o wartości 600 mln USD.

Dzięki współpracy z Giza Venture Capital, GPV I może zaoferować efektywne wprowadzanie polskich spółek na rynki globalne. GPV I udziela wsparcia zarządczego spółkom technologicznym, w które inwestuje, szkoli ich kadrę zarządzającą oraz aktywnie uczestniczy w pracach ich rad nadzorczych. GPV I obejmuje docelowo jedno lub dwa miejsca w radzie nadzorczej, dostarczając tym samym wsparcia i doradztwa swoim spółkom portfelowym.

⁶² Więcej na: www.k2.pl, www.k2.pl/media, www.k2search.pl, www.oktawave.com i www.good.com.pl.

⁶³ W tym kontekście można przypomnieć, iż w roku 2010 Audioteka (a dokładniej MDPL sp. z o.o. – jej poprzedniczka prowadząca sklep internetowy sprzedający audiobooki) rozważała wejście na warszawski rynek NewConnect, jednak ostatecznie zrezygnowała z oferty publicznej.

➤ Produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo

Firma wytwarza i dystrybuje do klienta detalicznego (model B2C) książki i czasopisma w wersji audio (tzw. audiobooki). Firma świadczy swoje usługi poprzez serwis internetowy (witrynę) www.audioteka.pl, za pośrednictwem którego dystrybuje audiobooki w formacie do bezpośredniego pobrania i odtwarzania na urządzeniach mp3, komputerach, urządzeniach przenośnych (tabletach, smartfonach, telefonach komórkowych, etc.), sprzęcie domowym, odtwarzaczach samochodowych (z płyty CD lub pamięci flash). Zakupione przez klienta pliki cyfrowe są przechowywane w chmurze i po ściągnięciu (*progressive download*) mogą być natychmiast płynnie odtwarzane na urządzeniach działających na różnych platformach systemowych⁶⁴.

Równocześnie Audioteka wytwarza i dostarcza klientom detalicznym aplikację („apkę”) niezbędną do ściągnięcia i odsłuchiwania audiobooków, działającą na ich różnych urządzeniach odtwarzających⁶⁵. Płatności nie wymagają rejestracji – odbywają się za pomocą popularnych internetowych serwisów płatnościowych lub są sprzężone z płatnościami za usługi telefoniczne (dodawane do opłat abonamentowych lub realizowane sms-em). Firma dystrybuje też karty upominkowe⁶⁶.

Audioteka Poland dystrybuje audiobooki wytworzone przez nią samą⁶⁷ oraz dostarczane przez innych wydawców. Proporcja między oboma typami produktu waha się zależnie od języka utworu – w przypadku języków obcych są to głównie, acz nie wyłącznie produkty innych wydawców. Z natury produktu wynika, iż może on bez przeszkód być nabywany przez klientów krajowych i zagranicznych⁶⁸.

Podsumowując, produktem oferowanym przez Audiotekę jest (i) aplikacja (*software*) zintegrowana z (ii) treścią (*audiobook content*) oraz (iii) ze zdalnym mechanizmem płatności

⁶⁴ Na każdym kolejnym urządzeniu odtwarzanie audiobooka automatycznie zaczyna się od miejsca, w którym przerwaliśmy jego lekturę na poprzednim urządzeniu.

⁶⁵ Mamy tu zatem do czynienia z usługą typu SaaS (*Software as a Service*), działającą w oparciu o tzw. *cienkiego klienta (thin client)*.

⁶⁶ Obecnie dostępne w 800 sklepach. Co ciekawe, karta upoważnia do nabycia dowolnego audiobooka, bez względu na jego cenę, co wydaje się bardzo ciekawym instrumentem marketingowym.

⁶⁷ Są to głównie utwory wykonywane przez jednego lektora (*single-voice*): jakość czytania jest tu bezwzględnym priorytetem. Jednak w języku polskim Audioteka wytwarza też tzw. superprodukcje o charakterze słuchowisk, w których występuje kilku aktorów krajowych zazwyczaj o bardzo wysokiej rozpoznawalności.

⁶⁸ Jak zaznaczyliśmy wyżej, część zagranicznych witryn zarządzana jest przez Audiotekę Poland, a część bezpośrednio przez zagraniczne spółki siostrzane, zależne od Audioteki SA.

(w szczególności z *billingiem* operatora sieci telefonicznej). Podstawowym modelem jest B2C, z równoczesnym pomocniczym wykorzystaniem modelu B2B. Ten ostatni, choć dla firmy bardzo ważny, jest wykorzystywany wyłącznie wtedy, kiedy ostatecznie prowadzi do realizacji modelu B2C⁶⁹. Firma nie rozwija aplikacji dla firm trzecich, ani nie sprzedaje swoich własnych aplikacji innym firmom sprzedającym *content*⁷⁰.

➤ Firma w klasyfikacjach EKD i SIC

Wg nomenklatury EKD, Audioteka Poland prowadzi: *Sprzedaż hurtową książek, gazet i czasopism* (51.47.2) oraz *Sprzedaż detaliczną w sklepach niewyspecjalizowanych z przewagą artykułów przemysłowych* (52.12). Wg nomenklatury SIC, są to: *Książki* (51929901) oraz *Domy katalogowej sprzedaży wysyłkowej* (59610000).

➤ Czy Audioteka Poland spełnia warunki HGE?

Wielkości obrotu (przychody ze sprzedaży) i zatrudnienia firmy podajemy odpowiednio w Tabelach 4 i 5.

Tabela 4. Audioteka Poland Sp. z o.o., przychody ze sprzedaży 2008-2014 (w tys. zł.)

lata (t)	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008#
przychody	bd	7935,3	5344,0	2426,5	1424,6	882,9	11,1
$(t-[t-1])/(t-1)$	bd†	48,5%	120,2%	70,3%	61,3%	7860,6%	-

źródło: dane przekazane bezpośrednio przez Audiotekę Poland

#) wartość całoroczna ekstrapolowana liniowo na podstawie faktycznych danych cząstkowych (za okres 01.06.2008-31.12.2008), wynoszących niecałe 6,5 tys. zł.

†) szacowany wzrost rok do roku na poziomie znacznie przewyższającym 20%

Jak widzimy z Tabeli 4, zarówno przy przyjęciu faktycznych danych za trzyletni okres 2010-13, lub za okres 2009-12, jak i częściowo szacunkowych danych za trzyletni okres 2011-14

⁶⁹ Patrz dalej: sekcja Konkretne cele firmy: realistyczne i akceptowane przez interesariuszy .

⁷⁰ Ten żargonowy termin jest powszechnie używany w profesji i często przewijał się przez nasz wywiad: postanowiliśmy zostawić go w niezmienionej formie, nie siląc się na tłumaczenie na literacki polski, jako „treści”, itp. Audiobook ma swoją specyficzną formę i jest używany w określonym środowisku technologicznym, a równocześnie – co najważniejsze – jest nośnikiem określonych treści, czyli właśnie *contentu*.

(wykorzystując szacowany wzrost w okresie 2013-14), Audioteka Poland wykazywała średnioroczne tempo wzrostu obrotu wyższe od 20 procent w wybranym trzyletnim okresie. Nawet gdyby przyjąć dłuższy od wymaganego w definicji OECD, czteroletni okres 2009-13, średnioroczne tempo wzrostu przychodu wyniosło 68%. Tym samym spełniała pierwsze kryterium HGE z nawiązką.

Tabela 5. Audioteka Poland sp. z o.o., zatrudnienie 2008-2014 (uop* i ucp**)

lata	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008#
zatrudnienie	18	15	8	4***	7	5	-
z tego:							
uop	6	8	5	4	4	2	-
ucp	12	7	3	bd††	3	3	-

źródło: dane przekazane bezpośrednio przez Audiotekę Poland

*) uop = umowy o pracę

**) ucp = umowy cywilno-prawne

***) i ††) brak danych odnośnie zatrudnienia na ucp; szacunkowo na poziomie równym 3, co daje szacunkowy poziom całkowitego zatrudnienia na poziomie 7

Jak widzimy z Tabeli 5, zarówno przy przyjęciu faktycznych danych za trzyletni okres 2011-14, jak i 2010-13 (bez względu na przyjęty poziom zatrudnienia w roku 2011), firma wykazywała średnioroczne tempo wzrostu obrotu wyższe od 20 procent w wybranym trzyletnim okresie (minimalnie nie spełniała dla okresu 2009-12). Tym samym spełniała drugie kryterium HGE wg definicji OECD.

Pozostaje do rozważenia trzecie kryterium HGE – zatrudnienie w punkcie startu wysokiego wzrostu min 10 osób⁷¹. Zgodnie z urzędową metodologią UE, przy obliczaniu wielkości RJR danej firmy uwzględnia się także liczbę pracujących w przedsiębiorstwach partnerskich i związanych. Uwzględniając ten fakt możemy stwierdzić, iż Audioteka w roku 2012 (t-3) spełniała trzecie kryterium HGE wg OECD ($RJR \geq 10$). Dodajmy, iż jakkolwiek liczba osób formalnie zatrudnionych na umowę o pracę i umowę zlecenia nie jest zbyt wysoka, to firma współpracuje z dużą grupą osób prowadzących własną działalność gospodarczą bądź świadczących usługi na podstawie umowy o dzieło (w tym z artystami czytającymi nagrywane

⁷¹ W obowiązującej w UE definicji MSP używa się pojęcia RJR (Rocznych Jednostek Roboczych), czyli ekwiwalentu liczby osób pracujących w pełnym wymiarze pracy przez cały rok obrachunkowy, wliczając w to właścicieli-kierowników spółek kapitałowych.

książki)⁷². Z punktu widzenia formalnego nie są to osoby pracujące w firmie; z punktu widzenia ekonomicznego walnie przyczyniają się one do zwiększenia obrotu firmy.

4.2. Czynniki warunkujące szybki wzrost przedsiębiorstwa

W tej części opracowania pokażemy czynniki warunkujące tempo wzrostu przedsiębiorstwa – tak jak widzi je właściciel/zarządzający firmą, która już osiągnęła status HGE. Chodzi nam zarówno o te, które można nazwać czynnikami sukcesu, jak i te, które jawią się jako bariery wzrostu – tak wewnętrzne, jak zewnętrzne wobec firmy. W ten sposób chcemy zidentyfikować zestaw dobrych praktyk, które *mutatis mutandis* mogłyby być przykładem dla innych firm aspirujących do osiągnięcia statusu HGE, jak i dla władz publicznych kształtujących otoczenie instytucjonalne oraz konkretne parametry polityki gospodarczej⁷³.

Prezentowany niżej tekst nie powiela schematu indywidualnego wywiadu przeprowadzonego z współwłaścicielem/menadżerem Audioteki Poland, lecz stara się scalić najistotniejsze wątki pojawiające się w różnych fragmentach rozmowy i zaprezentować je w kilku punktach.

➤ **Wewnętrzne czynniki sukcesu na różnych etapach cyklu życia firmy – co było, jest i będzie kluczowe dla sukcesu/szybkiego wzrostu Audioteki**

- **Doświadczenia założyciela przed wejściem do biznesu.** Beme uważa, że każdy z typów studiów, które ukończył był ważny i dał mu atuty niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników biznesowych. W szczególności informatyka ustrukturyzowała jego myślenie, a ekonomia dała opis świata, w którym poruszają się firmy (można powiedzieć, że uważa ją za swoistą fizykę świata gospodarki). Jednak znajomość mechanizmów to nie wszystko – ważny jest *content*: Ważne jest, co się sprzedaje, a nie tylko, jak się sprzedaje. Dlatego sądzi, że jego datujące się *od zawsze* zainteresowanie kulturą i reprezentowanymi przez nią wartościami, ale także *show biznesem* istotnie pomogło mu w rozwoju koncepcji własnego produktu oraz koncepcji firmy,

⁷² Do tego dochodzi problem formalnego przyporządkowania pracowników do konkretnej spółki należącej do grupy Audioteka, podczas gdy w praktyce mogą oni pracować w jednym zespole i w jednym miejscu. W związku z tym, podczas trwania wywiadu właściciel firmy pytany o liczbę osób pracujących mógł precyzyjnie stwierdzić: „*mamy 55 osób*”, odnosząc to do grupy Audioteka, podczas gdy w Tabeli 2 za rok 2014 figuruje liczba 18, dająca liczbę osób formalnie zatrudnionych przez Audiotekę Poland. Dobrze ilustruje to wspomniane wyżej problemy pomiaru.

⁷³ Pamiętając równocześnie o konieczności oceny proponowanych mechanizmów i instrumentów z punktu widzenia skutków ogólnogospodarczych wynikających z aktualnej wiedzy teoretyczno-ekonomicznej. Kilka takich ogólnych warunków udzielania wsparcia firmom HGE wymieniamy w rozdziale 5 niniejszego Raportu.

jako mechanizmu ten produkt wytwarzającego i dostarczającego na rynek. *Nota bene*: Beme nie ma rodzinnych tradycji biznesowych. W momencie, gdy kończył studia (2002) zakładanie własnej firmy nie było wśród (zwłaszcza ambitnych/wybitnych) absolwentów uczelni wyższych rzeczą popularną. Nie było też uważane za „karierę godną” (co się od tego czasu znacznie w środowisku absolwentów zmieniło, patrz dalej).

- **Poprzednie doświadczenia w biznesie:** od pierwszego start-upu do Audioteki (2002-2008). Po sześciu latach studiów⁷⁴, przyszło kolejne sześć lat doświadczeń w dwóch firmach, których Beme był współzałożycielem. Nie były to porażki, ale też nie realizowały w pełni jego wizji i nie dawały mu pełnej satysfakcji. Pierwsza była firmą *venture capital* – tutaj ambitny absolwent trzech wydziałów zderzył się z rzeczywistością i musiał nieco urealnić swoje oczekiwania, co do szybkiego zbudowania firmy VC o bardzo znacznym portfolio inwestycyjnym. Interesujące, że na tym początkowym etapie kariery chciał realizować się w zdobywaniu kapitału zewnętrznego i inwestowaniu go w ryzykowne, ale pociągające start-upy, a nie samem uruchomić taki start-up. Praktyczne doświadczenie w rynku finansowym – obok dyplomu magistra ze specjalnością w matematyce finansowej – przyda się na późniejszych etapach jego kariery. Gdy Audiotece będzie potrzebne zewnętrzne finansowanie i wkład technologiczny, nie zawaha się przed sięgnięciem do współpracy z K2 i GPV I, odrzucając możliwość wejścia na alternatywny rynek giełdowy New Connect.

Jego druga spółka, związana z produkcją w branży telewizyjnej nauczyła go fundamentalnej prawdy, iż nieduża firma w konfrontacji z gigantami branży nie ma szans na wybicie się, jeśli nie jest posiadaczem odpowiednich praw autorskich do *contentu*! Doszedł też do wniosku, że miarą sukcesu jest dla niego szybki wzrost własnej firmy, która dostarczałaby **wartościowy content**. Stąd stworzona przez niego w 2008 roku Audioteka.

- **Sprecyzowana wizja rozwoju biznesu kluczem do sukcesu w długim okresie.** Od samego początku cele realizowane przez firmę, to cele Bemego. Nie umniejszając roli bardzo dobrego zespołu – tak kierowniczego (CIO, COO, CFO, itd.), jak wykonawczego – do tej pory Beme jest głównym aktywem firmy⁷⁵. Nie wiemy, kiedy doszedł do takiego przekonania, ale dziś

⁷⁴ Beme nie jest pewny, czy 6 lat studiów, to nie było trochę za długo – czy nie trzeba było wystartować w biznesie szybciej. Byłby dzisiaj nieco dalej, jak sądzi.

⁷⁵ Wydaje się, że dopóki nim będzie, dopóty pozostanie w AUDIOTECE.

bez wahania stwierdza, iż „*istotą przedsiębiorczości jest robienie tego, co się kocha, a nie ‘skok na kasę’*”. A Beme kocha ekspansję firmy – nie tyle w kategoriach czysto finansowych, co rosnącego udziału w kolejnych rynkach i wprowadzania na nie nowych, własnych „produktów”. Pytany, czy wycofa się z firmy, gdy osiągnie ona kiedyś swoje *plateau* – trudno bowiem liczyć, że będzie rosła o ponad 20% rocznie przez następne 20 lat, bez wahania odpowiada: „*a dlaczego nie miałyby szybko rosnąć przez 20 lat?! Na przyszły rok mamy konkretny, poparty budżetem plan zwiększenia sprzedaży o 100%. Mamy też kilka „tajnych” projektów produktowych na następne lata*”. Beme chce, by Audioteka stała się liderem audiobooków w świecie nieanglojęzycznym. „*Amazon jest obecnie zupełnie poza zasięgiem, ale może kiedyś...*”. Beme jawi się jako schumpeterowski przedsiębiorca stawiający na innowacje, posiadający wizję rozwoju firmy oraz wiedzę, doświadczenie, konsekwencję i odwagę potrzebne do jej realizacji.

- **Konkretne cele firmy: realistyczne i akceptowane przez interesariuszy.** Beme ma nie tylko sprecyzowaną długookresową *wizję* rozwoju firmy, ale i konkretne *cele* do realizacji w krótkim i średnim horyzoncie czasowym⁷⁶. Mówi o dwóch sprzężonych ze sobą celach: „*maksymalizacji liczby zadowolonych klientów*” przy zapewnieniu „*poprawnej ‘user economics’*”. Ten pierwszy, niezależny cel wymaga kilku komentarzy. Po pierwsze, Beme rozumie go raczej w kategoriach liczb bezwzględnych niż udziału w rynkach⁷⁷. Po drugie, jest on zgodny (czy wręcz tożsamy) z długookresową *wizją* rozwoju. Po trzecie, w oczywisty sposób nie oznacza on maksymalizacji zysku (którego maksymalizacja nie jest *explicite* celem firmy). Po czwarte, Beme użył frazy „*liczba zadowolonych klientów*”, a nie po prostu „*liczba klientów*”. Wydaje się, że wynika to z jego wiary w klientów (w ich gotowość zakupu produktu niosącego treści wartościowe intelektualnie i artystycznie), ale i w przedsiębiorcę, jako dostawcy wartościowego produktu do szerokiego odbiorcy, a nie podmiotu maksymalizującego zysk.

Skoro tak, to naturalnym pytaniem będzie, co o takim celu (nie będącym maksymalizacją zysku, a wręcz nawiązującym do promocji wyższych wartości kulturowych, nieczęsto

⁷⁶ Podkreśla, że na tym etapie rozwoju firmy konieczne było uzgodnienie tego celu między nim, zarządem i radą nadzorczą oraz właścicielami – i osiągnięto tu pełne porozumienie.

⁷⁷ W Polsce i Czechach Audioteka sama stworzyła rynek audiobooków i w praktyce utrzymuje tam pozycję monopolistyczną; w Brazylii zaczyna go budować; w innych krajach, np. w Niemczech, wchodzi na istniejący rynek, by walczyć o wzrost swojego w nim udziału.

dających dodatnią stopę zwrotu) sądzą pozostali właściciele firmy. Beme odpowiada, że osiągnięto w tym zakresie pełne porozumienie między nim, zarządem, radą nadzorczą i inwestorami⁷⁸. Nie powinno to dziwić, jeśli zdamy sobie sprawę, że maksymalizacja liczby klientów może stać w zgodzie z oczywistym celem funduszu VC będącego obecnie większościowym właścicielem Audioteki, jakim jest maksymalizacja jej wartości rynkowej. Oczywiście *może* pod pewnymi warunkami – i tu dochodzimy do drugiego z wymienionych celów. Ma on charakter służebny w stosunku do pierwszego i wydaje się typowym warunkiem brzegowym. Użyte w nim sformułowanie „*user economics*” (czy znacznie częściej spotykany w literaturze jego bliski synonim: „*unit economics*”) wymaga krótkiego wyjaśnienia.

Model biznesowy Audioteki w swojej istocie opiera się na świadczeniu usług będącym zdalnym udostępnianiem oprogramowania (i *contentu*) poprzez sieć, czyli SaaS (*Software as a Service*). Trzy kluczowe obszary problemów charakterystyczne dla tego typu modelu to uzyskanie (akwizycja) klientów, ich utrzymanie oraz uzyskanie od nich odpowiedniego przychodu (*acquiring customers, retaining customers, monetizing customers*). *Unit Economics (ekonomia wielkości jednostkowych)* wprowadza pewne miary jednostkowe charakteryzujące te trzy sfery i analizuje zachodzące między nimi zależności – a zwłaszcza ich zmiany w czasie. Specjaliści od zarządzania firmami SaaS zwracają uwagę na pewne podstawowe zasady, które powinny być spełnione, by startup tego typu mógł odnieść sukces. Podstawowa zasada to $LTV > CAC$ ($LTV = Lifetime Value of Customer =$ całkowita wartość klienta w okresie jego przywiązania); $CAC = Cost to Acquire a Customer =$ koszt uzyskania klienta). Gdy Beme mówił o konieczności zapewnienia poprawnej „*User/Unit Economics*”, chodziło mu właśnie o tę regułę. Dodał przy tym, iż optymalnie byłoby utrzymać $LTV > 3 * CAC$ ⁷⁹. Uważa się, że spełnienie tego warunku daje bardzo dobre rokowania do osiągnięcia

⁷⁸ Patrz wyżej, punkt pt. *Stosunki właścicielskie i ich zmiany*. Oczywiście to porozumienie dotyczy aktualnego etapu rozwoju firmy.

⁷⁹ Wydaje się, że Beme akceptuje tym samym zasadę zaproponowaną przez znanego w świecie start-upów typu SaaS guru, Davida Skoka z Matrix Partners (<http://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>, pobrane grudzień 2014). Skok dodaje tam drugą ważną zasadę: zwrot CAC powinien nastąpić w ciągu maksymalnie roku.

długookresowego sukcesu start-upu typu *SaaS*⁸⁰, nawet jeśli ponosi on – jak to było w przypadku Audioteki – straty finansowe przez pierwsze lata funkcjonowania⁸¹.

Dorobek *Unit Economics* wskazuje również na fakt, iż im szybszy początkowy wzrost start-upu typu *SaaS*, tym większe początkowe straty firmy – prawdy tej często nie rozumieją i nie akceptują niedoświadczeni inwestorzy finansujący skalowalne start-upy tego typu. Wszystko wskazuje na to, że aktualni inwestorzy Audioteki rozumieją je, akceptują i pozwalają firmie realizować cel w postaci maksymalizacji liczby zadowolonych klientów, nawet w sytuacji ujemnego zysku, jednak pod warunkiem, by $LTV > CAC$. Można sądzić, że ewentualne upublicznienie firmy może to w przyszłości zmienić. Jest zatem zrozumiałe, że Beme chciałby, by Audioteka pozostała firmą prywatną tak długo, jak to będzie możliwe.

- o **Model zarządzania zespołem dostosowany do aktualnego etapu rozwoju.** Audioteka Poland, a nawet cały międzynarodowy holding Audioteka, pozostaje nadal firmą małą – choć niedługo zapewne wejdzie do klasy firm średnich. Jakkolwiek firma od początku istnienia musiała stawiać na ekspansję zagraniczną (ograniczone rozmiary polskiego rynku czytelniczego), to wewnątrz wciąż funkcjonuje w sposób, nazwijmy to, centryczny. Mówiąc precyzyjniej: Beme-centryczny. Nie tylko wszystko co ważne dzieje się w siedzibie spółki w Warszawie, ale też „wszystko wychodzi” od Bemego. Dotąd model ten sprawdzał się, jednak Beme wie, że stopniowo będzie on tracił swą efektywność. Jeśli firma będzie rosła, czekają ją kroki zmieniające ten model: najpierw Audioteka będzie musiała nauczyć się efektywnie zarządzać szybko rosnącą strukturą rozproszoną (w sensie przestrzennym); następnie zacząć generować na szerszą skalę twórczą informację zwrotną zatrudnionego personelu – tak, by zapewnić sobie wewnętrzne źródła niezbędnej kreatywności. I takie są długookresowe plany⁸².

⁸⁰ Bez ryzyka popadnięcia w ostre problemy krótkookresowe, zwłaszcza z związane z zarządzaniem płynnością i ewentualną utratą płynności.

⁸¹ Nie oznacza to oczywiście, że Audioteka nie dba o bieżącą efektywność finansową – przeciwnie, jej działania zarządcze stały się dużo bardziej wyrafinowane niż w przeszłości i bez wątplenia są obecnie w olbrzymiej mierze „*data driven*” (choć wprowadzane skokowo innowacje nadal pozostają „*imagination and intuition driven*”).

⁸² Przy tej okazji słowo na temat strategii produktowej – dotąd była ona i zapewne pozostanie stosunkowo prosta. Podstawowym produktem pozostaje audiobook – trudno mówić to o klasycznym wypieraniu z oferty jednych produktów przez inne, dodawaniu nowych, itd. Zmiany następują, ale polegają głównie na przyrostowych zmianach w technologii dostarczania audiobooków i pobierania za nie opłat oraz w sposobach dystrybucji (np. współpraca z dostawcami urządzeń mobilnych polegająca na preinstalowaniu aplikacji AUDIOTEKI i przykładowego darmowego *contentu*, wprowadzanie mechanizmów subskrypcji, itd.). Jak mówi Beme – „*w ten*

Wewnętrzne warunki konieczne do sukcesu (i wystarczające do porażki) – podsumowanie.

Poproszony o zwięzłe sprecyzowanie warunków koniecznych do osiągnięcia **sukcesu** (przetrvania przez okres start-upu i wejścia na ścieżkę szybkiego wzrostu), Beme bez wahania powiedział: „*pasja, koncentracja, konsekwencja i odwaga – potrzebny jest lider, który spełnia te cztery warunki razem*” Wydaje się, że nasze studium przypadku wskazuje, iż on sam w dużej mierze spełnił te warunki. Sukcesy firmy sugerują, że zasady te musiały również zostać w dużej mierze zinternalizowane przez szersze kierownictwo i cały zespół Audioteki.

Pytany o warunki wystarczające do **porażki**, powtarza cztery powyższe – brak któregokolwiek z nich u lidera przedsięwzięcia zwiększa jej prawdopodobieństwo, a brak wszystkich czyni ją nieuniknioną i zazwyczaj dość szybką⁸³. Pozostaje zapytać, jak na sukces i porażkę firmy wpływają wg Bemego warunki zewnętrzne.

➤ **Zewnętrzne czynniki sukcesu na różnych etapach cyklu życia firmy**

- **Zewnętrzne warunki konieczne do sukcesu (i wystarczające do porażki).** Warunki zewnętrzne są oczywiście ważne, ale prawdziwy przedsiębiorca bierze je jako dane i „*idzie dalej*”. Dotyczy to zarówno warunków obiektywnych – „*idących z rynku*”, jak i uwarunkowań instytucjonalnych (w tym parametrów bieżącej polityki gospodarczej). Zła koniunktura i silne negatywne wstrząsy zewnętrzne w oczywisty sposób mogą pogorszyć wyniki firmy, jednak Beme uważa, że jedynie wyjątkowy splot niekorzystnych wypadków mógłby doprowadzić do jej upadku⁸⁴. Natomiast w ewidentny sposób mogłyby one spowodować zwolnienie tempa jego wzrostu i zatrzymanie ekspansji na wybranych rynkach (zagranicznych i krajowym).

Podobnie z uwarunkowaniami instytucjonalnymi, jednak Beme nie uważa, by aktualne warunki gospodarowania w Polsce w jakiś szczególny sposób utrudniały mu działanie. Gdyby

sposób AUDIOTEKA zdobywa nowych klientów i wchodzi na nowe rynki ‘po plecach gigantów’, takich jak Samsung czy Microsoft”. Ten ostatni pre-instaluje aplikację AUDIOTEKI w sprzedawanych w Turcji smartfonach Lumia (Nokia) i dodaje klientom content zakupiony od AUDIOTEKI.

⁸³ Oczywiście można zejść na poziom bardziej konkretny i starać się wymienić „namacalne” czy wręcz mierzalne przyczyny porażek start-upów działających w oparciu o biznesowy model *SaaS*, bądź pokrewny. Wspomniany wcześniej David Skok, zwraca uwagę na pięć krytycznych obszarów przyczyniających się do ich porażki: problemy płynące z rynku, nieadekwatność przyjętego modelu biznesowego, słaby zespół zarządzający firmą, utrata płynności finansowej, problemy związane z produktem. Cztery ostatnie mają charakter warunków wewnętrznych i – jak pokazaliśmy w naszym studium przypadku –AUDIOTEKA potrafiła je szczęśliwie ominąć.

⁸⁴ Sądzi, że wynika to z charakteru oferowanego przez AUDIOTEKĘ produktu i jednego pewnika: ludzie nie przestaną obcować z książkami – a raz zaznawszy dobroci audiobooków, nie przestaną ich słuchać (i kupować).

tak było (lub się stało), mógłby zduplikować swoją firmę za granicą – ale w obecnej rzeczywistości w ogóle nie widzi takiej potrzeby. Rosnące w sensie skali i znaczenia operacje międzynarodowe jest w stanie bez przeszkód prowadzić z Polski. Tam gdzie to niezbędne, posiłkuje się usługami krajowej kancelarii prawnej, sprawnie poruszającej się w międzynarodowej przestrzeni biznesowej. Najprościej rzecz ujmując, traktuje otoczenie instytucjonalne jako element dany z zewnątrz i dostosowuje się do niego. Jakkolwiek nie uchyla się od rozmaitych ról społecznych i środowiskowych (np. występował w Europarlamencie), to nie jest aktywnym lobbystą działającym solo bądź w ramach konkretnych organizacji przedsiębiorców na rzecz zmiany instytucjonalnego (w tym prawnego) otoczenia biznesu. Należy jednak podkreślić, że jego ideałem jest państwo neutralne, nie przeszkadzające biznesowi. To prowadzi nas do jego zapatrywań na zagadnienia publicznej pomocy dla biznesu; start-upów, MSP i HGE w szczególności.

- **Rola pomocy publicznej we wspieraniu start-upów, MSP i HGE** przez PARP i inne agendy. Według Bemego, chociaż niemal wszyscy koncentrują się na wsparciu finansowym (dotowaniu), to należy podkreślić olbrzymią wagę wspierania przez pokazywanie/promowanie w mediach młodych, małych firm odnoszących sukces. Na wczesnym etapie kariery, dla niego samego i jego środowiska bardzo istotne było promowanie przez PARP odnoszących sukces start-upów: „pokazywanie, że nie tylko Kulczyk, Krauze i Solorz są sexy”. To walcie przyczyniło się w Polsce do zmiany postaw wykształconej młodzieży: dawniej sceptycznej wobec kariery przedsiębiorcy, teraz masowo chcącej zakładać własne firmy, jak w USA. Uważa, że PARP wypromował modę na start-upy. Warto, by teraz równie mocno promował przedsiębiorczość i przedsiębiorstwa na kolejnych etapach ich rozwoju (HGE).
- Jeśli chodzi o finansowanie/dotowanie start-upów, itd. ze źródeł publicznych, Beme jest ambiwalentny, jeśli nie sceptyczny. Sądzi, że takie dotowanie jest często i w dużej mierze marnotrawstwem środków publicznych. Jako wykształcony ekonomista dobrze rozumie koszty („there’s no free lunch”) oraz możliwe negatywne konsekwencje rządowej redystrybucji środków, odczuwane tak na poziomie makro, jak i mikro. Krytykuje nie tak rzadko występujący model biznesowy polegający na braniu przez dany podmiot maksymalnej

liczby dowolnych dotacji⁸⁵, będący nieuniknioną konsekwencją ich stosunkowo łatwej dostępności.

Ale widzi też istotny argument za pomocą: na Zachodzie mamy do czynienia z wielokrotnie dłuższą niż u nas i na dodatek nieprzerwaną tradycją przedsiębiorczości oraz przekazywanym z pokolenia na pokolenie doświadczeniem w zakładaniu i prowadzeniu firm. U nas tej nieprzerwanej, długiej tradycji i wynikającego z niej praktycznego doświadczenia jest nieporównywalnie mniej. Jest rzeczą naturalną, że osoby startujące w biznesie uczą się na porażkach – w krajach rozwiniętych często są to porażki ich pradziadów, dziadów i ojców. U nas niemal wyłącznie muszą to być porażki ich samych – młodych start-upowców. Ponowna próba start-upu po poniesionej porażce wymaga czasu. Wypracowanie nowej koncepcji biznesu jest tu oczywiście najważniejsze, jednak zwykle krytycznym wyznacznikiem *czasu* niezbędnego do powtórzenia próby jest zgromadzenia odpowiednich środków dla sfinansowania nowego projektu. Dotacje kanalizowane przez PARP pomagają ten czas diametralnie skrócić. Mówiąc wprost, dotacje skracają indywidualny okres dojścia do udanego start-upu, niejako finansując szereg nieudanych „wstępnych” projektów biznesowych. Beme uważa, że pozwalają też skrócić czas dochodzenia całej polskiej gospodarki do poziomu krajów rozwiniętych.

Oczywiście powstaje pytanie o cenę takiego podejścia: ile pieniędzy publicznych trzeba „zmarnować”, by pomóc urosnąć jednej, dwóm, trzem firmom? Choć należy tu zachować daleko idący sceptycyzm, być może nie należy z góry wykluczyć długookresowej społecznej opłacalności takiego podejścia, zwłaszcza wobec podobnej postawy ze strony zagranicznych rządów (model koreański) i struktur międzynarodowych. Aby nie było to typowe *picking winners* – ze wszystkimi tego negatywnymi konsekwencjami znanymi z literatury – wydaje się, że raczej trzeba promować istniejące HGE, a nie równo rozsmarowywać fundusze na wszystkie typy firm i branże. Podsumowując, wydaje się, że Beme pod pewnymi warunkami dopuszcza pomoc finansową dla (a) start-upów oraz (b) dla firm, które osiągną status HGE,

⁸⁵ On sam występował o dotacje i brał je wtedy, gdy ich charakter i warunki ich otrzymania pasowały do celów realizowanych przez firmę (przykładem dotacja PARP na rozwój narzędzi CRM – zarządzania relacjami z klientami czy na marketing zagraniczny z NCBiR); jeśli nie pasowały – nie brał. Wie jednak, że nie jest to jedyny czy nawet dominujący model postępowania właścicieli firm/kandydatów na start-upy.

ale raczej nie dla ogółu firm⁸⁶. Widzi on w takiej pomocy istotny element przyczyniający się do sukcesu ambitnych polskich start-upowców i ich przechodzenia na „wyższy poziom przedsiębiorczości” polegający na szybkim wzroście i umiejętnym konkurowania na rynkach międzynarodowych.

* * *

Rozmawiając z przedsiębiorcą, który odniósł niewątpliwy sukces, nie sposób nie zapytać go na koniec o dobrą radę dla innych. I tu niespodzianka: Marcin Beme nie ma takiej rady dla innych przedsiębiorców, uważa bowiem, że każdy z nich sam wie najlepiej, co i jak ma robić. Może natomiast dać radę osobom dopiero zastanawiającym się nad założeniem przedsiębiorstwa czyli potencjalnym start-upowcom: *„Rób co kochasz – idź za swym sercem. No i nie zapominaj o czterech cechach potrzebnych liderowi w drodze do sukcesu: pasji, koncentracji, konsekwencji i odwadze”*.

⁸⁶ Odnosząc się do teoretycznych argumentów przemawiających za dopuszczeniem określonych form pomocy przedstawionych dalej w sekcji 5.2, mamy tu do czynienia z argumentami (d) i (f) oraz do pewnego stopnia (e), (a) oraz (c) – w tym ostatnim chodziłoby o przeciwdziałanie skutkom twardej selekcji ewolucyjnej w odniesieniu do *przedsiębiorców*, a nie *przedsiębiorstw*.

4.2 Podsumowanie studiów przypadku

Obydwa objęte badaniem przedsiębiorstwa są młode: w okresie ich analizowania (w grudniu 2014 r.) miały odpowiednio: Audioteka – sześć, a druga spółka (którą dalej nazywać będziemy ‘B’) cztery pełne lata życia. Obie firmy pod względem zatrudnienia i obrotów nadal podpadają pod kategorię małych przedsiębiorstw. I obie są – co jest zrozumiałe ze względu na strukturę ich własności – spółkami akcyjnymi.

Przedmiot działalności od momentu startu działalności w obu firmach pozostawał niezmienny: firmy zostały założone z określonym pomysłem, a ich twórcy byli konsekwentni w jego realizacji. Obie spółki produkują dobra konsumpcyjne, bardzo specyficzne i wymagające zastosowania do produkcji i konsumpcji nowoczesnej technologii: Audioteka wytwarza książki i czasopisma w wersji audio do słuchania na komputerach i urządzeniach przenośnych, zaś spółka ‘B’ jest producentem (‘deweloperem’) gier wideo dostępnych na większości platform.

Obie firmy docierają ze swoimi produktami bezpośrednio do konsumentów, i – znów – jest to możliwe dzięki nowoczesnej technologii sprzedaży (sprzedaż on-line).

Obie firmy są ‘umiędzynarodowione’: firma ‘B’ od początku działa na rynku globalnym, ponieważ krajowy rynek dla gier o wyższej jakości i przeznaczonych dla wytrawnych graczy, choć rośnie, jest zbyt mały; obecnie aż 97% przychodów ze sprzedaży pochodzi z eksportu (gł. do USA i Europy Zachodniej), a tylko 3% z rynku polskiego. Audioteka zaczynała od rynku polskiego (który w gruncie rzeczy tworzyła!), ale szybko wyszła na rynki zagraniczne i teraz jej serwisy internetowe działają w 15 krajach; firma ma ponadto konkretne plany rozpoczęcia działalności w Chinach, Rosji i krajach arabskich. Pozycja ‘naszych’ dwóch firm na rynku jest jednak różna. Firma ‘B’ jest bardzo małym producentem działającym na ogromnym, globalnym rynku gier wideo; rynek ma jednak bardzo wiele segmentów, a przedsiębiorstwo konsekwentnie działa na jednym z nich – stawia na wysoką jakość produkcji; nie udało nam się dowiedzieć, ilu firma ma klientów. Inaczej jest z Audioteką: w Polsce i Czechach jest ona liderem (pod względem udziału) na rynku audiobooków, a pod koniec 2014 r. liczbę użytkowników serwisów firma szacowała na 2,7 mln.

Oba nasze przypadki łączy też to, że pomysłodawca biznesu był założycielem (Audioteka) lub współzałożycielem (firma 'B') start-upu, pozostaje jego współwłaścicielem i – co zasługuje na podkreślenie – od samego początku nim zarządza. Dzięki temu autorzy projektu biznesowego bezpośrednio realizują swoją wizję i dostosowaną do niej strategię.

Gdy przedsiębiorcy zakładali odpowiednio Audiotekę i spółkę 'B' byli w przedziale wieku 30-40 lat, czyli byli jeszcze młodzi, ale już mieli doświadczenie zawodowe, przy czym od początku ich życie zawodowe to była praca na własny rachunek (a nie na etacie u kogoś), która dalece wykraczała poza skromne samozatrudnienie czy tworzenie lokalnie działających firm. Obaj tworzyli nowe firmy – start-upy dla realizacji własnych pomysłów biznesowych w zaawansowanych technologicznie branżach. Założyciel spółki 'B' wszedł do biznesu już pod koniec studiów, więc kiedy w 2010 roku zakładał badaną przez nas firmę, miał już za sobą długie, 22-letnie doświadczenie bycia przedsiębiorcą; twórca Audioteki miał doświadczenie 6-letnie. Ten pierwszy cały czas 'siedział' w jednej branży: gier wideo, i tej branży pozostał wierny, wybierając dla swojej nowej działalności ściśle określoną niszę. Z kolei szef Audioteki miał przed jej założeniem dwie różne przygody w biznesie jako przedsiębiorca: zaczął od utworzenia firmy *venture capital*, a potem spółki związanej z produkcją w branży telewizyjnej. To pierwsze doświadczenie wykorzystał potem do zmontowania finansowania technologicznego rozwoju i umiędzynarodowienia Audioteki. Obydwaj przedsiębiorcy mają wyższe wykształcenie; jeden jest absolwentem aż trzech kierunków studiów: ekonomii, matematyki finansowej i informatyki. Obaj studiowali w Polsce, ale może dlatego, że okres ich studiów przypadł na lata 90. ub. wieku, kiedy studiowanie zagranicą nie było tak dostępne, jak w kolejnej dekadzie od początku transformacji gospodarczej i było jeszcze bardzo kosztowne dla studentów z Polski. U obu nie było w rodzinie tradycji biznesowych, czyli są oni przedsiębiorcami w pierwszym pokoleniu, co zresztą – biorąc pod uwagę współczesną historię Polski – nie może zaskakiwać. Warto zwrócić uwagę, że wymienione charakterystyczne cechy i rodzaj doświadczenia 'naszych' dwóch przedsiębiorców są zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez Wadhwa et al. (2009) na dużej populacji założycieli amerykańskich firm wysokiego wzrostu.

Audioteka wydaje się być dziełem jednej osoby (która później pozyskiwała dla swojego przedsięwzięcia inwestorów), podczas gdy firma 'B' została wykreowana przez kilka osób, których łączyły wcześniejsze doświadczenia pracy razem; osoby te wspólnie podjęły ryzyko wdrożenia nowego projektu biznesowego i solidarnie wyłożyły kapitał na start. Tłumaczy to

w jakimś zapewne stopniu różne modele zarządzania zastosowane w firmach: w Audioteka decyzje strategiczne podejmuje założyciel firmy (choć musi oczywiście do nich przekonać udziałowców – inwestorów); w spółce ‘B’ decyzje podejmowane są kolegialne, przy wyraźnym podziale odpowiedzialności za poszczególne obszary funkcjonowania. Ponadto struktura organizacyjna w firmie ‘B’ jest z zamierzenia płaska: chodzi o to, by ludzie szybko wymieniali się informacjami i sami rozwiązywali problemy. Ponadto praca jest zorganizowana zadaniowo, co wynika z charakteru produktu (gry powstają w multidyscyplinarnych zespołach).

Tworząc swoje nowe firmy obaj przedsiębiorcy mieli konkretny pomysł na obszar, w którym warto podjąć działalność gospodarczą, wiedzieli jakie konkretne i innowacyjne produkty chcą wypuścić na rynek; mieli także sprecyzowaną wizję rozwoju przedsiębiorstwa, co bez wątpienia jest kluczem do sukcesu w długim okresie. Obaj mieli opracowaną strategię i konkretne cele do realizacji w krótkim i średnim horyzoncie czasowym. Później wykazali się konsekwencją i odwagą (konieczną dla przełamania obawy przed ryzykiem) niezbędnymi do realizacji swojej wizji. W rezultacie ich firmy osiągały w kolejnych latach wysoki wzrost, czyli odniosły sukces i to działając na rynku globalnym albo rozszerzając sprzedaż na kolejne kraje.

Jeśli chodzi o uwarunkowania zewnętrzne, to bezdyskusyjnie ważną determinantą wysokiego wzrostu dla przedsiębiorstw, które są innowacyjne, jest dostęp do kapitału. Jednak obie ‘nasze’ firmy nie miały z nim problemu. Audioteka otrzymała najpierw (i było to już w drugim roku jej działalności) wsparcie technologiczne od działającej w obszarach nowych mediów i nowoczesnych technologii Grupy K2 w zamian za 50% udział w podwyższonym kapitale. Z kolei podwyższenie kapitału na sfinansowanie ekspansji na rynki zagraniczne nastąpiło dzięki skorzystaniu ze wsparcia zagranicznego funduszu *venture capital* działającego w Polsce. Obecnie 60 % udziałów należy do owego funduszu, a tylko 40% do założyciela firmy, ale nie powoduje to – jak piszemy niżej – konfliktów w uzgadnianiu celów firmy. O ile założyciel Audioteki odrzucił opcję zebrania kapitału przez giełdę i negocjował zastrzyk finansowy z funduszem inwestycyjnym wysokiego ryzyka, to założyciele firmy ‘B’ od razu planowali zebranie dodatkowego kapitału na platformie NewConnect i weszli na nią już na jesieni pierwszego roku działalności firmy. Taki sposób pozyskania kapitału oceniają jako niekosztowny, co ich zdaniem stanowi wielką zaletę tej platformy giełdowej.

Warunki zewnętrzne, w jakich działają firmy: regulacyjne i instytucjonalne są oczywiście ważne, ale wg naszego rozmówcy z Audioteki prawdziwy przedsiębiorca bierze je jako dane

i dostosowuje się do nich. Żaden z dwóch przedsiębiorców nie narzekał na warunki prowadzenia przez nich firm w Polsce, a jeden z rozmówców ocenił, że gdyby było bardzo źle, to mógłby przenieść działalność za granicę. Założyciel spółki 'B' ocenił, że nastąpiła duża poprawa w porównaniu z latami 90. Na tle innych krajów jesteśmy jednak „średniakiem” jeśli chodzi o warunki działalności gospodarczej, a jako kraj na dorobku powinniśmy mieć bardziej sprzyjające warunki dla indywidualnej przedsiębiorczości niż kraje już bogate.

Pytani o politykę państwa i znaczenie dotacji i różnych instrumentów wsparcia dla start-upów, MSP i firm HGE, obaj przedsiębiorcy zareagowali identycznie: uważają, że przede wszystkim państwo (oraz media) powinny pokazywać i doceniać młode, małe firmy odnoszące sukces. Ich promowanie sprzyja bowiem wzmocnieniu kultury przedsiębiorczości w społeczeństwie, niezbędnej, by dużo ludzi chciało zakładać własne firmy i uprawiać wolny zawód. Druga funkcja państwa – to tworzenie i utrzymywanie dobrego systemu edukacji, wyposażającego uczniów w kompetencje i otwierającego głowy na świat, tak by nie bali się w życiu zawodowym konkurować z ludźmi z rozwiniętych krajów Zachodu.

Jeśli chodzi o dotacje i inne instrumenty wsparcia, to jeden z przedsiębiorców ma do nich ambiwalentny stosunek; jeśli państwo ma pomagać finansowo to pod pewnymi warunkami i start-upom oraz firmom, które osiągają status HGE, ale raczej nie ogółowi firm. Drugi z kolei miał zupełnie inny pogląd na wspieranie dotacjami start-upów: uważa, że nie są one łatwo dostępne dla rozpoczynających działalność firm, bo ich założyciele muszą się skupić na budowaniu podstaw działalności przedsiębiorstwa, a nie na szukaniu uzupełniających źródeł finansowania, jakimi są dotacje, których otrzymanie jest zresztą niepewne, więc trudno jest wpisać dotację do biznesplanu. Wreszcie, samo pisanie aplikacji jest uciążliwe, a jeśli dotację już się ma, to jej obsługa jest złożona i kosztowna, co jest barierą dla niewielkiego przedsiębiorstwa. Dotacje są więc w gruncie rzeczy atrakcyjne i dostępne dla już jako tako okrzepłych firm. Nadal jednak nie można ich jednak traktować jako głównego/ważnego źródła finansowania, choć są oczywiście najtańszym źródłem pieniędzy. Trzeba je uważać za uzupełniające źródło finansowania i to niepewne, związku z tym przeznaczać je na dodatkowe zamierzenie inwestycyjne, tak, by jeśli wniosek o dofinansowanie zostanie odrzucony, podstawowe plany firmy nie ucierpiały.

I ostatnia ważna kwestia: pytani o cele, jakie sobie stawiali i stawiają, obaj stwierdzili stanowczo, że nie jest nim podręcznikowa maksymalizacja zysku. Dla założycieli spółki 'B'

celem jest budowanie wartości firmy (a do tego konieczne jest wyjście od odpowiedzi na pytanie „co mamy do zaoferowania klientom, a czego inni nie mają”), i jest to dla nich wielka przygoda. Dla założyciela Audioteki celem jest liczba zadowolonych klientów, która bez wątplenia przekłada się na dobre wyniki finansowe. W tej drugiej firmie konieczne było uzgodnienie tego celu z większościowym właścicielem – funduszem *venture capital* (a temu oczywiście chodzi o maksymalizację wartości firmy) i „osiągnięto tu pełne porozumienie”. Czyli w obu firmach podejście jest takie same! Cele finansowe są oczywiście w tle, bo dla funkcjonowania i rozwoju firmy niezbędne są zasoby finansowe, a dobre wyniki finansowe są ważne, bo wykwalifikowani i kreatywni pracownicy, zarząd i udziałowcy muszą dobrze zarobić i mieć także satysfakcję materialną. Rozmówca z firmy ‘B’ przywołał adekwatny według niego termin *American Dream*: jest pogoń za sukcesem firmy, ale wraz z sukcesem przychodzą pieniądze.

Czy wysoki wzrost był dla badanych przedsiębiorców celem? Kwintesencja odpowiedzi brzmi: tak! Ale same sformułowania odpowiedzi różnią się zasadniczo. Założyciel Audioteki mówi wprost, że planował i planuje ekspansję firmy – nie tyle w kategoriach czysto finansowych, co rosnącego udziału w kolejnych rynkach i wprowadzania na nie nowych, własnych produktów. Współtwórca drugiej firmy stwierdził, że dążenie do wysokiego wzrostu jest przymusem: przedsiębiorstwo musi rosnać, nie ma innego wyjścia, ale to według niego nie jest wewnętrzna motywacja pozytywna przedsiębiorcy, ale negatywna presja zewnętrzna. „*Prowadzenie biznesu to jak prowadzenie gry wojennej*”: nie można przestać rosnać, bo jak są oznaki stagnacji, to jest to sygnał, że inni na rynku są lepsi, i firma może być zagrożona. Motywacja do wzrostu firmy wynika więc z samej chęci utrzymania się na konkurencyjnym rynku.

Rozdział 5. Wnioski i rekomendacje w zakresie stworzenia warunków do wysokiego wzrostu przedsiębiorstw działających w Polsce

5.1. Wnioski z badań

Na podstawie studiów literatury przedmiotu (techniką *desk research*) oraz dwóch studiów przypadku zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach wysokiego wzrostu doszliśmy do następujących wniosków:

- **Przedsiębiorstw wysokiego wzrostu jest niewiele,**

w rozwiniętych gospodarkach rynkowych stanowią zwykle zaledwie kilka procent ogółu przedsiębiorstw, przy czym z badań statystycznych wynika, że firmy rosną szybciej w kategoriach przychodu niż zatrudnienia (czyli więcej jest firm z wysokim wzrostem przychodów niż zatrudnienia). Odsetek firm HGE jest zróżnicowany w poszczególnych krajach i okresach (zob. pkt 1.3.). Na statystyki trzeba jednak patrzeć ostrożnie, biorąc pod uwagę fakt, że na liczbę i odsetek firm HGE ma wpływ przyjęty przez badaczy sposób identyfikacji firm HGE (zob. podrozdział 1.1.). Nie znając szczegółów metodologicznych, nie wolno wprost porównywać statystyk otrzymanych w różnych badaniach; bezpiecznie można prowadzić porównania między krajami tylko w ramach pojedynczego badania.

- **Rozmiary sektora HGE w Polsce nie odbiegają *in minus* od krajów rozwiniętych gospodarczo⁸⁷,**

przeciwnie, obraz statystyczny wydaje się być dla Polski bardziej korzystny (zob. pkt 1.3). To jest oczywiście dobra wiadomość. Taki wynik tłumaczy się tym, że firmy HGE pojawiają się relatywnie częściej w krajach, które są dalej od granicy technologicznej, oraz że gospodarki „doganiające” (przypadek europejskich krajów postkomunistycznych po 1989 roku) mają większy potencjał do wzrostu ze względu na prawo malejącej produktywności krańcowej.

- **Firmy wysokiego wzrostu to na ogół przedsiębiorstwa małe.**

Wysoki wzrost występuje najczęściej w firmach zatrudniających poniżej 50 osób (zob. pkt 2.1.1), rzadziej w firmach średnich. Taka sama prawidłowość została zaobserwowana w Polsce: w latach 2008 -2012 połowa firm HGE mieściła się w kategorii małych (zob. pkt 1.3). Wydaje się, iż ze względu na skalę działalności małym i średnim firmom jest zdecydowanie łatwiej osiągnąć wysoki wzrost niż dużym przedsiębiorstwom. Z takiej cechy charakterystycznej firm HGE

⁸⁷ Obraz dla lat 2006-12.

wynika ważna sugestia na temat tego, kto powinien być beneficjentem instrumentów wsparcia mających za zadanie wspieranie wysokiego wzrostu.

- **Firmy HGE występują w różnych sektorach i branżach, ale częściej w sektorze usług.**

Badania empiryczne wskazują, że nie jest tak, że wysoki wzrost firm jest charakterystyczny tylko dla niektórych branż, czyli że wynika ze specyfiki branży warunkującej szybki rozwój przedsiębiorstwa (zob. pkt 1.3.). Ponadto nie jest prawdą, że firmy HGE występują przede wszystkim w sektorach wysokiej technologii. Natomiast statystyki pokazują, że jest ich relatywnie więcej w usługach, zwłaszcza B2B. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu pojawiają się częściej w bardziej dynamicznych branżach (z takich branż pochodzą oba zbadane przez nas przedsiębiorstwa, zob. podsumowanie studiów przypadków zawarte w pkt 4.3.) oraz w dynamicznych niszach branż będących w stagnacji. Duże znaczenie dla wzrostu odgrywa także poziom umiędzynarodowienia działalności, co potwierdzają badania zagraniczne (zob. pkt 2.2.7.). Na taką konkluzję wskazują także dotychczasowe polskie badania ilościowe (na danych statystycznych dotyczących indywidualnych przedsiębiorstw), w których powtarza się obserwacja, że firmy HGE mają ponad proporcjonalnie duży udział w eksporcie (zob. pkt 1.3.). Jest symptomatyczne, że obie zbadane przez nas firmy okazały się być silnie umiędzynarodowione, choć w procesie rekrutacji firm do badania ich ekspozycja na rynki zagraniczne w ogóle nie była brana pod uwagę (tj. nie stanowiła kryterium w doborze firm HGE dla studiów przypadków).

- **HGE są przedsiębiorstwami innowacyjnymi,**

i są aktywne w obszarze badań i rozwoju. W literaturze podkreśla się, że innowacje są konieczne, jeśli przedsiębiorstwo chce wejść i utrzymywać się na szybkiej ścieżce wzrostu; zwraca się także uwagę, że innowacje stanowią kluczową determinantę decydującą o ich dynamicznym rozwoju (zob. pkt 1.4). Takie wnioski wynikają także z naszych studiów przypadku – polskich firm wysokiego wzrostu, obie firmy od startu do dziś wprowadzają innowacje w technologii, marketingu i wypuszczają na rynek nowe produkty. Innowacje sprzyjają zwiększeniu konkurencyjności firm, co w konsekwencji przekłada się na ich sukces na rynku i wysoki wzrost skali ich działalności i zatrudnienia. Warto podkreślić, że innowacje są rozumiane bardzo szeroko, w związku z czym wiele działań w firmach można określić mianem innowacyjnych (innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne).

- **HGE nie są odrębną klasą przedsiębiorstw**

mającą specyficzne cechy, którym zawdzięczają ów szybki wzrost, i na podstawie których dawałyby się łatwo, jednoznacznie zidentyfikować. Wysoki wzrost następujący rok po roku i w dłuższym okresie ‘zdarza się’ w okresie życia tylko niewielkiemu odsetkowi firm. Firma osiąga wysoki wzrost w wyniku splotu różnych korzystnych dla niej okoliczności, ale przede wszystkim działań wynikających z wizji, strategii, uporów, wcześniejszych doświadczeń, talentów menadżerskich i biznesowych założyciela przedsiębiorstwa (takie obserwacje wynikają także z naszych studiów przypadku firm HGE, które opisujemy w rozdziale 4), po czym może stracić impet, wejść w fazę stabilizacji, a nawet wpaść w kryzys płynności czy finansowy i w rezultacie wypaść z rynku (szerzej piszemy o tym w podrozdziale 1.5.).

- Mimo że nieliczne, **firmy HGE mają nieproporcjonalnie duży udział w tworzeniu nowych miejsc pracy.**

Taki jest wspólny wynik z badań zajmujących się znaczeniem HGE dla tworzenia zatrudnienia, mimo że w analizach stosowano różne definicje oraz metody pomiaru wzrostu, różny był zasięg badań (całe populacje przedsiębiorstw lub tylko ich części), prowadzono je dla różnych krajów (ale zawsze gospodarek rynkowych), i dla różnych okresów (zob. pkt 1.2. Raportu). Taki wynik stanowi pokusę dla interwencji polityków gospodarczych, dla których, co oczywiste, istotne są kwestie zatrudnienia i poziomu bezrobocia.

Przechodząc do uwarunkowań decydujących o wysokim wzroście firm, zaczynamy od uwarunkowań wewnętrznych. I tak,

- **Zasadnicze znaczenie dla sukcesu firmy ma osoba jej lidera,**

czyli jej założyciela i właściciela, który w firmach małych i młodych jest zazwyczaj także i menadżerem. Liczą się jego cechy osobiste i motywacje, połączone ze zdobytym wcześniej doświadczeniami. Są to – jak wynika z badań amerykańskich (zob. pkt. 2.1.2.) – zazwyczaj wybitne jednostki, dobrze wykształcone (i takie cechy mają założyciele obu zbadanych przez nas firm), których przedsiębiorcza postawa nie zawsze została wyniesiona z domu. Poza przedsiębiorczością dla dużego sukcesu (miarą którego jest wysoki wzrost firmy) niezbędne są ambicje i dążenie do przekraczania granic, innymi słowy wizja i determinacja do osiągnięcia sukcesu w jej realizacji, czyli musi zachodzić przypadek tzw. ambitnej przedsiębiorczości (o której piszemy w pkt. 2.1.3.). Takie cechy zaobserwowaliśmy u założycieli obu firm HGE,

które objęliśmy badaniami (zob. rozdz. 4). Według szefa Audioteki, najważniejsze cechy lidera to: „*pasja, koncentracja, konsekwencja i odwaga*”. Trzeba tu koniecznie wspomnieć o jeszcze jednej niezbędnej dla liderów w biznesie cesze: zdolnościach przywódczych i menadżerskich: gromadzenia wokół siebie utalentowanych ludzi, którym trzeba dać swobodę kreatywnego działania i odpowiednio motywować i nagradzać.

Z kolei spośród zewnętrznych uwarunkowań wysokiego wzrostu firm

- **najważniejsze jest przyjazne otoczenie regulacyjne.**

Otoczenie regulacyjne wpływa oczywiście na działalność wszystkich podmiotów, jednak restrykcyjne regulacje, nadmierna biurokracja i wysokie koszty administracyjne stanowią poważną barierę, która uniemożliwia osiągnięcie firmom wysokiego wzrostu i zmusza przedsiębiorcze jednostki do emigracji zawodowej i szukania bardziej przyjaznych krajów do realizacji swoich planów biznesowych. Otoczenie regulacyjne musi być sprzyjające, jeśli firmy mają się szybko rozwijać (zob. podrozdziały 2.2.1. oraz 3.3.). Dla polityki gospodarczej z badań wynika bardzo ważny wniosek: wysokiemu wzrostowi firm bardziej sprzyja poprawa ogólnych warunków otoczenia biznesu niż programy wsparcia dedykowane przedsiębiorstwom wysokiego wzrostu.

- Dla osiągnięcia wysokiego wzrostu istotna jest także **łatwość dostępu do kapitału.**

Bez dostępu do kapitału szybki wzrost firmy nie jest możliwy: wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług i ekspansja na rynku wymagają zaplecza finansowego (zob. pkt 2.2.2.). Dynamiczne firmy jako małe i młode przedsiębiorstwa mogą napotykać problemy w dostępie do finansowania bankowego, dlatego potrzebny jest sprawnie działający dedykowany im system poręczeń i gwarancji kredytowych. W przypadku finansowania HGE podkreśla się zwłaszcza rolę długoterminowego finansowania kapitałem własnym (*equity financing*). Aby firmy mogły osiągać wysoki wzrost, potrzebne są dobrze rozwinięte instytucje *venture capital* oraz aniołowie biznesu. Jeśli ambitni przedsiębiorcy nie chcą korzystać z *venture capital*, który kierując się głównie wynikiem finansowym inwestycji nakłada zwykle silne ograniczenia, krępując decyzje przedsiębiorcy, wówczas nie do przecenienia jest dostęp do kapitału za pośrednictwem giełdy. Taką możliwość mają HGE w Polsce: polski rynek giełdowy NewConnect oferuje młodym firmom przyjazne warunki plasowania akcji. Z takiej możliwości skorzystała w bardzo wczesnym okresie jedna z badanych przez nas firm; druga z kolei odrzuciła tę opcję i związała się z funduszem *venture capital*, dopuszczając do jej większościowego udziału w kapitale.

- **Otoczenie regulacyjne i dostęp do kapitału nie stanowią jedynych uwarunkowań zewnętrznych wysokiego wzrostu firm.**

Wśród czynników zewnętrznych decydujących o wysokim wzroście firm wymienia się także łatwy dostęp do niezbędnych zasobów, elastyczność rynku pracy, współpracę między firmami, działalność firm w organizacjach klastrowych, współpracę biznesu ze środowiskiem naukowym, działalność firmy w branży wzrostowej, orientację firmy na eksport, a także uwarunkowania społeczne, jak poziom kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w danym kraju (por. podrozdziały 2.2.3 - 2.2.7). Istotność niektórych z tych uwarunkowań potwierdziła się w badanych przez nas polskich firmach wysokiego wzrostu.

- **Kultura przedsiębiorczości w społeczeństwie.**

Istotnym uwarunkowaniem społecznym wpływającym na wysoki wzrost firm jest szeroko rozumiana kultura przedsiębiorczości, stąd tak istotne jest jej promowanie i edukacja; na tę kwestię jako ogromnie istotną zwrócili uwagę zgodnie obaj nasi rozmówcy z polskich firm HGE. Z badań literaturowych wynika, że pozytywny wpływ ma również wysoki poziom wykształcenia oraz kapitału społecznego. Lilischkis (2013) podkreśla wagę inwestycji w szkolnictwo na poziomie średnim oraz wyższym oraz znaczenie transferu wiedzy z uniwersytetów do biznesu, co potwierdzają Mitusch i Schimke (2011, s. 51), wskazując na dostęp do wykwalifikowanej kadry jako kluczowy czynnik w rozwoju firm wysokiego wzrostu; ta ostatnia kwestia jest szczególnie istotna dla firmy 'B' (pkt. 4.2.2.). Niewątpliwie istotnym elementem jest także przedsiębiorczość pracowników (zob. pkt. 2.1.5), co potwierdziły wypowiedzi naszych rozmówców w dwóch polskich przedsiębiorstwach wysokiego wzrostu.

5.2. Teoretyczne i praktyczne argumenty na rzecz wspierania HGE

Tworzenie ogólnych warunków sprzyjających szybkiemu wzrostowi firm małych i średnich nie budzi zastrzeżeń teoretycznych. Wręcz przeciwnie. Można bowiem z dużą dozą prawdopodobieństwa przyjąć, że mają charakter niedyskryminujący: jego efekty rozkładają się równo na różne segmenty firm – w przekrojach wieku, wielkości, branży, itd. Efektem ich działania jest podwyższenie średniej stopy wzrostu sektora przedsiębiorstw, w przybliżeniu równe podwyższeniu stopy wzrostu wszystkich działających firm – zarówno HGE, jak i nie-HGE.

Inaczej wygląda sprawa tworzenia i wdrażania konkretnych instrumentów polityki gospodarczej adresowanych do szybko rosnących firm małych i średnich. Z założenia mamy tu do czynienia z dyskryminacją podmiotów gospodarczych: efektywna pomoc publiczna kierowana do wybranej klasy podmiotów automatycznie pogarsza względną pozycję pozostałych klas podmiotów gospodarczych (*market distortions*). Pozostaje pytanie, czy pogorszenie to jest – w konkretnym przypadku – istotne, czy mało istotne. Proponując konkretne instrumenty wspierania HGE trzeba więc koniecznie zważać na skalę ich negatywnego oddziaływania na pozostałe firmy – tak z punktu widzenia wymogów prawnej i etycznej równości traktowania podmiotów, jak i z punktu widzenia całkowitego efektu netto dla wzrostu gospodarczego całej sfery przedsiębiorstw.

Teoria ekonomii nie daje silnych i jednoznacznych argumentów na rzecz pomocy wybranym segmentom sektora przedsiębiorstw (czy szerzej – wybranym klasom podmiotów gospodarczych); przeciwnie, jest „modelowo” sceptyczna wobec takich działań władzy publicznej (różnych szczebli – w tym supra-narodowego). Wydaje się jednak, że można pokusić się o znalezienie kilku przypadków, w których działania pomocowe w stosunku do sektora MSP mogą być na gruncie teorii akceptowane. Spróbujemy je wyliczyć, zaczynając od najmniej dyskusyjnych.

(a) **Wyrównywanie szans podmiotów (firm) małych i dużych.** Firmy małe mają w porównaniu z dużymi wyższe *względne koszty transakcyjne*. Mówiąc *względne* mamy na myśli stosunek poniesionych kosztów transakcyjnych do wielkości firmy (np. jej obrotu). Wysokość niektórych typów kosztów transakcyjnych (np. usług prawnych) może być dla firmy małej prohibicyjnie wysoka, stąd w ogóle nie podejmie ona ryzyka i odstąpi od potencjalnie

korzystnej transakcji – z negatywnym skutkiem dla tempa jej wzrostu⁸⁸. Ograniczona pomoc publiczna polegająca na dotowaniu usług konsultingowych/prawnych i innych dla firm małych, mogłaby być dopuszczona, jako działanie wyrównujące szanse tego segmentu firm.

- (b) **Udzielanie ograniczonej w czasie (przejściowej) publicznej pomocy w okresach bardzo silnych negatywnych wstrząsów zewnętrznych (*adverse exogenous shocks*)**. Przejściowe, systemowe zaburzenia płynności firm, grożące ich upadłością, wydają się być sytuacją, w której pomoc publiczna jest nie tylko dopuszczalna, ale i wskazana. Dyskusyjne są rozmiary (skala) i długość trwania takiej pomocy, a także jej zasady (zwrotna/bezzwrotna) i formy. Doświadczenia płynące z amerykańskiej pomocy dla rodzimego sektora finansowego w okresie kryzysu lat 2007-2008 i później zdają się wskazywać na pewne pozytywy takiego postępowania. Doświadczenia europejskie nie są jeszcze tak jednoznaczne. Zwróćmy wszakże uwagę na fakt, iż pomoc ta udzielana była przede wszystkim bardzo dużym i dużym firmom (finansowym i niefinansowym) w obawie przed ich upadłością, która miałaby istotne i natychmiastowe znaczenie systemowe, podczas gdy my rozważamy taką pomoc w stosunku do małych firm. Można postawić tezę, że w warunkach polskich pomoc dla HGE byłaby kluczowa, choć realia polityczne utrudniają ją, w związku z kierowaniem publicznej pomocy finansowej do dużych jednostek pozbawionych potencjału wzrostu, zwłaszcza wzrostu opartego na innowacyjności (*re*: sytuacja w sadownictwie w drugiej połowie 2014 r., w górnictwie na jesieni 2014 r. i początku 2015 r., itp.).
- (c) **Argument przeciwdziałania skutkom twardej selekcji ewolucyjnej**. Przyjmując perspektywę ekonomii ewolucyjnej stwierdzamy, iż – w największym uproszczeniu – w długiej perspektywie czasowej przeżywają firmy najlepiej dostosowane do istniejących warunków zewnętrznych. Oczywiście proces ten ma raczej charakter *lamarckowski* (świadomy, ukierunkowany), a nie *darwinowski*: firmy świadomie i aktywnie starają się dostosować do otoczenia, zaś państwo może świadomie kształtować to otoczenie (instytucjonalne). *Twardy* mechanizm selekcji zostawia przy życiu jedynie najlepiej dostosowane (optymalne) firmy – w krańcowym przypadku jedną firmę w danej branży czy

⁸⁸ Koronnym przykładem są tu koszty usług firm prawniczych i konsultingowych. W większości przypadków stawka godzinowa usług prawniczych nie jest zależna od wielkości podmiotu zakupującego usługę. Jeśli konsultacja kosztująca 100 tys. zł nie przyniesie żadnego pozytywnego skutku dla firmy dużej, nie stanowi to dużego problemu; w przypadku firmy małej negatywne skutki mogą być mocno odczuwalne.

na danym obszarze przestrzennym⁸⁹. *Miękki* mechanizm selekcji pozostawia przy życiu większą liczbę firm – część z nich wyraźnie/istotnie suboptymalnych. Jeśli np. wstrząs zewnętrzny przywołany w punkcie (b) powyżej zadziała w środowisku „przetrzebionym” twardym mechanizmem selekcji, może się zdarzyć, iż jedyna działająca „optymalna” firma nie będzie w stanie sprostać nowym warunkom otoczenia i upadnie. Stworzenie od zera nowej firmy i jej wzrost mogą być procesem długim. W środowisku miękkiej selekcji, nawet gdy firma optymalna upadnie, przeżywające firmy suboptymalne mogą stosunkowo szybko osiągnąć nowe optimum. Zatem, z punktu widzenia całego sektora przedsiębiorstw i dłuższej perspektywy czasowej istnienie nieco szerszej grupy firm o średnio-wysokiej stopie wzrostu może być lepsze niż istnienie jednej czy dwóch firm o bardzo wysokiej stopie wzrostu⁹⁰. Powyższe rozumowanie prowadzi nas do konkluzji iż (i) tworzenie otoczenia instytucjonalnego, w którym szanse na przetrwanie mają jedynie nieliczne (optymalne) firmy oraz tworzenie instrumentów pomocowych/wspierających kierowanych do bardzo wąskiej liczebnie grupy firm, a tym bardziej do jednej wybranej firmy danego segmentu może wbrew pozorom nie być optymalną strategią pro-wzrostową w długim okresie⁹¹. Zauważmy, że dyskutowany tu argument do pewnego stopnia łączy się z argumentem (b) powyżej.

- (d) **Infant firm argument.** Stworzyliśmy go przez analogię z powszechnie przywoływanym w ekonomii międzynarodowej *infant industry argument*. W oczywisty sposób może się on odnosić do kontekstu krajowego (firmy nowe vs. firmy ustabilizowane, okrzepłe), jak i międzynarodowego (nowe firmy polskie vs. okrzepłe, doświadczone i dokapitalizowane firmy zagraniczne). Pamiętać oczywiście należy o znanych z literatury zastrzeżeniach wobec *infant industry argument*.
- (e) **Niwelowanie skutków rzadkości kapitału finansowego i niedorozwoju rynków finansowych/kapitałowych.** Brak stosunkowo łatwego dostępu do prywatnych źródeł i zróżnicowanej gamy instrumentów finansowania rozwoju dostępnych na rynku krajowym w oczywisty sposób hamuje (*ceteris paribus*) wzrost przedsiębiorstw. Uniemożliwia

⁸⁹ Co dla ekonomisty już zaczyna „pachnieć” mono/oligopolem – ze wszystkimi negatywnymi tego konsekwencjami.

⁹⁰ Argument ten działa wyłącznie wtedy, gdy przeżywające firmy suboptymalne charakteryzują się zróżnicowanymi zestawami czynników dających średnio-wysoką stopę wzrostu, a nie identycznym ich zestawem, choć nieco zróżnicowaną intensywnością ich zastosowania.

⁹¹ Równocześnie nie należy tego odczytywać jako argumentu za silnym rozdrabnianiem wsparcia dla firm.

zrealizowanie potencjalnej stopy wzrostu. Małe doświadczenie w poruszaniu się na międzynarodowych rynkach finansowych i mały rozmiar polskich firm HGE wzmacniają ten problem (utrudniając sięganie do źródeł i instrumentów zagranicznych). Możliwym, choć nie pozbawionym licznych kontrowersji rozwiązaniem, byłoby tworzenie ścieżek publicznego współ/finansowania wzrostu polskich HGE. Do pewnego stopnia niniejszy argument wiąże się z argumentami (a) i (d) powyżej.

- (f) **Reakcja na protekcjonizm innych krajów.** Ten argument ma charakter praktyczny: jaką postawę powinien z punktu widzenia naszego interesu gospodarczego przyjąć rząd w sytuacji, gdy rządy innych krajów zastosowałyby otwarte mechanizmy i instrumenty pomocy firmom HGE działającym na ich terytorium? Jaką postawę przyjąć, gdy inne rządy zastosowały instrumenty pomocy innym klasom firm – w tym firmom zagrożonym upadłością? Zagadnienie to wymagałoby dość rozbudowanej szczegółowej analizy, na którą nie ma tu miejsca. Możemy jedynie stwierdzić, że z pewnością wiele krajów prowadzi aktywną politykę wsparcia rodzimych firm konkurujących na rynkach międzynarodowych – a zatem przynajmniej w odniesieniu do polskich HGE wchodzących na rynki międzynarodowe byłoby to argumentem za udzielaniem im pewnego wsparcia z dostępnych w kraju źródeł publicznych. Zwłaszcza w sytuacji, gdy zastosowanie mają wypunktowane wyżej argumenty teoretyczne.

Na marginesie powyższych rozważań trzeba zadać pytanie, czy jakiegokolwiek formy wspomagania HGE nie są typowym przykładem słusznie krytykowanej praktyki wybierania zwycięzców przez rząd (*picking winners by the government*). Odpowiedź jest niejednoznaczna. Jeśli jest to jakaś forma *picking winners*, to jednak oparta na ogólnej regule – dotyczy bowiem określonej z góry klasy przedsiębiorstw, a nie konkretnych z nazwy przedsiębiorstw, branż czy obszarów geograficznych. Najpierw firma musi „sama” zakwalifikować się do klasy HGE, a dopiero wtedy uzyska wsparcie (lub będzie mogła jej uzyskać). Tak przynajmniej my rozumiemy pojęcie i ogólny mechanizm wspierania firm wysokiego wzrostu, czego dowodem są przedłożone dalej (w pkt. 5.3.) dwa konkretne instrumenty wsparcia dedykowane formom HGE.

5.3. Propozycje instrumentów bezpośredniego wsparcia przedsiębiorców z sektora MSP prowadzących do szybkiego wzrostu

Wyzwaniem postawionym przed zespołem sporządzającym niniejszy Raport było przedstawienie propozycji minimum dwóch konkretnych instrumentów adresowanych do przedsiębiorstw sektora MSP i stymulujących ich szybki wzrost. Dokonując wyboru kierowaliśmy się argumentami pochodzącymi z trzech obszarów: (i) wynikami analiz przeprowadzonych w rozdziałach 2 i 3, a więc obserwacjami dotyczącymi wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań wzrostu firm oraz doświadczeń krajów OECD w dziedzinie instrumentów ich wspierania; (ii) wnioskami z wywiadów przeprowadzonych z właścicielami/menadżerami dwóch polskich HGE (opisanych w rozdziale 4), oraz (iii) teoretycznymi argumentami dopuszczającymi niektóre formy dyskryminacyjnego wspierania wybranych klas przedsiębiorstw (w tym wypadku HGE), które przedstawiliśmy w dyskusyjnej formie w wyżej (w części 5.2.).

Nasze propozycje dwóch konkretnych instrumentów przedstawiamy niżej. Ich wypracowanie było poprzedzone dyskusją na temat: komu pomagać? Czy firmom sektora MSP w ogóle, czy też niewielkiej populacji firm, które już odnotowały wysoki wzrost? Pierwszy instrument dotyczy warunków dla wysokiego wzrostu firm w Polsce, czyli jest adresowany do całej populacji MSP (w tym i start-upów). Drugi instrument jest adresowany wąsko: Chodzi nam o firmy, które już udowodniły, że mają potencjał wzrostu i potrafiły skutecznie go zrealizować. Rzecz w tym, by ambitni przedsiębiorcy z wizją i silną motywacją do ich spełnienia, który już się sprawdzili na rynku, utrzymali swoje firmy na ścieżce wysokiego wzrostu. Tacy przedsiębiorcy ze względu na potencjał innowacyjny swoich firm, kreowanie nowego zatrudnienia oraz znaczący udział w eksporcie są zasadniczo ważną – mimo że nieliczną – klasą firm dla gospodarki i społeczeństwa.

Rekomendacja 1: utworzenie Grupy ds. Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw

Rekomendacja ma charakter systemowy. Postulujemy powołanie specjalnej **Grupy ds. Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw**, która proponowałaby **konkretne rekomendacje w obszarze polityki gospodarczej istotne dla wysokiego wzrostu firm**. Efektem działania Grupy byłyby przede wszystkim: (1) rekomendacje zmian w otoczeniu instytucjonalnym, istotne

dla wysokiego wzrostu firm; (2) opinie nt. stosowanych mechanizmów alokacji środków publicznych nakierowanych na wsparcie firm z punktu widzenia ich znaczenia dla wysokiego wzrostu; (3) proponowanie nowych rodzajów i konkretnych form instrumentów wspierania wysokiego wzrostu firm. Lista zadań powinna być jednak otwarta, a Grupa mogłaby podejmować inne, uważane przez nią samą za istotne dla wysokiego wzrostu firm tematy – teraz i w przyszłości.

Co najistotniejsze, skład personalny Grupy musi umożliwiać sięgnięcie do wiedzy i doświadczeń odnoszących duże sukcesy przedsiębiorców⁹². Ponieważ właściciele tego typu firm są często aktywnie działającymi menadżerami i mają bezpośredni kontakt z szerszym środowiskiem danej branży, Grupa miałaby w znacznej mierze charakter *crowdsourcingowy* – ze wszystkimi tego pozytywnymi konsekwencjami w dziedzinie wykorzystania wiedzy rozproszonej.

Grupa, w zależności od bieżących potrzeb, odwoływałaby się do wiedzy i doświadczeń przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, świata nauki czy innych grup w postaci zamawiania opinii ekspertów zewnętrznych, posiadających teoretyczną i/lub praktyczną, unikalną wiedzę dotyczącą danej dziedziny bądź konkretnego rozważanego przez Grupę zagadnienia⁹³.

Grupa może być usytuowana instytucjonalnie przy PARP lub przy innej agencji rządowej – jednak najlepiej przy organie, który ma w swojej gestii narzędzia i środki oddziaływania na sektor przedsiębiorstw.

Proponujemy dwie alternatywne wersje składu i sposobu działania Grupy.

- A. Grupa składa się z 3-7 osób, z sugerowaną przewagą reprezentantów sektora prywatnego: 1-2 przedstawicieli strony publicznej/rządowej jako kreatora polityki gospodarczej i dysponenta funduszy pomocowych oraz 3-5 przedstawicieli sektora przedsiębiorstw strony prywatnej – właścicieli/menadżerów firm wysokiego wzrostu. Grupa uzgadnia wspólne stanowisko w rozważanych kwestiach, a jej postulaty mają charakter propozycji wspólnych (publiczno-prywatnych);
- B. Grupa składa się z 3-7 osób wyłącznie reprezentujących sektor przedsiębiorstw – tj. właścicieli/menadżerów firm wysokiego wzrostu. W tym wariantcie wybrana agenda

⁹² Odpowiednia reprezentacja przedsiębiorców jest tu kluczowa – chodzi o opinie i wiedzę przedsiębiorców, którym udało się (niekoniecznie za pierwszym razem) przejść przez fazę start-upu i osiągnąć status przedsiębiorstwa o wysokiej dynamice wzrostu.

⁹³ Co musiałoby być uwzględnione w budżecie operacyjnym Grupy, finansowanym ze środków publicznych.

rządowa jest jedynie organizatorem i zarazem katalizatorem prac Grupy. Grupa uzgadnia „wewnętrzne” stanowisko sektora prywatnego i przekazuje je stronie publicznej do zaakceptowania (lub odrzucenia) i ewentualnej dalszej realizacji⁹⁴.

W obu wariantach możliwe byłoby powołanie więcej niż jednej takiej grupy – albo wg profilu branżowego, albo wg łączonego profilu branżowo-wielkościowego.

Mechanizm powoływania przedstawicieli firm do Grupy oraz zasady ich rotacji pozostawiamy na tym etapie sprawą otwartą (np. przez głosowanie, losowanie, kooptację, itd.). W każdym razie chodzi o wyłanianie reprezentantów firm, które w określonym czasie (przeszłym) osiągnęły już status firmy o wysokiej dynamice wzrostu⁹⁵.

Głównym argumentem za stworzeniem takiego instrumentu (instytucji) jest powołanie do życia ciała, które w jak najmniej sformalizowany i jak najbardziej elastyczny sposób wypowiadałoby się w sprawach koniecznych zmian w otoczeniu instytucjonalnym – ważnych dla wysokiego wzrostu firm oraz utrzymania się firm o wysokiej dynamice wzrostu na wysokiej ścieżce wzrostu, oraz określałoby, jakie kierunki i sposoby alokacji środków na przedsięwzięcia są w ramach danej branży/grupy firm najbardziej pożądane. Grupa działałaby w oparciu o głęboką i bezpośrednią znajomość swojej własnej branży i jej uczestników. Uważamy, że taka Grupa, której zalecenia byłyby brane poważnie pod uwagę, zmieniłaby w jakimś stopniu filozofię wyznaczania priorytetów pomocowych państwa oraz proporcje alokacji środków publicznych: chodzi o odejście od alokacji środków publicznych opartej wyłącznie na formalnych, siłą rzeczy silnie zbiurokratyzowanych kryteriach. Te ostatnie były niejednokrotnie krytykowane zarówno w krajowej i międzynarodowej literaturze fachowej, jak i w publicystyce, jako nie mające wiele wspólnego z długo- a nawet krótko-okresową racjonalnością ekonomiczną. Wskazuje się na ich liczne wady, niewielkie zalety, daleko idące marnotrawstwo środków publicznych, niewielkie lub nieznane efekty pro-wzrostowe.

Uważamy, że u źródeł wielu z wymienionych niedomogów leży daleko idąca „defensywność” dotychczasowych działań pomocowych, polegająca na wyborze negatywnym, przez który rozumiemy alokację środków wg spełniania przez wnioskodawców formalnych (zwykle dość arbitralnie wyznaczonych) mających tzw. „obiektywny charakter” kryteriów

⁹⁴ Widzimy tu analogię do dobrej praktyki Paneli Interpretacyjnych funkcjonujących w ramach ISR (Instrumentu Szybkiego Reagowania) PARP.

⁹⁵ Lub wręcz otrzymały tzw. Certyfikat Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw – patrz dalej, nasza Rekomendacja 2.

minimalnych. Ów „obiektywny charakter” (policzalność cech uznanych za kryteria przydzielenia środków publicznych) pozwala zdjąć z ciał publicznych przyznających finansowanie ewentualne odium subiektywności ich decyzji (ze wszystkimi tego konsekwencjami). Nie są to jednak mechanizmy sprzyjające optymalnym decyzjom alokacyjnym, ani podejmowaniu niezbędnego ryzyka (finansowania przedsięwzięć ryzykownych, lecz potencjalnie dających wysoką stopę zwrotu). Jest rzeczą zrozumiałą dla ekonomisty, iż wspieranie szybkiego wzrostu firm nieodłącznie wiąże się z podejmowaniem znacznego ryzyka i wyższym od przeciętnej ryzykiem porażki.

Bardzo ważna jest przejrzystość działania Grupy. W oczywisty sposób wyniki jej deliberacji byłyby podawane do publicznej wiadomości, a zatem podlegałyby również ocenie danej branży (co stanowiłoby odpowiednik akademickiego *peer review*). Grupa powinna działać kadencyjnie (np. przez dwa lata). Po zakończeniu kadencji lub nawet w krótszych interwałach czasowych członkowie Grupy reprezentujący sektor przedsiębiorstw, wydawaliby dostępną publicznie opinię, czy działanie Grupy spełnia ich oczekiwania i czy chcą dalej uczestniczyć w jej pracach. Jest to bardzo istotny element jej działania.

Działanie Grupy w okresie pierwszych dwóch lat powinno mieć charakter pilotażowy i być ograniczone branżowo. Ważne, by w związku z perspektywą finansową UE, Grupa została powołana szybko. Już po okresie jednego roku działania Grupy należałoby przeprowadzić ocenę jej przydatności⁹⁶ i wyciągnąć wnioski, co do dalszego jej działania lub jej rozwiązania.

Pierwszym zagadnieniem poddanym pod opinię Grupy byłby kształt proponowanego przez nas Certyfikatu Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw, który uprawniałby firmy charakteryzujące się dynamicznym wzrostem do dostępu do określonych usług na preferencyjnych warunkach. Szerzej o tym instrumencie piszemy w Rekomendacji 2.

Rekomendacja 2: wprowadzenie Certyfikatu Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw

Proponujemy wprowadzenie w Polsce **Certyfikatu Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw**, który uprawniałby posiadającą go firmę **do korzystania z dostępu do określonych usług**. Instrument byłby dedykowany firmom z sektora MSP⁹⁷, które potwierdziły swój potencjał

⁹⁶ Dużą rolę odegrałyby tu wspomniane wcześniej elementy samooceny Grupy.

⁹⁷ Nie proponujemy objęcia tym instrumentem przedsiębiorstw dużych, bo te mają z reguły dostateczne środki, by finansować swój rozwój (zob. naszą argumentację w podrozdziale 5.2.)

dynamicznego wzrostu (już osiągnęły wysoki wzrost), a certyfikat miałby za zadanie wspieranie utrzymania wysokiego wzrostu w tych jednostkach. Chodzi bowiem o to, by wysoki wzrost nie wygasł, a firmy wciąż generowały znaczne przyrosty przychodów i zatrudnienia, przyczyniając się tym samym do wzrostu gospodarczego w Polsce.

Kryterium przystąpienia do programu byłyby dynamika przychodów ze sprzedaży (rok do roku) za ostatni rok. Proponujemy dwa warianty:

- Ustalenie progu na poziomie 20% i przyjęcie zasady, że wszyscy, którzy spełniają to kryterium kwalifikują się do programu;
- Ustalenie listy rankingowej na podstawie tego kryterium i zakwalifikowanie na przykład pierwszych 100 – 500 – 1000 firm, które miały najwyższe tempo wzrostu dla określonego roku.

Spełnienie kryterium wzrostu byłoby jedynym wymogiem koniecznym dla wejścia przedsiębiorstwa do programu; nie byłoby więc miejsca na arbitralne decyzje administracyjne ani obciążenia administracji dodatkową (i zbędną) pracą. Lista przedsiębiorstw będących w programie powinna być jawna, dostępna w domenie publicznej. Certyfikat byłby wydawany na okres trzech lat (długość okresu jest oczywiście do dyskusji), a jego przedłużenie mogłoby być możliwe po zbadaniu czy uczestnictwo w programie pomogło firmie utrzymać wysoki wzrost. Pozostawiamy do dyskusji, jak wysoko ustawić poprzeczkę przy przedłużaniu certyfikatu oraz na jaki okres przedłużać certyfikat.

Powstaje pytanie, do czego uprawniałby certyfikat, czyli co rozumiemy przez wsparcie jego posiadaczy przez władze publiczne. Jest to kwestia wymagająca szerszej analizy, można jednak wstępnie wskazać przynajmniej dwa obszary, w których różnego rodzaju świadczenia i usługi byłyby dostępne na preferencyjnych warunkach. Mamy tu na myśli: (1) porady prawne i konsultingowe oraz (2) usługi coachingowe.

Porady prawne i konsultingowe mogłyby być dostarczane w ramach Krajowego Systemu Usług⁹⁸ lub też świadczone przez niezależne, prywatne podmioty. Przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu posiadające certyfikat uzyskiwałoby voucher na tego typu usługi, dzięki któremu

⁹⁸ <http://ksu.parp.gov.pl/pl/>

mogłoby uzyskać zwrot znacznej (np. 75%) części nakładów na nie poniesionych⁹⁹. Wartość vouchera – by usługa była dla firmy atrakcyjna – nie może być niska; jak duża powinna być, by certyfikat spełnił swoją rolę jako instrument wsparcia – to trzeba by zbadać przed wprowadzeniem tego instrumentu. Do rozstrzygnięcia pozostaje także okres ważności vouchera, sposób rozliczania poniesionych kosztów itp.

Jak piszemy w Raporcie (por. część 2.1.1.), HGE – tak w Polsce, jak i na świecie – to przeważnie małe firmy, dla których usługi te stanowią istotny wydatek. Dzięki subsydiom, bariera finansowa ograniczająca dostęp do tych usług zostałaaby przełamana poprzez skompensowanie wyższych względnych kosztów transakcyjnych. W tym miejscu warto też wspomnieć o istotności tych usług dla firm planujących sprzedaż towarów i usług w innych krajach. Jak już wspominaliśmy (por. część 2.2.4. Raportu), HGE często opierają swoją ekspansję na penetracji rynków zagranicznych, w związku z tym porady dotyczące zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej – w tym praktycznych zasad księgowości, opodatkowania, ale także tłumaczeń na języki obce, efektywnego plasowania usług/produktów w innym kontekście kulturowym – mają szczególne znaczenie. Dzięki subsydiowaniu tych porad, umiędzynarodowienie firm wysokiego wzrostu stanie się łatwiejsze.

Drugim przywilejem w ramach programu byłyby **usługi coachingowe nakierowane na wysoki wzrost**. Jak pisaliśmy w rozdziale 3.6, zapotrzebowanie na programy coachingowe oraz rozwój przywództwa w firmach wysokiego wzrostu jest duże, ponieważ sprzyjają one dobremu wykorzystaniu przez liderów okazji pojawiających się w czasie dynamicznego wzrostu firmy. W ramach certyfikatu proponujemy dostęp do sesji z profesjonalnymi trenerami, wykształconymi pod kątem wysokiego wzrostu. W Polsce nie wykształciły się dotychczas agencje szkoleniowe zajmujące się tą tematyką, jednak naprzeciw tym potrzebom wychodzi Komisja Europejska. W ramach programu „Lifelong Learning” KE sfinansowała program „The High Growth Coach”, którego liderem była firma Exponential¹⁰⁰ z Wielkiej Brytanii. Projekt wykształcił profesjonalnych trenerów do pracy z firmami wysokiego wzrostu w Wielkiej Brytanii, Rumunii, Litwie, Słowenii oraz na Węgrzech. Na kanwie tych doświadczeń można uruchomić podobny projekt w Polsce, w ramach nowej perspektywy finansowej 2014–2020 Erasmus+, która jest

⁹⁹ Świadomie postulujemy wkład własny firmy w finansowanie usługi, kierując się prawidłowością, że usługi ‘darmowe’ nie są doceniane, i mogą zostać zmarnowane. Stąd nie postulujemy 100% zwrotu kosztów czy 100% zapłaty za usługi ze środków publicznych.

¹⁰⁰ <http://www.exponentialtraining.com/about/eu-projects./high-growth-coach/>

przedłużeniem inicjatywy „Lifelong Learning”. W związku z tym widzimy także racjonalność powołania konsorcjum firm szkoleniowych w kilku krajach Europy Środkowej i Wschodniej, tak aby móc dzielić się doświadczeniami transgranicznie. Usługi byłyby świadczone przez konsorcjum powołane przez firmy prywatne, a posiadacze certyfikatu otrzymywaliby zniżkę na korzystanie z ich usług. Konsorcjum odpowiadałoby za edukację trenerów. Co ważne, wybór coacha powinien należeć do przedsiębiorstwa. W momencie wejścia do programu, z puli wyspecjalizowanych trenerów, dana firma rekrutowałaby osobę, której wiedza i doświadczenie najbardziej odpowiada jej zapotrzebowaniu. Innymi słowy, nie sugerujemy aby trenerzy zostawali przydzielani odgórnie, lecz by sami uczestnicy programu mieli możliwość wyboru odpowiedniego mentora. W celu wymiany doświadczeń, widzimy sens w nawiązaniu współpracy z konsorcjum stworzonym przez firmę Exponential.

Podsumowując, certyfikat Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw pozwalałby firmom tej klasy na korzystanie z wyspecjalizowanych i drogich usług w kluczowych fazach ich rozwoju i ekspansji na rynki globalne. Mając możliwość korzystania z dostępnych finansowo usług, przedsiębiorstwa, które stawiają na wysoki wzrost mogłyby lepiej odpowiadać na wyzwania rynkowe i tym samym osiągać znaczne przyrosty przychodów i zatrudnienia w dłuższej perspektywie. Ponadto zliberalizowanie kryterium wysokiego wzrostu – w porównaniu z definicją OECD – na wzór brytyjskiego Growth Accelerator¹⁰¹, sprawi, że program będzie dostępny dla szerszego grona firm z sektora MSP.

Zaprojektowane przez nas dwie usługi (i ich charakterystyki) proponujemy przedłożyć do oceny Grupie ds. Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw, której utworzenie stanowi naszą Rekomendację nr 1. Grupa mogłaby także dopracować przy wsparciu ekspertów szczegóły tej oferty, a także zaproponować dodatkowe usługi, jej zdaniem atrakcyjne dla przedsiębiorstw z potencjałem wzrostu.

Wprowadzenie certyfikatu Wysokiego Wzrostu Przedsiębiorstw miałyby pozytywny efekt uboczny, który uważamy za bardzo istotny: dzięki niemu wyodrębniłaby się samoistnie populacja firm, do której badacze mieliby ułatwiony dostęp (lista posiadaczy certyfikatów ma być w domenie publicznej). Realizacja tej rekomendacji sprzyjałaby rozwojowi badań nad firmami

¹⁰¹ <http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/>

HGE w Polsce i czynnikami wzrostu firm, o których jak dotąd wiemy – jak wynika z naszego Raportu – bardzo mało.

Rozdział 6. Rekomendacje w sprawie badań nad polskimi firmami wysokiego wzrostu

W Raporcie przedstawiliśmy charakterystyki przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce i na świecie, uwarunkowania ich funkcjonowania oraz sprzyjające im instrumenty wsparcia. Nasze opracowanie nie wyczerpuje oczywiście tematu, w szczególności jeśli chodzi o polskie HGE, o których jak dotąd wiemy nie dużo. Istnieje jeszcze wiele obszarów dotyczących polskich HGE, które powinny zostać zbadane. Należą do nich, na przykład, wiek polskich HGE, ich rozkład geograficzny, stopy wejścia/wyjścia HGE z rynku, innowacyjność tych przedsiębiorstw, trwałość/przeżyciowość wysokiego wzrostu.

Nie było dotąd badań dotyczących kwestii trwałości wysokiego wzrostu firm i czynników ją warunkujących. Wyjątkiem jest artykuł Cieślaka (2007, s. 3-4), który, badając firmy w polskim przemyśle przetwórczym, stwierdził, że wśród firm, które uzyskały wysoki wzrost w okresie 2003-2006, ponad połowa doświadczyła przynajmniej jednego okresu będąc przedsiębiorstwem wysokiego wzrostu w latach 1999-2005. Pokazuje to, że wysoki wzrost można utrzymać, tym samym nie musi być on tymczasowy. Warto również zbadać jego trwałość w innych branżach.

Nie byliśmy w stanie zrealizować jednego ze szczegółowych celów badania, którym było ustalenie – na podstawie nagromadzonej wiedzy – „czy firmy wysokiego wzrostu w Polsce doświadczają jedynie faz dynamicznego rozwoju, czy też stanowią odrębną grupę przedsiębiorstw ze względu na swoje specyficzne cechy”. Była do tego dobra okazja w trakcie badań GUS nad firmami HGE w latach 2008-2012 (GUS 2014a), jednakże nie została ona wykorzystana. Wyodrębniono w nich pięć paneli przedsiębiorstw według definicji OECD (trzy lata wysokiego wzrostu non stop), a można było – mając dane jednostkowe dla dosyć długiego okresu (2006-2012) – wyodrębnić dodatkowo przedsiębiorstwa z wysokim wzrostem przez okres 4-7 lat i przetestować hipotezy dotyczące czynników istotnych dla trwałego wzrostu. Z badań zagranicznych oraz rozważań teoretycznych wynika, że nie jest tak, że firmy HGE stanowią odrębną, specyficzną populację przedsiębiorstw, więc taka teza jest z pewnością prawdziwa także dla gospodarki polskiej. Warto by jednak wiedzieć, jakie czynniki sprzyjają utrzymywaniu się firm polskich na wysokiej ścieżce wzrostu.

Z badań wynika również, że przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu charakteryzują się ponadprzeciętnie wysokimi stopami wejścia i wyjścia z rynku (np. Parsley i Halabisky, 2008). W przypadku Polski nie ma żadnych danych na ten temat, nie można więc stwierdzić, czy

podobne zjawisko dotyczy polskich HGE. Gdyby znalazła ona swoje potwierdzenie w danych, konieczne byłoby takie zaprojektowanie instrumentów wsparcia, które zapobiegałyby wyjściom z rynku po zakończeniu fazy szybkiego wzrostu.

Choć opracowanie GUS (2014a) pokazuje zmiany w liczbie firm wysokiego wzrostu, dane te są anonimowe, przez co niemożliwe jest ustalenie wieku polskich HGE (w latach 2008-2012). Większość zagranicznych badań pokazuje (np. Schreyer, 2000, Henrekson i Johansson, 2009 czy Mitusch i Schimke, 2011), że HGE to przeważnie firmy młode, nie jest możliwe potwierdzenie tej statystycznej zależności na gruncie polskim.

Istotna jest kwestia innowacyjności polskich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu: ważne są następujące pytania badawcze: jaki odsetek HGE wprowadzał w danym okresie innowacje w porównaniu z ogółem przedsiębiorstw. Istotne wydaje się także zbadanie skali wydatków HGE w Polsce na działalność badawczo-rozwojową i odniesienie tej wartości do całej populacji firm. Mając takie statystyki można by ocenić, czy HGE w Polsce są rzeczywiście innowacyjne i przodują w wydatkach na B+R. Tego typu dane nie są jednak rejestrowane czy publikowane w dostępnych obecnie statystykach.

Kolejnym elementem, który wymaga zbadania w przypadku polskich firm wysokiego wzrostu jest regionalny rozkład HGE. Nie wiemy bowiem, w jakich regionach przedsiębiorstwa te występują, gdzie jest ich najwięcej, a gdzie najmniej. Lokalizacja HGE w Polsce pozostaje tajemnicą, tymczasem znając geograficzne uwarunkowania występowania tych firm w naszym kraju można by lepiej zrozumieć ich charakterystyki. Umożliwiłoby to również analizę, czy lepiej wspierać regiony z dużą liczbą firm wysokiego wzrostu, czy też należy wspomagać pozostałe regiony tak, by i w nich pojawiało się więcej HGE.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na fakt, iż wszystkie przedstawione w niniejszym Raporcie zależności należałoby potwierdzić przez analizę empiryczną polskich HGE. Badanie ekonometryczne pozwoliłoby na zbadanie istotności statystycznej analizowanych powiązań. Próbę w tym zakresie podjęli Mitusch i Schimke (2011). Autorzy zbadali ekonometrycznie hipotezę, czy wsparcie publiczne ze środków UE wpływa dodatnio na wzrost firm, w tym gazel. Wynik jest pozytywny, jednak siła zależności niewielka. Do dalszego zbadania pozostają inne determinanty wzrostu. Korzystając z badań Anastasova i Mateeva (2010) oraz Lopez-Acevedo i Tinajero (2010) analizujących ekonometrycznie determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw oraz przy użyciu dostępnych danych Eurostat i OECD, warto podjąć próbę

analizy empirycznej wymienionych w raporcie uwarunkowań, wpływających na powstawanie firm HGE. Zbudowany model ekonometryczny mógłby odpowiadać na pytania o siłę wpływu poszczególnych uwarunkowań, czyli np. czy instrumenty wsparcia oddziałują na powstawanie firm HGE silniej niż poprawa ogólnych warunków prowadzenia biznesu.

Podsumowując, rekomendujemy następujące badania dotyczące HGE w Polsce:

1. Ustalenie wieku polskich firm wysokiego wzrostu;
2. Zbadanie ich stóp wejścia i wyjścia z rynku;
3. Ustalenie czynników/uwarunkowań sprzyjających utrzymywaniu się firm polskich na wysokiej ścieżce wzrostu w dłuższym okresie;
4. Analiza innowacyjności przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce;
5. Zbadanie rozkładu regionalnego polskich HGE;
6. Badanie ekonometryczne mające na celu statystyczne potwierdzenie opisanych w Raporcie zależności.

Załączniki

Załącznik 1. Cele badania

Ogólnym celem przeprowadzonego badania było dostarczenie kompleksowej, pogłębionej i praktycznej wiedzy na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce w porównaniu z innymi krajami świata oraz zaproponowanie rekomendacji dotyczących stworzenia warunków do wysokiego wzrostu przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

Cele szczegółowe analizy obejmowały następujące kwestie. I tak, badanie miało na celu pozyskanie wiedzy na temat przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w Polsce poprzez analizę ich statystycznego obrazu oraz charakterystyk, różnicujących je od pozostałych przedsiębiorstw. Analiza miała za zadanie przedstawienie wewnętrznych charakterystyk wzrostu polskich firm HGE. Kolejnym celem szczegółowym badania było ustalenie, czy firmy wysokiego wzrostu w Polsce doświadczają jedynie faz dynamicznego rozwoju, czy też stanowią odrębną klasę przedsiębiorstw ze względu na swoje specyficzne cechy. Dalej, badanie miało na celu opisanie zewnętrznych czynników warunkujących wysoki wzrost przedsiębiorstw w odniesieniu do ogólnych uwarunkowań rozwojowych całej populacji firm w Polsce i na świecie. Ostatnim celem szczegółowym pracy było określenie możliwości skutecznego mechanizmu wsparcia wysokiego wzrostu przedsiębiorstw, obejmującego zarówno instrumenty o charakterze finansowym i pozafinansowym, jak również pośrednie mechanizmy wsparcia, w tym o charakterze regulacyjno-administracyjnym.

Załącznik 2. Opis zastosowanej metodologii

Raport został przygotowany w oparciu o dwa typy analiz:

1. Analizę danych zastanych, techniką *desk research*;
2. Studia przypadków, przeprowadzone przy zastosowaniu tzw. Pogłębionego Wywiadu Indywidualnego

Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych obejmowała przegląd danych statystycznych oraz dostępnej literatury, w tym raportów analitycznych, raportów z badań oraz publikacji naukowych na temat firm wysokiego wzrostu. W części opisującej uwarunkowania firm wysokiego wzrostu bazowaliśmy na dostępnej literaturze naukowej. W części skupiającej się na przeglądzie dostępnych instrumentów w krajach Unii Europejskiej oraz krajów OECD, analizowaliśmy raporty instytucji międzynarodowych, organizacji branżowych oraz agend rządowych. Analizy statystyczne przeprowadziliśmy wykorzystując dane polskiego Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu oraz OECD.

Studia przypadków

W ramach projektu przygotowaliśmy dwa studia przypadków polskich firm wysokiego wzrostu. Przedsiębiorstwa te zostały wybrane przez PARP z puli pięciu firm wysokiego wzrostu zaproponowanych przez wykonawcę projektu. Oba przedsiębiorstwa spełniają kryterium przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu (*HGE – High-Growth Enterprise*) przyjęte przez OECD, tj. charakteryzowały się co najmniej 20-procentowym średniorocznym przyrostem przychodów ze sprzedaży przez trzy kolejne lata. Zbadane podmioty to: (1) Audioteka, producent i sprzedawca audiobooków oraz (2) firma ‘B’, studio tworzące gry wieloplatformowe. Wywiad w firmie Audioteka został przerwany z powodu nagłych obowiązków zawodowych rozmówcy i był kontynuowany na drugim spotkaniu. Rozmowa w spółce ‘B’ przeprowadzona została w ciągu jednego spotkania. Szczegółowe informacje znajdują się w poniższej tabeli.

Oba studia przypadków opracowane zostały na podstawie informacji dostępnych w domenie publicznej oraz Pogłębionego Wywiadu Indywidualnego (*IDI – Individual In-Depth Interview*), przeprowadzonego z właścicielem/CEO firmy wg ujednoliconego (identycznego

	Audioteka Poland Sp. z o.o.	Spółka 'B'
Respondent	wiceprezes zarządu, duży udziałowiec spółki	prezes zarządu, współzałożyciel spółki, trzeci co do wielkości akcjonariusz
Miejsce spotkania	siedziba firmy	siedziba firmy
Termin	4 i 18 grudnia 2014	12 grudnia 2014
Czas trwania	145 min	97 min

w obu przypadkach) scenariusza ramowego. Treść scenariusza stanowi załącznik do niniejszego Raportu (Załącznik 4.). Należy podkreślić, iż IDI jest formą badania jakościowego, w którym ramowy scenariusz stanowi jedynie kanwę do otwartej rozmowy z respondentem i ma za zadanie zachęcić go do formułowania własnych oryginalnych spostrzeżeń, opinii i refleksji mogących doprowadzić do wyjaśnienia i lepszego zrozumienia zjawisk, a także motywacji, postaw i zachowań respondenta. W żadnym przypadku *scenariusza* nie należy traktować jako *kwestionariusza* stosowanego w typowych badaniach ilościowych.

Każdy wywiad składał się z dwóch części. Część I dotyczyła podstawowych danych 'twardych' o firmie i jej założycielu/ach. Część II to opinie i poglądy właściciela / CEO firmy. W tej pierwszej staraliśmy się uzyskać informacje (twarde dane), których nie było w źródłach publicznych, a które są niezbędne do zrozumienia, z jakim przedsiębiorstwem i jakim właścicielem mamy do czynienia. W tej drugiej pytaliśmy o opinie i poglądy, czyli zbieraliśmy dane subiektywne.

W przypadku obu firm całe IDI zostały nagrane i następnie opracowane (zsyntetyzowane) przez prowadzącego wywiad bezpośrednio z zarejestrowanego materiału audio (wielokrotny odsłuch) z pominięciem pośredniej fazy sporządzania transkryptu przez osoby trzecie. Taka metodologia opracowywania IDI uważana jest za superlatywną (por. Piore 2006).

Badania IDI przeprowadzono zgodnie z zasadami zalecanymi przez *ICC/ESOMAR International Code on Market and Social Research*.

Załącznik 3. Spis wykorzystanych w Raporcie źródeł

Publikacje :

- Acs Z., Parsons W. i Tracy S., 2008. *High Impact Firms: Gazelles Revisited*, Small Business Research Summary, No. 328.
- Anastasov Y., Mateev M., 2010. *Determinants of Small and Medium sized fast growing enterprises in Central and Eastern Europe: A Panel Data Analysis*, Financial Theory and Practice 34 (3), 269-295.
- Aslund A., 2014. *The Polish Transition in Comparative Perspective*, Zeszyty mBank-CASE, nr 133.
- Audretsch D.B., 2012. *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*, Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-growth firms: local policies and local determinants.
- Audretsch D.B., Belitski M., Desai S., 2014. *Multidimensional Business Environment and Entrepreneurship in European Cities*. Artykuł prezentowany na konferencji „Doing Business: Past, Present and Future of Business Regulation,” Waszyngton, 20–21 lutego.
- Autio E., 2007. *Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship*. Babson College, Babson Park, MA, US and London Business School, London, UK.
- Baldwin J.R., G. Gellatly, 2006. *Innovation Capabilities: The Knowledge Capital Behind the Survival and Growth of Firms*. The Canadian Economy in Transition Research Paper Series, No. 013.
- Bank Światowy, 2014. *Doing Business 2015*.
- Barney J. E., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17(1), s. 99-120.
- Barringer B. R., Jones F. F., Neubaum D. O. 2005. *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*, Journal of Business Venturing 20(5).
- Becchetti L., Trovato G., 2002. *The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance*, Small Business Economics, Vol. 19(4), s. 291-306.

- BERR, 2008. *High-growth firms In the UK: lessons from an analysis of comparative UK performance*, Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, Economics paper no. 3
- Bekes G., Murakozy B., 2011. *Magyar gazellák: gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése Magyarországon (Hungarian Gazelles: What Makes a High-Growth Firm in Hungary?)*, Budapesti Munkagazdaságtani Fuzetek, BWP 2011/9.
- Berger A., Udell G., 1998. *The Economics of Small Business Finance: The Role of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle*, Journal of Banking and Finance, Vol. 22, s. 613-673.
- Birch D., 1979, *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change
- Birch D., 1981. *Who Creates Jobs?*, The public Interest, Vol. 65, s. 3-14.
- Birch, D., Medoff, J., 1994. Gazelles. [W]:. Solmon L.C i Levenson A.R., (Eds.), *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*, Boulder, CO and London: Westview Press, s. 159-167.
- Birley S., 1985. *The role of networks in the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing, Vol. 3(1), s. 107-117.
- Bosma N., Stam E., Wennekers S., 2011. *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior*, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series nr: 11-04
- Bosma N., Stam E., 2012. *Local Policies for High-Employment Growth Enterprises*, Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on “High-growth firms: local policies and local determinants” Copenhagen, March.
- Bripi, F. 2013. *The Role of Regulation on Entry: Evidence from the Italian Provinces (pol. Znaczenie regulacji w zakładaniu firm: Wnioski z włoskich prowincji)* Working Paper 932
- Bullock A., Cosh A., Fu X., Hughes A., Yang Q., 2004. *SME Growth Trajectories: A Pilot Study of UK SME Growth and Survival Using the CBR Panel Data*. A Report prepared for the Small Business Service, DTI. Centre for Business Research, Cambridge University.
- Butler J. E., Hansen G. S., 1991. *Network evolution, entrepreneurial success, and regional development*. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 3(1), s. 1-16.

- Campbell-Hunt C., Corbett L., Chetty S. 2000. *World famous in New Zealand: Growing world-competitive firms from a New Zealand base*. Victoria Economic Commentaries, Vol. 17(1), s. 1-10.
- Carlsson B., 2002. *Institutions, entrepreneurship, and growth: Biomedicine and polymers in Sweden and Ohio*, Small Business Economics, Vol. 19(2), s. 105-121.
- Cieślak J., 2007. *General Trends and Roles of High-Growth Firms in the Polish Manufacturing Sector 1996-2006*, OECD workshop on the measurement of the High-Growth Enterprises, Paris, November 19
- Cieślak J., 2008. *Przedsiębiorstwa dynamiczne: definicja, znaczenie w gospodarce, wyzwania w sferze polityki państwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2/2008 (7), s. 23-32.
- Cieslik J., Kaciak E., 2009. *Measuring Growth and Internationalization of SMEs: Toward an Integrated Analytical Framework*. Kozminski Working Papers Series No. 7-2009. Warsaw: Kozminski University
- Coad A., Rao R. 2008. *Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach*, Research Policy, 37 (4), s. 633-648.
- Coad A. J. L., Frankish J., Roberts R., Storey D. 2013. Growth paths and survival chances: An application of gambler's ruin theory. Journal of Business Venturing, Vol. 28, issue 5, s. 615-632.
- Coleman J. S., 1988. *Social Capital in the Creation of Human Capital*, The American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, s. S95-S120.
- Colombo M.G., Grilli L., 2007. *'Young Firms' growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital*. W: Cantner U. i Malerba F. (red.), 2007. Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies. Springer Berlin Heidelberg.
- Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J., Woo C.Y., 1994. *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*, Journal of Business Venturing, Vol. 9 issue 5, s. 371-395.
- Daunfeldt S-O., Halvarsson D., Johansson D., 2012. *A cautionary note on using the Eurostat-OECD definition of high-growth firm*, HUI Working Papers
- Daunfeldt S-O., Halvarsson D., 2015. *Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden*, Small Business Economics No. 44; s. 361-383.

- Davidsson, P., 2004. *Researching Entrepreneurship*. Springer: New York.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi, L., 2005. *Research on Small Firm Growth: A Review*. European Institute of Small Business Conference Paper.
- Davidsson P., Henrekson M. 2002. *Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms*, Small Business Economics, Vol. 19(2), s. 81-104.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W., 2003. *Arriving at the high-growth firm*, Journal of Business Venturing, Vol. 18, issue 2. s. 189-217.
- Deschryvere M., 2008. *High-growth Firms and Job Creation in Finland*. Discussion Paper No. 1144, Research Institute of the Finnish Economy (ETLA).
- Donckels R., Lambrecht J., 1995. *Networks and small business growth: An explanatory model*. Small Business Economics, Vol. 7(4), s. 273-289.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. 1996. *Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social explanations in entrepreneurial firms*, Organisation Science, Vol. 7, number 2, s. 136-150.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., 1995. *The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*. EASST Review Vol. 14, s. 14-19.
- European Commission, 2007a. *Supporting the Internationalisation of SMEs, Final Report of the Expert Group*. Enterprise and Industry Directorate-General.
- European Commission, 2007b. *EUROSTAT - OECD Manual on Business Demography Statistics*. Eurostat Methodologies and Working Papers. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission, 2009. *30 Good Practice Case Studies In University-Business Cooperation*.
- European Commission, 2010a. *Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the commission*.
- European Commission, 2010b. *Internationalisation of European SMEs. Final Report*. Entrepreneurship Unit, Enterprise and Industry Directorate-General.
- European Commission, 2013. *Policies in support of high-growth innovative enterprises*. Deliverable 3-2: Policy measures to improve the conditions for the growth of innovative enterprises.

- Evans D. S., 1987a. *Tests of Alternative Theories of Firm Growth*. Journal of Political Economy, vol. 95, s. 657-654.
- Evans D.S, 1987b. *Relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries*, Journal of Industrial Economics, vol. 35, issue 4, s. 567-581.
- Farninas J.C., Moreno, L., 2000. *Firms' growth, size and age: a nonparametric approach*, Review of Industrial Organisation, Vol. 17, number 3, s. 249-265.
- Freel M. i P. Robson, 2004. *Small firm innovation, growth and performance*, International Small Business Journal 22(6), s. 561-575.
- Fritsch M., Weyh A., 2006. *How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? An Empirical Investigation for West Germany*. Small Business Economics, 26 (2–3), s. 245–260.
- Gallagher C., Miller P., 1991. *New Fast-Growing Companies Create Jobs*. Long Range Planning, 24(1), s. 96–101.
- Garnsey E., Stam E., Hefferman P., 2006. *New Firm Growth: Exploring processes and paths*, Industry and Innovation, Vol. 13 issue1, pp. 1-24.
- Gilbert B. A., McDougall P. P., Audretsch D.B., 2006. *New Venture Growth: A Review and Extension*, Journal of Management, Vol. 32(6), s. 926-950.
- Gundry L. K., Welsch H. P., 2001. *The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-owned Enterprises*, Journal of Business Venturing, Vol. 16, s. 453-470.
- GUS, 2011. *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości*.
- GUS, 2012. *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości*.
- GUS, 2014a. *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości*.
- GUS, 2014b. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*
- GUS, 2014c. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski: I kwartał 2014*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa.
- Henrekson M., Johansson D., 2008. *Gazelles as Job creators – A survey and interpretation of the evidence*, Research Institute of Industrial Economics, IFN Working Paper No. 733.
- Henrekson M., Johansson D., 2009. *Competencies and Institutions Fostering High-growth Firms*, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 5, No. 1.
- Hoang H., Antoncic B., 2003. *Network-based research in entrepreneurship. A critical review*. Journal of Business Venturing, Vol. 18, s. 165–187.

- Hoffman A., Junge, M., 2006. *Documenting data on high-growth firms and entrepreneurs across 17 countries.*
- Hölzl, W., 2009. *Is the R&D behavior of fast-growing SMEs different?*, Small Business Economics, 33 (1), s. 59-75.
- Jarillo J. C., 1989. *Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources.* Journal of Business Venturing, Vol. 4(2), s. 133-147.
- Kingston University. 2008. *Growth Challenges for Small and Medium Enterprises: A UK-US Comparative Study.*
- Kirchhoff B. A., 1994. *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism.* Westport, CT: Praeger.
- Klonowski D., 2009. *Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Raport programu Ernst & Young Sprawne Państwo.
- Kolar J., 2014. *Policies to support High Growth Innovative Enterprises.* Final report from the SESSION II of the 2014 ERAC Mutual Learning Seminar on Research and Innovation Policies.
- Konfederacja Lewiatan, 2014. *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2014.*
- Landström H., 1996. *David L. Birch's Contributions to Entrepreneurship and Small Business Research*, 1996 Global Award for Entrepreneurship Research Winner.
- Leonard W., 1971. *Research and Development in Industrial Growth*, Journal of Political Economy, Vol. 79, issue 2, s. 232-256.
- Lilischkis S., 2011. *Policies in support of high-growth innovative SMEs.* INNO-Grips – Global Review of Innovation Policy Studies Policy Brief No. 2.
- Lilischkis S., 2013. *Policies for High Growth Innovative Enterprises*, Discussion paper for the 2013 ERAC Mutual Learning Seminar on Research and Innovation Policies.
- Lilischkis S., Korlaar L., Barjak F., Meyer R., 2013. *Policies in support of high-growth innovative enterprises. Characterisation of innovative high-growth firms.* Final Policy Brief.
- Lopez Acevedo G., Tinajero M., 2010. *Impact Evaluation of SME Programs Using Panel Firm Data : Mexico*, Policy Research Working Paper no 5186, World Bank.
- LSE Enterprise, 2013. *Study on University-Business Cooperation in the US.*

- Markides C., 1998. *Strategic innovation in established companies*. Sloan Management Review, 39(3), s. 31-42.
- Mason C., Brown R., 2010. *High growth firms in Scotland*. Scottish Enterprise, Glasgow, Scotland, UK.
- Mason G. et al., 2009. *Business Growth and Innovation. The Wider Impact of Rapidly Growing Firms in UK City-Regions*. Report to: Research Report BGI/36, London: National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA).
- Matusiak K.B., Guliński J. 2010. *System transferu technologii i komercjalizacja wiedzy – siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 40-48.
- Ministerstwo Gospodarki. 2014. *Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r.*, Załącznik do Uchwały Rady Ministrów z dnia 8 kwietnia 2014.
- Mitusch K., Schimke A., 2011. *Gazelles – High-Growth Companies*, Consortium Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch.
- Morbey G.K., 1988. *R&D: Its Relationship to Company Performance*. Journal of Product Innovation Management, Vol. 5, issue 3, s.191-200.
- Moreno A.M., and J.C Casillas, 2007, *High growth SMEs versus non high growth SMEs: A discriminant analysis*, Entrepreneurship & Regional Development 19(1), s. 69-88.
- OECD, 2007. OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics, rozdz. 8.
- OECD, 2009. *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*.
- OECD, 2010a. *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.
- OECD, 2010b. *Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz polityka przedsiębiorczości w Polsce. Przegląd OECD*. Raport opublikowany przez Ministerstwo Gospodarki w 2012 r.
- OECD, 2012. *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors*.
- OECD, 2014a. *Entrepreneurship at a Glance*.
- OECD, 2014b. *OECD Employment Outlook 2014*.
- OECD, 2014c. *OECD Economic Surveys POLAND*.
- OECD Indicators of Product Market Regulation*
- Parker, S.C., Storey, D.J., Van Witteloostuijn, A., 2010. *What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy*. Small Business Economics 35(2), s. 203-226.

- PARP, 2012a. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011.*
- PARP, 2012b. *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny.*
- PARP, 2013a. *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Warszawa.*
- PARP, 2013b. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011 – 2012, rozdział 5, Warszawa.*
- PARP, 2013c. *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013.*
- PARP, 2014. *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013.*
- Parsley Ch., Halabisky D., 2008. *Profile of Growth Firms: A Summary of Industry Canada Research.* Industry Canada, Ottawa, March.
- Petersen, M.A., Rajan, R.G., 1994. *The Benefits of Lending Relationship: Evidence from Small Business Data,* Journal of Finance, Vol. 49(1), s. 3-37.
- Piore, M., 2006. *Qualitative research: Does it fit economics?* [W]: S. Curran and E. Perecman (eds.), *A handbook of social science: Field research essays & bibliographic sources on research design and methods.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Porter M.E, 1998. *On Competition,* Harvard Business School Publishing, Boston.
- Riding A. L., Haines G. Jr., 2001. *Loan Guarantees: Costs of Default and Benefits to Small Firms,* Journal of Business Venturing Vol. 16, s. 595–612.
- Rogers M., Greenhalgh C., Helmers C., 2007. *The association between the use of IP by UK SMEs in 2001 and subsequent performance in 2002 to 2004*
- Rogers M. and Helmers C. 2008. *High growth firms in the UK. Links to intellectual property activity and a comparison of fast growing US and UK firms*
- Rogers M., Helmers C. and Koch C. 2010. *Firm growth and firm size,* Applied Economic Letters, 17, 1547–50.
- RSA, 2014. *The Growing Pains: How the UK became a nation of ‘micropreneurs’*
- Schreyer P., 2000. *High-Growth Firms and Employment,* OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/03, OECD Publishing.
- Smallbone D., Leigh R., North D. 1995. *The Characteristics and Strategies of High Growth Firms,* International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 1, issue 3, s. 44-62.

- Stam E., 2005. *The geography of gazelles in The Netherlands*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 96(1), s. 121-127.
- Stam, E., 2008. *Entrepreneurship and Innovation Policy*. In: Nooteboom, B. and Stam, E. (eds). *Micro-Foundations for Innovation Policy*. Amsterdam / Chicago: Amsterdam University Press / Chicago University Press. pp. 135-172.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F., 2012. *Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).
- Stam E., Garnsey E. 2008. *Entrepreneurship in the Knowledge Economy*
- Stiglitz J.E., Weiss A., 1981. *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, American Economic Review, Vol. 71, Issue 3, s. 393-410.
- Storey D. J., 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Stuart T.E., Hoang H., Hybels R., 1999. *Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*. Administrative Science Quarterly, Vol. 44(2), s. 315–349.
- Teruel M., de Witt G., 2011. *Determinants of high-growth firms. Why have some countries more high-growth firm than others*, SCALES - SCientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Tracy S.L., 2011. *Accelerating Job Creation in America: The Promise of High-Impact Companies*, Small Business Administration, Office of Advocacy, Washington, DC.
- Van Praag M.C., Versloot P.H., 2008. *The Economic Benefits and Costs of Entrepreneurship: A Review of the Research*. Foundations and Trends in Entrepreneurship Research, 4(2), s. 65–154.
- Wadhwa, V. et al., 2009. *The Anatomy of an Entrepreneur. Family, Background and Motivation*, Kauffman Foundation.
- Węclawska D. 2012. *Firmy wysokiego wzrostu – zarządzanie i uwarunkowania wzrostu*. W: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011. PARP, 2012.
- Wheeler J. O., 1990. *The new corporate landscape: America's fastest growing private companies*, Professional Geographer, Vol. 42, s. 433-444.

Zuzek D. 2013. *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej*. Zarządzanie i Finanse, Tom 11, Część 3, s. 517-528.

Źródła internetowe wykorzystane w studium przypadku AUDIOTEKA POLAND:

1. http://di.com.pl/news/32321,0,Audioteka_Transakcja_jeszcze_w_tym_roku.html#dalej
2. http://di.com.pl/news/50540,0,Audioteka_wyceniona_na_25_mln_zl_Zostal_o_tylko_dwoch_udzialowcow.html
3. <http://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>
4. <http://gpventures.pl/x.php/1,2/O-Nas.html>
5. <http://gpventures.pl/x.php/1,4/Portfolio.html>
6. http://mojepanstwo.pl/dane/krs_podmioty/305704,audioteka-poland
7. http://mojepanstwo.pl/dane/krs_podmioty/391239,audioteka
8. <http://natemat.pl/120799,marcin-beme-zalozyciel-audioteka-pl-ciagle-pytamy-dlaczego-malo-firm-z-polski-odnioslo-sukces-to-zla-perspektywa>
9. <http://www.fabrity.pl/KimJestesmy>
10. <http://www.k2.pl#!/pl/grupa/>
11. <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/audioteka-2-mln-zl-od-giza-polish-ventures-wejscie-na-wegrzech-do-rumunii-i-bulgarii>
12. <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/audioteka-podboj-rynkow-zagranicznych-i-inwestycje-w-produkcje-audiobookow#>
13. <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/grupa-k2-z-wyzszymi-wplywami-i-nizsza-strata-e-marketing-na-plusie-uslugi-mediowe-na-minusie>
14. <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/k2-z-10-mln-zl-za-udzialy-w-audiotece-i-ponizej-100-mln-zl-wplywow>

Załącznik 4. Studia przypadków: przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu. Scenariusz Pogłębionego Wywiadu Indywidualnego

Założenia:

1. Badamy firmy, które spełniają kryteria HGE, i to ustalamy przed wejściem do firmy.
2. Badanie jest realizowane za pomocą IDI – pogłębionych wywiadów indywidualnych
3. Wywiad jest poprzedzony zebraniem danych na temat firmy i jej założyciela/li z dostępnych publicznie źródeł informacji (strona internetowa firmy; informacje o firmie w Internecie; dane z KRS - Krajowego Rejestru Sądowego lub CEIDG - Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej). W wywiadzie będzie można odwoływać się do i weryfikować informacje pozyskane ze źródeł publicznych i prosić o dalsze.
4. Wywiad powinien się odbyć z założycielem (właścicielem) firmy, i dodatkowo – jeśli firmą nie zarządza właściciel - prezesem zarządu (plus osobami przez niego wskazanymi).
5. Wywiad jest nagrywany.
6. Scenariusz jest pisany z punktu widzenia prowadzącego badania, tj. określa przedmiot badania oraz jest instrukcją postępowania

Część I. Podstawowe dane o firmie i jej założycielu/ach (dane twarde)

*W tej części zbieramy informacje (dane twarde, czyli fakty), których nie było w źródłach publicznych, a które nam są potrzebne, by zrozumieć, z jakim przedsiębiorstwem i jakim właścicielem mamy do czynienia. Chodzi tu o **informacje obiektywne**.*

1. Przedmiot działalności

- 1.1. Jakie produkty i usługi przedsiębiorstwo oferuje na rynku?
- 1.2. Ustalić formalny (w rejestrze) i faktyczny dział i grupę PKD – Polskiej Klasyfikacji Działalności;
- 1.3. Czy to są takie same produkty i usługi jak w punkcie startu? Jeśli się zmieniły, to kiedy i dlaczego? W szczególności:
 - (i) czy nowe produkty wypierały stare czy też rozszerzały ofertę/asortyment?;
 - (ii) jak „rodziły się” nowe produkty [we własnym „laboratorium”, zakupiony patent, podpatrzona innowacja; „nowość-kopia- podróbka”?];
 - (iii) czy dużo produktów „wypadło z oferty” – jakie?, dlaczego?

2. Klienci firmy i jej pozycja rynkowa

- 2.1. Kto jest klientem przedsiębiorstwa? Rodzaj klientów: hurtowy, detaliczny, B2B? Czy nastąpiły tu zmiany przed okresem wejścia na ścieżkę szybkiego wzrostu?
- 2.2. Czy firma eksportuje? Jaki % sprzedaży trafia na eksport? Czy eksport był oryginalnym celem strategicznym, czy wypadkową różnych decyzji?
- 2.3. Jaka jest pozycja rynkowa przedsiębiorstwa (udział w rynku głównych produktów/usług, główni konkurenci; czym konkuruje firma:

- ceną?
- jakością produktu?
- unikalnym produktem?
- kompleksowością: produkt/usługa i serwis?
- efektywnym marketingiem?
- czymś innym?

3. Historia przedsiębiorstwa

Kto jest autorem pomysłu na firmę? Skąd autor wziął ten pomysł?

- Czy zakładając firmę właściciel miał gotową strategię?
- Jakie były podstawowe cele i założenia, co do sposobu realizacji tej strategii?
- Czy strategia podlegała zmianom? Jeśli tak, to dlaczego i jakim?
- Jeśli w punkcie startu założyciel nie miał strategii, to kiedy taka strategia została przygotowana i kto był jej autorem.

[ogólnie: drążymy kluczową relację „pomysłodawca-wykonawca-inwestor” na różnych etapach cyklu życia firmy]

4. Właściciel/e firmy:

- 4.1 Wykształcenie, wiek, płeć
- 4.2 Droga zawodowa przed założeniem badanego przedsiębiorstwa
- 4.3 Czy w najbliższej rodzinie byli/są przedsiębiorcy?
- 4.4 Inne dane, które pojawią się w toku rozmowy;

5. Zarządzający przedsiębiorstwem (pytania dla prezesa **nie będącego** właścicielem firmy):

- 5.1. Wykształcenie, wiek, płeć
- 5.2. Czy zarządzał poprzednio przedsiębiorstwem prywatnym? Inną organizacją/zespołem?
- 5.3. Co zdecydowało o podjęciu przez Pana/Panią pracy w tej właśnie firmie?
- 5.4. Jaki był/ jest Pana/Pani wpływ na tworzenie strategii firmy?
- 5.5. Jaka jest rola właściciela, jeśli chodzi o rozwój firmy i strategiczne decyzje; oraz w bieżącym zarządzaniu?

Część II. Właściciel (zarządzający) o swojej firmie i o warunkach szybkiego wzrostu przedsiębiorstw polskich

W tej części wywiadu pytamy o opinie, czyli zbieramy *dane subiektywne*.

STRUKTURA WYWIADU:

6. Cele firmy
7. Warunki konieczne do sukcesu
8. Warunki wystarczające do porażki

Na podstawie odpowiedzi # 7 i 8 decydujemy czy zadać WSZYSTKIE pytania #9, 10, 11 czy też zostały one już poruszone przy # 7-8 – kończymy krótką, acz obowiązkową częścią zawierającą #12 i #13

9. Rola państwa

10. Rola rynku krajowego (koniunktury)

11. Rola rynku międzynarodowego [eksportu]

12. Przyszłość firmy

13. Dobra rada dla innych przedsiębiorców

PYTANIA SZCZEGÓŁOWE

6. Jaki są **cele firmy** (odniesienie do „teoretycznych / podręcznikowych celów gospodarowania”, „funkcji celu firmy”)
 - 6.1. **Podstawowa zasada działania:** maksymalizacja czy osiągnięcie zadanego poziomu? [maximizing vs satisficing behavior?]
 - 6.2. **Konkretny cel:** zysk (nadwyżka netto), wielkość sprzedaży, wielkość zatrudnienia, udział w rynku, udział eksportu, inne cele?
 - 6.3. **Co rządzi – CELOWA SUPERRACJONALNOŚĆ?** Czy firma (właściciel/manager) podchodzi do celów firmy z superracjonalnością czy „rzeczy dzieją się same”? Czy używa formalnych narzędzi pomiaru osiągniętych efektów (np. księgowości zarządczej) czy „aby tylko zachować płynność, a reszta jak Bóg da”?
 - 6.4. **Konkretnie:** czy firma (właściciel) aspirowała do osiągnięcia wysokiego wzrostu (statusu HGE) czy „stało się to automatycznie”?
 - 6.5. **Konkretnie:** jak wyglądają relacje i priorytety w przekroju EFEKTYWNOŚĆ/ZYSKOWNOŚĆ a WZROST SPRZEDAŻY/ZATRUDNIENIA? [czy bycie HGE/gazelą jest ważne dla właściciela?]
 - 6.6. Czy powyższe [6.1-6.5] zmieniło się w cyklu życia firmy?

7. **Warunki konieczne do sukcesu:** pomysł (innowacja) a finansowanie (kapitał) – na różnych etapach cyklu życia firmy [w przypadku danej firmy i ogólnie] [NB: znając odpowiedź na #6 oraz znając wyniki gospodarowania firmy z części I, wywnioskujemy, co jest dla firmy sukcesem]

8. **Warunki wystarczające do porażki:** [w przypadku danej firmy i ogólnie]

Na podstawie odpowiedzi # 7 i 8 decydujemy czy zadać KONKRETNIE pytania #9,10,11 czy też wynika to z odpowiedzi # 7 -8 – kończymy #12 i 13

9. Rola państwa

- 9.1. pozytywna/negatywna? [w przypadku danej firmy i ogólnie]

9.2. rola „adresowanej pomocy rządowej” i jej konkretnych form - na różnych etapach cyklu życia firmy [w przypadku danej firmy i ogólnie]

9.3. rola „dobrego rządzenia/sprawnego acz neutralnego („niepomagającego”) państwa

10. **Rola rynku krajowego (koniunktury)** (czy szerzej: udziału w gospodarce krajowej (narodowej) – krajowe przepływy ich *outputów* i *inputów*) - na różnych etapach cyklu życia firmy [w przypadku danej firmy i ogólnie]

11. **Rola rynku międzynarodowego [„eksportu”]** (czy szerzej: udziału w gospodarce globalnej – rola otwarcia na świat – rola międzynarodowych przepływów ich *outputów* i *inputów*) - na różnych etapach cyklu życia firmy [w przypadku danej firmy i ogólnie]

12. **Przyszłość firmy** - Jak Pan/Pani widzi przyszłość swojej firmy (aspekty 6-12 – a szczególnie, czy rozważa przeniesienie zagranicę – dlaczego?)

13. **Dobra rada dla innych przedsiębiorców**
