

2001-2002 w Danii (Morck, Hall, Vali 2003) świadomość i wiedza inwestorów VC o istocie wskaźników odnoszących się do kapitału intelektualnego jest większa niż wśród bankowców. Większy jest też zakres wykorzystania mierników jakościowych w procesie oceny projektów inwestycyjnych. Wyniki dalszych badań w obszarze VC mogłyby więc okazać się niezwykle przydatne w rozważaniach nad nieuniknionymi zmianami w procedurze oceny zdolności kredytowej i ryzyka kredytowego przedsiębiorstwa.

¹ Więcej na temat sprawozdań o kapitale intelektualnym m.in. w: *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management* (2001), Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen, URL: <http://www.vtu.dk/icaccounts> oraz *Analysing Intellectual Capital Statements* (2003), Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, URL: <http://www.vtu.dk/icaccounts>.

² Więcej na temat metod wewnętrznych ratingów w: *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework* (November 2005), Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision, URL: <http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm> oraz *Metoda zaawansowana wyliczania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego* (maj 2005). Dokument konsultacyjny DK/03/IRB, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, URL: www.nbp.pl

³ PRISM jest skrótem angielskiej nazwy organizacji finansowanej przez Komisję Europejską w ramach European Commission Information Society Technologies Programme: Policy Research into Innovation and Measurement Practice in The Intangible Economy

Bibliografia

A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management (2001), Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen, URL: <http://www.vtu.dk/icaccounts>
 Analysing Intellectual Capital Statements (2003), Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, URL: <http://www.vtu.dk/icaccounts>
 Bukh, P.N. (2003) Commentary: The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No.1, p. 49-56.
 Bukh, P.N., Nielsen, Ch., Gormsen, P., Mouritsen, J. (2005) Disclosure of information on intellectual capital in Danish IPO prospectuses. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 18, No 6, p. 713-732.

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., Sanchez, P. (2000) Accounting for Intangibles: A Literature Review. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 19, p. 102-130

Capiga, M. (2006) Działalność kredytowa monetarnych instytucji finansowych, Difin, Warszawa.

Dobija, D. (2003a) Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.

Dobija, D. (2003b) Pomiar zasobów intelektualnych firmy. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy nr 36*, s. 125-145.

Dobija, D., Rosolińska, A. (2006) Intellectual entrepreneurship and credit risk assessment. The Polish experience. Working Paper.

Drucker, P. (1999) Społeczeństwo pokapitalistyczne, WN PWN, Warszawa.

Edvinsson, L., Malone, M. S. (2001) Kapitał intelektualny, WN PWN, Warszawa.

Francis, J., Schipper, K. (1999) Have Financial Statements Lost Their Relevance?. *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, No 2, p. 319-352.

Fijałkowska, J. (2006) Pomiar i prezentacja kapitału intelektualnego w sprawozdawczości wyzwaniami dla rachunkowości, w: Messner, Z. (red.) (2006) Standardy rachunkowości wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Tom I. *Koncepcje rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Grunert, J., Norden, L., Weber, M. (2002) The Role of Non-financial Factors in Internal Credit Ratings. Working Paper, URL: <http://ssrn.com/abstract=302689>

Grzywacz, J., Rogowski, W., Lorek, E. (2004) Kapitał intelektualny w analizie kredytowej przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych. *Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa.*

Guimon, J. (2005) Intellectual capital reporting and credit risk analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No 1, p. 28-42.

Hall, M. (2003) Measures to Increase The Effectiveness of Credit Risk Analysis in Corporate Lending through a Better Understanding of The Role of Intangibles, European Commission Information Society Technologies Programme, Policy Research into Innovation and Measurement Practice in The Intangible Economy, URL: <http://www.euintangibles.net/library/localfiles>

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework (November 2005), Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision, URL: <http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>

Johanson, U. (2003) Why are capital market actors ambivalent to information about certain indicators on intellectual capital?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No.1, p. 31-38

Lev, B. (2001) *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington D.C.

Lev, B., Zarowin, P. (1999) The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, No 2, p. 353-385

Metoda zaawansowana wyliczania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego (maj 2005). Dokument konsultacyjny DK/03/IRB, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, URL: www.nbp.pl

Morck, F., Hall, M., Vali, E. (2003) Banking and Venture Capital Metrics. European Commission Information Society Technologies Programme, Policy Research into Innovation and Measurement Practice in The Intangible Economy, URL: <http://www.euintangibles.net/library/localfiles>

Mouritsen, J. (2003) Overview: Intellectual capital and the capital market: the circulability of intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No.1, p. 18-30

Mouritsen, J., Bukh, P.N., Marr, B. (2004) Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No 1, p. 46-54

Rosolińska, A. (2006) W poszukiwaniu standardu oceny ryzyka kredytowego z uwzględnieniem kapitału intelektualnego, w: Messner, Z. (red.) (2006) Standardy rachunkowości wobec wyzwań współczesnej gospodarki, tom I., *Koncepcje rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Rozporządzenie ministra finansów z dnia 10 grudnia 2003 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, Załącznik nr 1.

Ryżewska, S. (2002) Bankowa analiza przedsiębiorstwa na potrzeby oceny ryzyka kredytowego, Twigger, Warszawa.

Seetharaman, A., Hadi Helmi Bin Zaini Sooria, Saravanan, A.S. (2002) Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No 2, p. 128-148

Toffler, A. (1995) Trzecia fala, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe (Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późn. zmianami)

Wallman, S.M.H. (1996) The Future of Accounting and Financial Reporting, Part II: "The Colorized Approach. *Accounting Horizons*, Vol. 10, No 2, p. 138-148

Wallman, S.M.H. (1997) The Future of Accounting and Financial Reporting, Part IV: "Access" Accounting. *Accounting Horizons*, Vol. 11, No 2, p. 103-116

Wiatr, M.S. (2004) Indywidualne ryzyko kredytowe, w: Jaworski, W.L., Zawadzka, Z. (red.) (2004) *Bankowość*. Podręcznik akademicki, wydanie drugie, Poltext, Warszawa.

Wiatr, M.S. (2004) Kierunki zmian polskiego systemu szacowania ryzyka kredytowego – próba oceny. *Bank i Kredyt*, 1, s. 15-24.

Recenzja

Wydana pod powyższym tytułem praca to bez wątpienia jedna z bardziej interesujących i atrakcyjnych inicjatyw wydawniczych ostatnich lat. Na taką ocenę składają się zarówno walory wybranego, wiodącego tematu oraz głównego celu opracowania a także – a może przede wszystkim – dobór treści i sposób ujęcia poruszanych w niej problemów.

W *Jak uruchomić własny biznes...* rozpatruje się podstawowe zależności i problemy, jakie trzeba uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o utworzeniu własnego przedsiębiorstwa, charakteryzuje kolejne, główne działania, które muszą tutaj wystąpić oraz rozpatruje przesłanki sukcesu podejmowanych przedsięwzięć.

W Polsce rokrocznie powstaje kilkaset tysięcy nowych małych podmiotów gospodarczych, ale problemy, dylematy i rozwiązania występujące przy tworzeniu oraz zabezpieczaniu rozwoju własnych firm powinny zainteresować nie tylko tę wieloletnią rzeszę nowych kreatorów. Inną, znacznie liczniejszą grupę potencjalnych czytelników mogą stanowić te osoby, które właśnie rozważają dostępne alternatywy rozwoju swej własnej drogi życiowej. Przed takim wyborem stoją nie tylko absolwenci szkół wyższych i średnich. Także wielu aktualnych pracowników przedsiębiorstw i instytucji podejmuje ryzyko zmiany charakteru swojej działalności – samodzielnie kreuje lub włącza się w procesy tworzenia i zarządzania nową firmą. Wprawdzie Autor wyraźnie deklaruje, że rozważania i rady swojej książki adresuje do czytelników wykształconych, już dysponujących określoną – i to w miarę rozległą – wiedzą oraz umiejętnościami korzystania z różnorodnych informacji, ale treści tej pracy oraz sposób ujęcia kolejnych zagadnień przekonują, iż to swoiste kompendium wiedzy na temat przedsiębiorczych procesów tworzenia

firmy powinno zainteresować nie tylko ten, w miarę ograniczony krąg czytelników. Będzie ono użyteczne wszystkim kreatorom nowych przedsiębiorstw a także tym, którzy dopiero rozważają pomysły podjęcia własnej działalności gospodarczej.

Można jednak zgodzić się z Autorem, że na lekturze tej książki najwięcej skorzystają twórcy ambitni, gdyż preferowanym modelem nowego biznesu jest przedsiębiorstwo dynamiczne, poszukujące względnie trwałego miejsca na rynku, wysoce efektywne, bo innowacyjne i aktywne na rynkach międzynarodowych. Jednak użyty w tytule wyróżnik adresatów tych wywodów („dla ambitnych”) należałoby uzupełnić o jeszcze jedno określenie – jest to książka dla czytelników wytrwałych, bowiem końcowy rezultat procesu tworzenia, jakim jest akceptowane przez rynek przedsiębiorstwo, wymaga opanowania wiedzy o wielu rozwiązaniach i uwarunkowaniach opisywanych w tej dosyć obszernej pracy.

Należy jednak podkreślić, że recenzowana książka nie jest zbiorem przepisów i rad, taką „książką kucharską” dla kreatorów małych przedsiębiorstw, chociaż podaje się w niej wiele ważnych, szczegółowych i aktualnych informacji, np. o obowiązujących opłatach, prawnych ograniczeniach itp. To, co dominuje w tej pracy daleko wykracza poza formułę „poradnika dla...”. Czytelnik znajdzie tutaj rozwiniętą charakterystykę działań (i postaw) przedsiębiorczych w każdej ważnej fazie tworzenia firmy,

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ dla AMBITNYCH

Jak uruchomić własny biznes

Jerzy Cieślak

Jerzy Cieślak (2006) *Przedsiębiorczość dla ambitnych – Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, ss. 448.

szeroki opis uwarunkowań oraz efektywnych rozwiązań znanych współczesnej nauce i gospodarce, system rad i zaleceń – a nawet przestróg – dla kreatorów, oraz wyżej wspomniane konkretne informacje ułatwiające odpowiednie wybory. Występowanie tych niejednakowo zorientowanych treści i wątków uniemożliwia zakwalifikowanie tej pracy do jednej określonej grupy publikacji tematycznych – monografii, podręczników akademickich czy też poradników. Właśnie celowe połączenie wybranych, dodajmy – najlepszych – właściwości tych i innych różniących się rodzajów publikacji jest jednym z ważnych wyróżników recenzowanej książki. Podstawowe znaczenie przywiązuję jednak do innej jej cechy – głównego przesłania, jakim jest zachęta do przejawiania aktywnej, przedsiębiorczej postawy w całym procesie tworzenia nowej firmy. Temu przesłaniu podporządkowano zarówno dobór treści większości rozdziałów, jak i sposób ich ujęcia i prezentacji.

Dwie pierwsze części książki tworzą niezbędne tło dla zasadniczych rozważań o problemach i procesach kreowania własnego biznesu. Charakteryzowane zjawiska rozwoju małej przedsiębiorczości w Polsce i na świecie przekonują, że jest to tendencja powszechna i względnie trwała, a model pracy najemnej przestaje dominować w świadomości Polaków.

Przywołując własne wieloletnie doświadczenie kreatora i lidera firmy doradczej oraz powołując się na liczne materiały źródłowe, Autor uzasadnia tezę, iż wśród wielu alternatywnych dróg dochodzenia do własnego biznesu największe efekty może dać ta ścieżka, która jest konsekwentnie zorientowana na firmę dynamiczną, z odpowiednio długą perspektywą funkcjonowania. Taką ścieżkę wybiera założyciel i jego wiedza, motywacja oraz inne cechy determinują cały proces dochodzenia do takiej właśnie wizji.

W tej części wyróżniam dwa wątki tematyczne. Pierwszy to przekonujący wywód o zależnościach występujących między indywidualną skłonnością kreatora do podnoszenia kwalifikacji, w tym do zdobywania potrzebnych cech operacyjnych a intensywnością jego działań przedsiębiorczych. Drugi wątek to przedstawiony – może nazbyt skrótowo – zespół cech składających się na przedsiębiorczą motywację i styl zarządzania liderów. Te cechy mogą być użyteczne w procesach samooceny rzeczywistych inicjatorów – liderów przedsiębiorczości a także tych osób – potencjalnych kreatorów, które rozważają alternatywy własnego rozwoju. Stąd zasługuje na uwagę enumeracja tych cech młodych przedsiębiorców, które mogą wpłynąć na sukces inicjatyw przedsiębiorczych (s. 71-75).

Rozdział *Od pomysłu do uruchomienia biznesu* otwiera *de facto* zasadniczy nurt tematyczny książki. Już same nazwy poruszanych w nim zagadnień świadczą o ich wielkiej randze i dużej złożoności, bowiem oprócz sposobów identyfikacji „pomysłów na biznes” rozpatruje się

źródła inspiracji pomysłów, metody poszukiwań szans a także – zresztą w sposób bardzo skrótowy – sposoby generowania pomysłów biznesowych w rozwiniętą koncepcję firmy.

Autor koncentruje uwagę na tych „nośnych” i w miarę masowo pojawiających się pomysłach biznesowych, które cechuje duża skala występowania i które mogą być źródłem efektywnych inspiracji (s. 83-87 i 98-103). Szczególnie wyróżniam oryginalne i użyteczne opinie o sposobach selekcji pomysłów biznesowych oraz zespół rad dla młodych inicjatorów biznesu.

W kolejnych częściach książki rozważa się problemy, które trzeba rozwiązać w procesie transformacji pomysłu w biznes, opisuje uwarunkowania, które należy uwzględnić oraz zaleca odpowiednie sposoby realizacji odpowiednich zadań.

Rozdział IV traktuje o źródłach finansowania nowego biznesu. Czytelnik znajdzie tu wiele refleksji i informacji zarówno o sposobach zabezpieczania potrzeb kapitałowych w początkowych inicjalnych fazach narodzin firmy, jak i rodzących się już w toku jej funkcjonowania. Mimo że tak szeroko ujęty temat wychodzi poza ramy nakreślone tytułem pracy (*... jak uruchomić własny biznes*), to może być celowe i niezbędne nie tylko dla kształtowania wizji firmy, ale i dla ograniczania obaw twórców przed mało znaną przyszłością. Natomiast na pewno do samego procesu powstawania firmy odnoszą się rozważania (może nazbyt oszczędne) na temat taktyki „stania na własnych nogach” oraz gromadzenia środków własnych (s. 117-125 i 143-144). Taki też charakter mają opisane sposoby maksymalizacji wpływów (i minimalizacji wydatków) w pierwszej fazie rozwoju firmy, następującej po działaniach kreuujących, w której zwykle najsilniej odczuwa się skutki braku płynnych środków finansowych.

Wybór formy prawnej przedsiębiorstwa to kolejne zadanie, które roz-

strzyga się w fazie tworzenia firmy. W rozdziale V problemy prawne ujmuję się głównie ze względu na ich aspekty organizacyjno-funkcjonalne, zwracając uwagę na tak istotne kwestie jak oddzielenie sfery życia osobistego kreatora od sfery biznesu, skutki podatkowe przyjęcia określonych rozwiązań czy też potencjał rozwojowy podstawowych form prawnych (s. 157-165). Jako cenne traktuję też sugestie dotyczące wyboru modelowych rozwiązań prawnych uwzględniające wybrane, typowe sytuacje założyciela (założycieli).

W podobny sposób ujęto w części VI tej pracy problemy wyboru systemu księgowo-finansowego nowej firmy. Czytelnik zapoznaje się z argumentami o potrzebie utworzenia w firmie systemu księgowego. Otrzymuje też niezbędne informacje o możliwym kształcie typowych rozwiązań oraz o zastosowaniu gromadzonych tam informacji w zarządzaniu, a w tym przy wyborze systemu obciążeń podatkowych. Zachęcając do prowadzenia pełnej księgowości – szczególnie w dynamicznie rozwijanych firmach – prezentuje się także rozwiązania prostsze i tańsze, zwracając przy tym uwagę na takie konsekwencje jak wiarygodność i łatwość procesów kontroli stanu firmy, możliwość dokładnego budżetowania odpowiednich wydatków i wpływów czy też wpływania na przebieg procesów gospodarczych.

Kolejny krąg zagadnień rozpatrywanych w tej pracy dotyczy kształtowania i funkcjonowania zespołów pracowniczych i założycielskich.

Ten pierwszy wątek – tworzenie zespołów pracowniczych – obejmuje takie tematy jak kształtowanie się kosztów pracy przy zastosowaniu różnych form zatrudnienia (umowa o pracę, zlecenia itp.), wybór źródeł rekrutacji pracowników, sposoby budowania pożądanej kultury organizacyjnej i przestrzegania w firmie niezbędnych standardów etycznych. Te zadania omówiono w sposób przejrzysty i we właściwej kolejności – po rozpatrzeniu

niu celów biznesu („pomysł”), jego form prawnych, niezbędnych zasobów finansowych.

Drugi wątek – funkcjonowanie zespołów przywódczych (czytaj – założycielskich) też dotyczy spraw ważnych dla małych firm, ale właściwym miejscem dla tych rozważań chyba powinien być rozdział II, w którym omawia się cechy i role liderów małych przedsiębiorstw.

Z pewną obawą formułuję ocenę i uwagi krytyczne o tak ważnych kwestiach jak sposoby wejścia nowej firmy na rynek i zaistnienia na nim (rozdział VIII), gdyż znalazłem w tej części wiele interesujących wątków i cennych zaleceń, ale równocześnie – nazbyt dużo luk tematycznych lub deklaracyjnych, ogólnikowych haseł.

Dominujące rozważania koncentrują się wokół rynkowych aspektów kształtowania nazwy nowej firmy oraz wyboru i rejestru domeny internetowej. Ich wpływ na określenie „miejsca firmy na rynku” jest na pewno znaczący, a życie potwierdza ich rosnącą aktualność. Zasługuje także na uznanie atrakcyjny sposób ujęcia tej tematyki, poparty przekonującymi przykładami. Ale jakby w cieniu tych zagadnień usytuowano tak ważny dla kreatorów nowej firmy opis metod zdobywania pierwszych klientów, a już zupełnie pominięto kwestie wyznaczania „portretu głównych nabywców” i „portretu głównych konkurentów”, czyli problematykę charakterystyki podstawowych partnerów nowego biznesu.

Kolejne cztery części tematyczne, tj. rozdziały IX-XII traktują o franchisingu, przedsiębiorczości międzynarodowej, wykorzystaniu potencjału internetu oraz o wprowadzaniu przedsięwzięć technologicznych. Wprawdzie każda z nich ma swój odrębny przedmiot rozważań, specyficzny dla niej zespół problemów i metod, ale łączy je zbliżony sposób ujęcia tematu, gdyż są to małe tematyczne monografie z próbą – uwieńczoną zresztą powodzeniem

– wydzielenia spraw ważnych dla kreatora nowej firmy.

W przypadku franchisingu takie ważne zagadnienia jak korzyści franchisingu, wybór sieci, uwzględnianie warunków współpracy z franczyzodawcą na pewno zasługują na uwzględnienie i rozpatrzenie chociażby w rozdziałach III i V, ale inne omawiane kwestie chyba już wykraczają poza ramy nakreślone tytułem książki.

Część o współpracy międzynarodowej to obszerny zbiór refleksji i zaleceń dotyczących niezbędnych zasobów informacyjnych, form działalności eksportowej, pośrednictwa i innych. W tej „minimonografii” tematu w problematykę tworzenia nowej firmy szczególnie wpisują się takie ważne zagadnienia jak wybór opcji międzynarodowej oraz formy zaangażowania eksportowego.

Wydzielenie problematyki wybranego typu technologii informacyjnej w samodzielny rozdział ma podkreślić znaczenie internetu w gromadzeniu niezbędnych informacji, komunikowaniu się, a przede wszystkim w zarządzaniu ważnymi obszarami działalności firmy. Zwraca uwagę sposób przekazania tego swoistego przesłania o potrzebie i konieczności korzystania z internetu w małym przedsiębiorstwie. Nazywając obszary największych potencjalnych zastosowań, takie jak komunikacja wewnętrzna, skuteczne więzi z otoczeniem czy też transakcje handlowe, wskazuje się na uzyskiwane korzyści oraz uwarunkowania skutecznego funkcjonowania. Szkoda jednak, że zrobiono to w sposób tak oszczędny, a tak wiele miejsca zajmuje opis zagadnień ogólnych, takich jak na przykład rola internetu w rozwoju wiedzy, wpływ na aktywność przedsiębiorczą itp.

Lektura kolejnej części tematycznej traktującej o inicjowaniu oraz wdrażaniu nowych produktów i metod technologicznych przekonuje, że te treści są głównie skierowane do czynnych

przedsiębiorców, dysponujących sporym doświadczeniem oraz odpowiednią „intuicją technologiczną” (s. 339). Tym przedsiębiorcom proponuje się bardziej złożone działania – skuteczny tok postępowania w cyklu „od pomysłu do wdrożenia” oraz efektywne metody rozwiązywania pojawiających się typowych zadań takich jak ocena i selekcja pomysłów, ochrona tajemnicy handlowej i patentowa. Mają swoje znaczenie także opisane sposoby kojarzenia podejść technologicznych i marketingowych przy komercjalizacji pomysłów technologicznych.

Wysoce pozytywnej ocenie zasadności rozpatrywania wyżej nazwanych treści towarzyszy jednak wątpliwość dotycząca celowości ich wyodrębnienia w odrębny rozdział i to w tej kolokwencji, gdyż narusza to sekwencję dominującą w tej pracy oraz rodzi częste powtarzanie zagadnień, chociażby takich jak źródła finansowania, ochrona prawna i inne.

W omawianej pracy cykl tworzenia przedsiębiorstwa kończy się jego zaistnieniem na rynku. To zaistnienie musi charakteryzować się cechami, które według Autora składają się na „platformę stabilnego biznesu” (s. 370). Identyfikacja tego stanu może i powinna być punktem wyjścia dla wyznaczania tych obszarów, które zwykle podlegają istotnym zmianom oraz rozpatrzenia problemów, które rodzi ten etap rozwoju firmy.

W końcowym rozdziale książki zatytułowanym *Uruchomienie firmy – i co dalej?* rozpatruje się tylko wybrany krąg problemów i uwzględnia część typowych sytuacji małych przedsiębiorstw osiagających i utrwalających fazę końcowego sukcesu, ale już same nazwy poruszanych zagadnień oraz proponowanych działań świadczą o ich dużej złożoności i użyteczności. Do takich istotnych spraw zaliczam często pojawiające się w stadium przyspieszonego wzrostu firmy nowe zjawiska w zespole przywódczym biznesu. Rozpatrzone – może nazbyt

pobieżnie – zmiany w pozycji właściciela i towarzyszące temu przekształcenia w aparacie zarządczym firmy a także przewidywane inne zjawiska – na przykład rozpatrzone w pracy ruchy w sferze własności czy też nowe problemy (i konflikty) związane z zagospodarowaniem zysku firmy, to tylko kilka przykładów tych nowych sytuacji, które powinien przewidzieć i uwzględnić kreator i lider biznesu. Inne sytuacje, także często pojawiające się w fazie dalszego wzrostu firmy to ograniczanie zjawisk regulowanych w sposób intuicyjny i spontaniczny na rzecz stopniowej (a czasami radykalnej) profesjonalizacji działań, co pociąga za sobą wzrost znaczenia specjalistów i doradców. Z pozoru proste i oczywiste, ale cenne i ważne są też zalecenia dotyczące taktyki wprowadzania zmian w firmie oraz rozpatrzone opcje „wychodzenia” właścicieli z firmy.

Na kilka uwag zasługuje końcowy aneks zawierający opis przypadku firmy AGAR.

Prawdopodobną intencją pomysłodawców tej wirtualnej firmy (a miała ona dwóch autorów) była chęć zilustrowania jednym praktycznym (choć wymyślonym) przykładem głównych etapów i problemów omawianych w rozdziałach II – XIII. Tym tłumacząc dużą objętość tego studium i autonomiczne ujęcie jego treści. Jednak takie

„kompleksowe” odzwierciedlenie w jednym przypadku wszystkich czy nawet większości problemów i rozwiązań nie jest możliwe. Także ten zrecenzowany przykład ilustruje prawie wyłącznie procesy rodzenia się, selekcji i uzasadniania wyboru pomysłów na firmę. To ostatnie, tj. uzasadnianie sprowadzono tutaj głównie do prezentacji określonych wielkości biznesplanu.

Trzeba jednak dodać, że jeśli była potrzebna rekapitulacja całej pracy w formie studium jednego przypadku (a ma to swoje wady i zalety), to ograniczenie się do kilku tylko wybranych problemów było i konieczne i celowe.

Recenzowane opracowanie zasługuje na wysoką ocenę nie tylko ze względu na szeroki zakres rozpatrywanych problemów i ich duże znaczenie praktyczne. Wyróżnia je także efektywny, bo przejrzysty i przekonujący sposób przekazywania wiedzy oraz uzasadniania proponowanych rozwiązań. Oprócz zwięzłej charakterystyki odpowiednich zjawisk czytelnikom – tam, gdzie to było niezbędne – przekazano niezbędne informacje o stanie badań w tym zakresie i określoną literaturę tematu. Być może należałoby częściej odwoływać się do prac polskich autorów, ale ten niedostatek tłumacząc miserią odpowiednich krajowych badań i publikacji. Zresztą Autor nie eksploatuje

nadmiernie tego obcojęzycznego dorobku, a te często stosowane określenia anglojęzyczne, które już zaistniały w literaturze i komunikacji biznesowej zawsze opatruje polskimi odpowiednikami. I jeszcze jedna właściwość tych tekstów – umiejętne posługiwanie się przykładami i opisami przypadków. Recenzowana książka nie jest – jak to obecnie często na miejsce w tego typu publikacjach – zbiorem casusów z mniej lub bardziej rozwiniętym komentarzem własnym autora. Zamieszczone w pracy dosyć liczne przypadki, otwierając opis kolejnych problemów zawsze pełnią podwójną rolę – są rozwiniętym mottem do kolejnych wątków oraz uaktualniają i uwiarygodniają odpowiedni krąg rozważań.

Na zakończenie tych uwag jeszcze jedna pochwała, tym razem dla edytora omawianej publikacji. Książkę wyróżnia staranna redakcja, ułatwiająca korzystanie z tekstu, urozmaicona forma graficzna (czcionka, kolory i inne) oraz dobrze opracowane tabele i wykresy.

Wszystkie wyżej podane uwagi o recenzowanej pracy można więc zrekapitulować w sposób następujący. *Przedsiębiorczość dla ambitnych – Jak uruchomić własny biznes* – jest to wartościowa i pięknie wydana pozycja naukowa o wysokiej użyteczności praktycznej.

Prof. dr hab. Leszek Pasieczny

Mamy wreszcie polski nowoczesny podręcznik przedsiębiorczości, adresowany do tych, którzy rozważają uruchomienie własnego biznesu. Podręcznik nowoczesny w swej formie i atrakcyjny w treści. Łatwo go czytać, rozumieć i uczyć się z jego pomocą, czego unikać i co robić, by osiągnąć rynkowy sukces. Każdy z rozdziałów podręcznika poprzedzony jest krótkim wstępem. Zestawienie tych lapidarnych wstępów tworzy swoisty przewodnik, ułatwiający nie tylko lekturę, ale przede wszystkim praktyczne działania niezbędne do uruchomienia biznesu i dla osiągnięcia sukcesu (Prof. dr hab. Stefan Kwiatkowski).

Najnowsze tendencje rozwoju przedsiębiorczości na świecie i w Polsce powodują, że uruchomienie własnego biznesu stało się atrakcyjnym kierunkiem realizacji kariery zawodowej, także – a może przede wszystkim – dla ludzi młodych i wykształconych. Podejmując taką decyzję, warto planować przedsięwzięcia dynamiczne, czyli mające perspektywę wzrostu. To, że podejmujemy się realizacji dynamicznego biznesu, niekoniecznie musi prowadzić do stworzenia imperium opartego na najnowocześniejszej technologii czy też przełomowych

rozwiązaniach w sferze organizacji i marketingu. Czy tak się stanie, będzie zależało od wielu czynników i warunków działania już po uruchomieniu biznesu. Warto jednak, by taka wizja towarzyszyła adeptom nowego biznesu od samego początku, bo wtedy szanse na stworzenie czegoś większego – na miarę ambicji i umiejętności inicjatorów – będą znacznie większe.

Wyniku prowadzonych w wielu krajach systematycznych badań, dysponujemy bogatą wiedzą o cechach i umiejętnościach

skutecznych przedsiębiorców. Ze względu na wielowymiarowy charakter inicjatyw przedsiębiorczych, wspomniane badania nie doprowadziły do opracowania całościowych konstrukcji teoretycznych, pozwalających jednoznacznie określić wagę poszczególnych czynników w procesie uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć. W szczególności nie można jednoznacznie przesądzić, które z cech osobowych mają pozytywny wpływ na sukces przedsięwzięcia, a które nie. Jednakże uogólniona, dzięki licznym badaniom empirycznym, wiedza w tej dziedzinie może być cennym punktem odniesienia do porównawczej oceny własnych cech przez kandydatów na biznesmenów.

Działania związane z wyszukiwaniem atrakcyjnych (nośnych) pomysłów, a także przekształcaniem zidentyfikowanych pomysłów w dojrzałe koncepcje zakończone uruchomieniem nowego biznesu, powinny być realizowane zgodnie z dokładnie przemyślanym planem, z wykorzystaniem sprawdzonych narzędzi i procedur. Takie systematyczne podejście może budzić wątpliwość, jako że dotyczy przecież tych kreatywnych i innowacyjnych zachowań, które z zasady nie poddają się sztywnym regułom. Jednakże i tego typu działania muszą być ujęte w ramy organizacyjne, zapewniające sprawne dochodzenie do zadowalających rezultatów. Nie jest to łatwe, bo w procesie poszukiwań mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch sprzecznych ze sobą reguł postępowania. Z jednej strony istnieje potrzeba dokonywania oceny przydatności pomysłów biznesowych na podstawie solidnej bazy informacji i kompleksowej analizy. Z drugiej strony zaś ważne jest, by proces poszukiwań prowadzony był efektywnie, co wiąże się chociażby z ograniczaniem nakładu czasu na analizę pomysłów nierokujących większych nadziei.

Zarówno w fazie uruchamiania, jak i na kolejnych etapach roz-

woju biznesu, zdobywanie środków na jego finansowanie angażuje dużą część czasu i uwagi przedsiębiorców. Mozolne „składanie” finansowania projektów inwestycyjnych w kolejnych rundach negocjacji z bankami oraz potencjalnymi inwestorami okazuje się bardzo cenną i poszukiwaną umiejętnością. Natomiast prawdziwą sztuką jest cierpliwe budowanie tzw. wiarygodności finansowej. Na dłuższą metę staje się ona bezcennym atutem, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, w których uzupełnienie własnych środków przez kredyt bankowy i inne zewnętrzne źródła finansowania jest na ogół niezbędne.

Przy wyborze formy prawno-organizacyjnej punktem wyjścia jest dokładna koncepcja uruchomienia i prowadzenia biznesu. Zanim rozpatrzymy możliwe warianty, powinniśmy mieć klarowną wizję następujących aspektów: kto będzie współnikiem i ilu ich będzie; jaki będzie przedmiot działalności; jaka będzie skala działalności na początku i w perspektywie kilku lat; jaki będzie wymagany poziom zaangażowania inwestycyjnego; jaka będzie nazwa firmy. Przesądzenie formy prawnej bez dokonania wspomnianych wyżej rozstrzygnięć może prowadzić do konieczności zmiany ustaleń i marnotrawstwa czasu czy środków finansowych. Jakkolwiek forma prawna ma charakter wtórny wobec całościowej biznesowej koncepcji przedsięwzięcia; należy przestrzec przed pomniejszeniem wagi znaczenia decyzji w tym zakresie. We współczesnych realiach życia gospodarczego formę prawno-organizacyjną można potraktować jako swoisty „pojazd”, na który zapakujemy nasz atrakcyjny pomysł, by ruszyć w drogę do biznesowego sukcesu. Rzecz jasna, parametry owego pojazdu muszą być dostosowane do warunków otoczenia, a także szybkości, z jaką zamierzamy się poruszać.

Wokół systemu finansowego i jego funkcji w małej firmie narosło wiele nieporozumień. Najczęstsze z nich to: przekonanie, że

księgowość jest niezbędna wyłącznie do rozliczenia z fiskusem; właściciel powinien mieć firmę w głowie i nie potrzebuje podierać się danymi z księgowości; finanse i księgowość to dla niefachowców czarna magia, bardzo trudna do opanowania dla nie-ekonomistów. Na etapie przygotowania do uruchomienia i pierwszej fazy funkcjonowania nowej firmy kluczowe kwestie wymagające rozstrzygnięcia, a związane z systemem finansowo-księgowym, dotyczą: organizacji systemu księgowego w firmie; wykorzystania informacji finansowych z systemu księgowego w zarządzaniu firmą; minimalizacji obciążeń podatkowych.

Analizując zachowania przedsiębiorcze, najczęściej skupiamy uwagę na jednostce – samotnym herosie osiągającym sukces biznesowy dzięki indywidualnym predyspozycjom. Tymczasem w przypadku ambitnych przedsięwzięć, podejmowanych z myślą o rozwinięciu biznesu na większą skalę, ujawnia się przewaga grupowej przedsiębiorczości, a więc występowania dwóch lub większej liczby współników/założycieli. Analiza funkcjonujących zespołów założycielskich wykazuje, że istnieje również wariant, w którym lider wyłania się z działającego już zespołu założycielskiego. Jest to osoba mająca klarowną wizję przyszłego biznesu oraz wiarę we własne siły i powodzenie przedsięwzięcia. Oprócz usankcjonowanej tradycji jednoosobowej funkcji prezesa zarządu w spółkach kapitałowych występuje też potrzeba pojawienia się głównego szefa, który prezentuje stanowisko firmy wobec klientów, kontrahentów oraz pracowników.

Trudności związane z uruchomieniem nowej firmy kojarzą się zazwyczaj z problemami wewnętrznymi: stworzeniem ram organizacyjnych i sprawnego funkcjonowania w nowej strukturze.

Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne, to szczególnej uwagi wymagają kwestie zidentyfikowania, a następnie