

Jerzy Janczewski*

Przedsiębiorczość małych firm. Studia przypadków w inżynierskich pracach dyplomowych studentów AHE w Łodzi

Wstęp

Artykuł zawiera prezentacje przypadków przedsiębiorczości mikro i małych firm, które posłużyły jako wzory badawcze absolwentom realizującym pod kierunkiem autora inżynierskie prace dyplomowe w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej. Stanowi on przykład, że dane empiryczne zebrane i przygotowane w ramach prac dyplomowych przez studentów mogą nie tylko być cennym materiałem badawczym przy realizacji projektów inżynierskich, ale także inspirować zachowania przedsiębiorcze przyszłych inżynierów oraz być wzorem dla kolejnych studentów aspirujących do zawodu inżyniera transportu, a później do zakładania i rozwijania własnej firmy.

Wyboru przypadków z ukończonych prac dyplomowych dokonano z punktu widzenia kryterium identyfikacji aktywności przedsiębiorczej małej firmy i jej właściciela/menedżera funkcjonujących w branży transportowej lub w zapleczu technicznym transportu. W większości prezentowanych firm absolwenci są pracownikami tych firm i jednocześnie ich właścicielami lub współwłaścicielami.

Do opracowania artykułu ze względu na techniczne ograniczenia objętości numeru wybrano tylko sześć studiów przypadków.

Zaprezentowane w ramach przypadków małe firmy można zaliczyć do firm przedsiębiorczych i innowacyjnych, choć poziom ich aktywności przedsiębiorczej jest różny. Właściciele tych firm i jednocześnie ich menedżerowie posiadają umiejętność oceny szans na uruchomienie i rozwój nowego przedsięwzięcia w warunkach turbulentnych i w chaosie, posiadają specyficzne zdolności i umiejętności wykorzy-

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

stania swojej wiedzy i doświadczeń, które opierają również na tradycjach rodzinnych i wzorcach zachowań.

Przedsiębiorczość małej firmy a osoba przedsiębiorcy – zarys problematyki

Wieloaspektowość problematyki przedsiębiorczości powoduje, że dotychczas nie wykształciła się jednolita teoria przedsiębiorczości ani ogólnie przyjęta definicja przedsiębiorcy.

We współczesnych badaniach nad przedsiębiorczością dominują trzy główne nurty. Pierwszy z nich wywodzący się z teorii F. Knighta z lat 20. XX wieku widzi przedsiębiorczość jako umiejętność podejmowania ryzyka. Drugi nurt badań wynika z teorii J. Schumpetera z lat 30. XX wieku i istotę przedsiębiorczości widzi w zdolnościach ludzi do wprowadzania szeroko pojętych innowacji rynkowych. Trzeci nurt wywodzi się ze szkoły austriackiej, podchodzi do procesów ekonomicznych w sposób indywidualistyczny i traktuje przedsiębiorczość jako indywidualne odkrywanie informacji czy możliwości rynkowych.

Przytoczone nurty teorii przedsiębiorczości pozwalają zauważyć, że w ich poszczególnych ujęciach akcent w tłumaczeniu fenomenu przedsiębiorczości postawiony jest na różne jej cechy i powoduje rozbieżności w definicji osoby przedsiębiorcy i przyjęcia jej uniwersalnej miary.

Etymologiczne wyjaśnienie wyrazu *przedsiębiorczość* wskazuje, że jego źródłem jest wyraz *przedsiębiorca*. Posiłkując się opracowaniem amerykańskiej organizacji NCOE, zajmującej się przedsiębiorczością, można przyjąć, że pierwsze historyczne określenie przedsiębiorcy powstało w XV wieku we Francji, gdzie Johann Gutenberg, wynalazca druku, zasłynął ze swych przedsiębiorczych działań (*Entrepreneurship a Candidate's Guide*, 2002: 4). Warto zaznaczyć, że tematyka przedsiębiorczości i osoby przedsiębiorcy pojawiała się w praktyce gospodarczej już znacznie wcześniej.

Pojęcie przedsiębiorcy zostało wprowadzone do teorii ekonomii przez Richarda Cantillona w XVIII wieku i określało „człowieka, który nabywa środki produkcji i wykorzystuje je do wytwarzania wprowadzonych na rynek produktów” (Czaja, 1999: 46). Definicja osoby przedsiębiorcy i określenie jego działalności ulegały zmianom na przestrzeni lat. Kolejni teoretycy ekonomii podejmowali próby zdefiniowania pojęcia *przedsiębiorca*, poszukując odpowiedzi na pytanie, kim on jest, i podając jego szczególne cechy. Jak wskazuje F. Bławat (2003: 16), przedsiębiorca to między innymi:

- osoba ponosząca ryzyko,
- osoba dostarczająca kapitał,
- innowator,
- osoba podejmująca decyzje,

- lider przemysłu,
- menedżer lub nadzorca,
- organizator i koordynator zasobów ekonomicznych,
- właściciel przedsiębiorstwa,
- osoba zatrudniająca czynniki produkcji.

Najbardziej współczesna w XXI wieku wydaje się definicja przedsiębiorcy zaproponowana przez Josepha Schumpetera¹.

Można przytoczyć szeroką gamę nazwisk przedsiębiorców, którzy utożsamiani są z przedsiębiorczością ich firm, np. Henry Ford, Bill Gates, Edward Wedel. W rezultacie dochodzi do połączenia dwóch pojęć, a tym samym można wysnuć wniosek, że nie ma przedsiębiorczości bez przedsiębiorcy² i odwrotnie. Zdaniem niektórych badaczy takie ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości pociąga za sobą spójne traktowanie tych dwóch kategorii, a jedynie dyskusyjne mogą być koncepcje koncentracji na funkcjach przedsiębiorcy³ albo koncentracji na procesach przedsiębiorczych.

Przedsiębiorczość opisywana przez pryzmat pewnych charakterystycznych dla przedsiębiorcy czynników psychologicznych i socjologicznych, jego systemu wartości, motywacji i rzeczywistych zachowań była przedmiotem zainteresowania Davida McClellanda. Stwierdził on, że ludzie angażujący się w dziedzinie przedsiębiorcze charakteryzują się dużą potrzebą osiągnięć i lubią podejmować ryzyko, ale w pewnych rozsądnych granicach. Thomas Begley i David P. Boyd wyznaczyli kategorie cech, które odróżniają przedsiębiorców od osób kierujących istniejącymi od dawna małymi przedsiębiorstwami, a mianowicie: potrzebę osiągnięć, umiejscowienie kon-

¹ J. Schumpeter w pracy *Teoria rozwoju gospodarczego* przedstawił przełomową koncepcję przedsiębiorcy, będącego siłą sprawczą rozwoju gospodarczego, oraz dostrzegł w przedsiębiorcy jego dynamizm i innowacyjność, cechy, dzięki którym przedsiębiorca uruchamia nowe przedsiębiorstwa, tworzy nowe wartości: miejsca pracy, nowe produkty, nowe sposoby produkcji, zarządzania, poszukuje nowych rynków zbytu i zaopatrzenia.

² Termin *przedsiębiorca* ma wiele ujęć i definicji. W Polsce za przedsiębiorcę uważa się osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej, ale nie samą spółkę (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, rozdz. I, art. 4).

Amerykańska Komisja Przedsiębiorczości (National Commission of Entrepreneurship) za przedsiębiorcę uważa osobę fizyczną, która prowadzi małe przedsiębiorstwo, oparte na innowacji i nastawione na szybki wzrost, od 15 do 20% w skali rocznej (zob. *Entrepreneurship a Candidate's Guide*, 2002: 4).

W Anglii termin *przedsiębiorczość* łączony jest z przedsiębiorcą i jego różnymi atrybutami, działaniami i przede wszystkim odpowiedzialnością, zaś w Niemczech akcentuje się etapy rozwoju przedsiębiorczości i role przedsiębiorców w tym rozwoju (H. Klandt, *Entrepreneurship Education at German Universities* – zob. Piasecki, 2002: 195).

³ Na przykład specjaliści zajmujący się rozwojem lokalnym, zarówno ekonomiści, jak i socjologowie, zwracają uwagę, że przedsiębiorca jest postrzegany często jedynie jako dostawca kapitału. Ten punkt widzenia przesłania jego wszystkie inne role, zwłaszcza inicjatywę i skłonność do podejmowania ryzyka (zob. Bończak-Kucharczyk i in., 1998: 5).

troli, granice ryzyka, tolerowanie niepewności i dążenie, by zrobić więcej w krótszym czasie (Stoner i in., 1999: 174). Z tych kategorii wynikają takie pożądane cechy osobowe przedsiębiorców, jak umiejętność podejmowania ryzyka, samodzielne działanie, kreatywność, silna motywacja i wiele innych. Przedsiębiorczość utożsamiana z cechami osobowymi kładzie nacisk na psychospołeczne źródła przedsiębiorczości, w tym na rozwój osobniczy, uwarunkowania rodzinne, przebieg edukacji itp. Orędownikiem takiego nurtu jest Allan A. Gibb (Piasecki, 2002: 25). Twierdził on, że w sprzyjających warunkach poszczególne jednostki staną się bardziej przedsiębiorcze i wykażą cechy przedsiębiorcze wcześniej nieujawnione. Przykładem takich związków pomiędzy okolicznościami i ujawnianiem się cech przedsiębiorczych jest proces powstawania małej firmy, który ma znaczący wpływ na zachowania kreującej ją przedsiębiorcy.

Peter F. Drucker zdefiniował człowieka przedsiębiorczego jako zawsze poszukującego zmiany, reagującego na nią i wykorzystującego jako okazję, a ponieważ zmiany związane z wykorzystywaniem nadarzających się okazji mają charakter nieciągły, to związane z nimi zjawisko przedsiębiorczości także powinno charakteryzować się nieciągłością (Drucker, 1992: 36–37).

W Polsce przedsiębiorczością i jej definiowaniem zajmowało się wielu badaczy. Na przykład Tadeusz Kotarbiński (1975) i Tadeusz Pszczołowski (1978) badali bezpośrednio związane z przedsiębiorczością normy i zasady skutecznego działania. Mariusz Bratnicki (2002, 2003) analizował przedsiębiorczość i przedsiębiorców współczesnych organizacji. Stefan Kwiatkowski (2002) prowadził badania przedsiębiorczości intelektualnej. Bogdan Piasecki (2001) zajmował się przedsiębiorczością i sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Stanisław Sudoł (2002: 25) badał rolę przedsiębiorcy w firmie i określił jego kluczowe znaczenie jako czynnika sprawczego postępu ekonomicznego. Anna Sosnowska i Krystyna Poznańska rolę przedsiębiorcy określiły podobnie jak Sudoł, również dla przypadku małych przedsiębiorstw, gdzie najczęściej właściciel i menedżer w jednej osobie powinien być prawdziwym przedsiębiorcą (Sosnowska i in., 2003: 9).

Marian Strużycki (2002, 2006) badał przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Jan Targalski i współautorzy (Targalski, 1999) zajmowali się przedsiębiorczością i rozwojem firmy. Małgorzatę Bednarczyk (w: Piasecki, 2002: 61–67) interesowała przedsiębiorczość firm rodzinnych oraz przedsiębiorczość wewnętrzna w przedsiębiorstwach i organizacjach samorządowych. Aleksandra Gaweł (2007) zajmowała się wpływem ekonomicznych czynników otoczenia na aktywność przedsiębiorczą, zaś Małgorzata Konieczny i współpracownicy zajmowali się aktywnością przedsiębiorczą kobiet (Konieczny i in., 2008).

Przykłady wybranych firm

Przedsiębiorstwo Handel artykułami przemysłowymi i częściami samochodowymi

Prezentowane przedsiębiorstwo powstało w 2000 roku jako firma osoby cywilnej zajmującej się transportem i specjalizującej w usługach pomocy drogowej dla pojazdów ciężarowych i dostawczych. Firma mieści się w województwie wielkopolskim, na szlaku pomiędzy Łodzią a Poznaniem. Początkowo usługi pomocy drogowej wykonywane były na obszarze Polski. Obecnie firma świadczy swoje usługi w całej Unii Europejskiej, a także poza Unią, w szczególności we Francji, Niemczech, Czechach i Danii. Początki działalności z powodu małej liczby klientów były dla firmy trudne, lecz z biegiem czasu liczba klientów wzrastała, a firma dodatkowo zajęła się skupem i importem wraków samochodów ciężarowych i dostawczych, a później ich demontażem i sprzedażą używanych zespołów i części. W tym celu poszerzono powierzchnię magazynową firmy. Zwiększono plac dla wraków samochodów, wybudowano magazyny i biuro obsługi klientów, zakupiono również niezbędny sprzęt, taki jak specjalne dźwigi do wyciągania i ładowania silników samochodowych, wózki widłowe do przewozu zdemontowanych części i podzespołów itp. Wraz z rozwojem firmy powiększyła się kadra pracownicza, zainwestowano też w obsługę informatyczną firmy. Zatrudniono menedżera, księgową, zwiększono liczbę pracowników robotniczych i kierowców, a także zakupiono sprzęt komputerowy oraz niezbędne programy do zarządzania przedsiębiorstwem. W 2009 roku firma rozszerzyła zakres usług o złomowanie samochodów osobowych i obecnie jest jedną z większych w swoim regionie firm świadczących usługi złomowania i sprzedaży części.

Obecnie w ofercie przedsiębiorstwa znajdują się takie usługi, jak: transport krajowy i zagraniczny pojazdów, skup pojazdów powypadkowych, złomowanie pojazdów, naprawa i sprzedaż samochodów ciężarowych i dostawczych oraz sprzedaż części.

Firma posiada bardzo duży asortyment używanych części i zespołów do takich marek, jak: MAN, Mercedes, Iveco, Daf, Scania, Renault, Volvo. Oferowane zespoły i części to między innymi skrzynie biegów, silniki, ogumienie, obręcze kół, kompletne kabiny, reflektory, szyby, deski rozdzielcze, fotele, obicia, elementy blacharki i elementy podwozi.

W 2012 roku firma ze sprzedaży zdemontowanych części i zespołów osiągnęła przychód w wysokości około 470 tys. zł, zaś w 2013 roku 530 tys. zł.

Sprzedaż detaliczna, jak i hurtowa prowadzona jest na miejscu w firmie poprzez kontakt indywidualny, czyli przyjazd klienta do przedsiębiorstwa, jak również wysyłkowo. Informacja o dostępnych częściach wraz z ich szczegółowym opisem znajduje się na stronie internetowej firmy. Firma korzysta z różnego rodzaju aukcji, oferuje części za pośrednictwem Allegro, Otomoto, ogłasza się w prasie branżowej i posiada stoiska na giełdach samochodowych. Przedsiębiorstwo jest otwarte na wszystkich klientów zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Udziela fachowej pomocy i porad technicznych, traktując każdego klienta indywidualnie.

Przedsiębiorstwo ma dobrą opinię wśród klientów i sprzyjające warunki rynkowe, przejawiające się stale rosnącym popytem na używane części i zespoły do samochodów ciężarowych i dostawczych. Czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa są: lokalizacja przedsiębiorstwa, wykwalifikowana kadra, właściwe relacje z partnerami zagranicznymi, niższa niż u konkurencji cena połączona z upustami, jakość części i zespołów, terminowość dostaw, własny transport do klienta, a także gwarancja na zakupioną część wraz z fakturą VAT (zob. Zaręba, 2014: 29–51).

Przedsiębiorstwo Luk-Car

Przedsiębiorstwo Luk-Car funkcjonuje na rynku usług motoryzacyjnych od trzydziestu lat i specjalizuje się w usługach lakierniczo-blacharskich. Firma obsługuje rynek wtórny pojazdów samochodowych, przygotowując je do ponownego użytkowania i sprzedaży. Przedsiębiorstwo zaliczane jest do grupy warsztatów niezależnych i kontynuuje rodzinne tradycje. Aktualnie prowadzone jest w drugim pokoleniu.

W pierwszym pokoleniu obszarem działań przedsiębiorstwa był rynek lokalny w województwie małopolskim, a usługi ograniczały się do drobnych napraw blacharsko-lakierniczych pojedynczych elementów nadwozia. Była to wtedy jednoosobowa firma o niewielkim dochodzie netto nieprzekraczającym miesięcznie 1500 zł.

Przyrost samochodów w Polsce i import używanych aut zainspirował kolejnego właściciela do rozwoju firmy. W ciągu trzech lat (2009–2012) zakupiono komorę lakierniczą wraz z urządzeniami grzewczymi i systemem wentylacji i oświetlenia, sprzęt do polerowania, szlifowania, matowania powłok lakierniczych, myjkę ciśnieniową i odkurzacz piorący. Równocześnie przedsiębiorstwo pozyskało klientów zajmujących się importem powypadkowych samochodów osobowych głównie z Austrii, Niemiec i Francji. Wraz ze wzrostem liczby klientów powiększono plac parkingowy, rozbudowano bramę wjazdową, umożliwiającą wjeżdżanie dużych zestawów ławet, zakupiono urządzenia emitujące światło podczerwone suszące lakier w przeciągu 30 minut. W niedalekiej przyszłości (2016) firma planuje uruchomić mieszalnię lakierów i wdrożyć nowe technologie, takie jak Smart i PDR.

Sukcesywnie zatrudniano nowych pracowników, początkowo na umowę o dzieło, później na umowę o pracę. W 2014 roku firma zatrudniała na stałe 4 pracowników.

W 2014 roku firma zrealizowała około 550 zleceń na usługi blacharsko-lakiernicze, większość z nich dotyczyła samochodów powypadkowych o różnym stopniu uszkodzenia zarówno od klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Znaczna część samochodów była przeznaczona do dalszej odsprzedaży, w niektórych dokonano modernizacji i przeróbki na przykład dla potrzeb miejscowej jednostki straży pożarnej, a niektóre z odnowionych samochodów ponownie wróciły na zachodni rynek.

Najpopularniejsze marki samochodów, którymi zajmuje się firma, to Nissan Qashqai, Hyundai ix35, Kia Sportage, Mazda 2 oraz 3. Marki te są tańsze niż marki niemieckie, a jednocześnie równie niezawodne. Najczęstsze roczniki naprawianych w Luk-Car samochodów należą do przedziału 2009–2013 z szacunkowym przebiegiem około 3000 km. Średnia wartość rynkowa naprawianego pojazdu waha się w gra-

nicach od 40 do 80 tys. zł (zdarzają się też samochody o wartości około 120 tys. zł). Dlatego kolejną inwestycją przedsiębiorstwa był monitoring, pozwalający obserwować cały plac, na którym znajduje się przeważnie około 20 samochodów. Samochody przebywające na terenie przedsiębiorstwa nie są własnością firmy Luk-Car.

Obok rozwoju ilościowego firma zwraca szczególną uwagę na rozwój jakościowy i bezpieczeństwo zarówno w aspekcie bezpieczeństwa ruchu drogowego, jak i bezpieczeństwa ekologicznego (zob. Skąpski, 2014: 31–46).

Przedsiębiorstwo transportowe z Wielkopolski

Analizowane przedsiębiorstwo to firma świadcząca międzynarodowe usługi transportowe ładunków z siedzibą w Wielkopolsce. Przyjmując jako kryterium zatrudnienie i roczny obrót, firmę zalicza się do kategorii mikroprzedsiębiorstw. Powstała ona w 1989 roku jako jednoosobowa firma transportowa osoby fizycznej z jednym środkiem transportu oraz biurem znajdującym się w budynku mieszkalnym. Na początku firma realizowała przewozy ładunków w kraju, później również do Rosji. Z czasem zaczęła zdobywać inne rynki i tym samym poszerzać swoje usługi, kupując kolejne samochody ciężarowe oraz zatrudniając nowych pracowników. W roku 2012 przedsiębiorstwo zatrudniało 6 osób, z czego 4 osoby to wykwalifikowani kierowcy, oraz posiadało 3 ciągniki siodłowe z naczepami i 1 samochód ciężarowy z przyczepą. Średni wiek posiadanego wtedy przez firmę taboru to 4 lata. Firma starała się systematycznie co dwa lata wymieniać jeden samochód ciężarowy.

Firma przewozi ładunki głównie do Europy Zachodniej. Klientem strategicznym (kluczowym) firmy jest norweski producent mebli ekskluzywnych posiadający swój oddział w Polsce. Zleca on średnio 3 transporty tygodniowo do Szwecji, Danii, Norwegii lub Anglii. Informacja o zapotrzebowaniu klienta jest przesyłana do firmy przeważnie z tygodniowym wyprzedzeniem. Fracht jest ustalony z góry i tylko w szczególnych sytuacjach, na przykład przed ważnymi świętami ze względu na wzmożony ruch w branży transportowej ulega zmianie na korzyść przewoźnika.

Drugim ważnym klientem, który zleca około 8 transportów w miesiącu w kierunku Niemiec, Francji, Włoch i Czech, jest firma zajmująca się wykonywaniem elementów targowisk. Zlecenie na targowisko pochodzi z Chin, w którym znajdują się wytyczne wraz z projektem.

Pewnym utrudnieniem dla funkcjonowania firmy jest niedobór wykwalifikowanych kierowców w przewozach ładunków. Przyczyn tego może być kilka, na przykład rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowanych kierowców, niedogodności zawodu – praca stale poza domem, niewłaściwa polityka edukacyjna, emigracja (kierowcy zarabiają w Niemczech nawet dwukrotnie więcej niż w Polsce) czy też emerytury pomostowe, które wypychają z rynku osoby w wieku aktywności zawodowej. W efekcie niedobór kierowców w Polsce prowadzi do wzrostu wynagrodzeń, co również prowadzi do obniżenia konkurencyjności firmy na rynku transportowym.

Kierownictwo firmy, zdając sobie sprawę z coraz większej rywalizacji w branży transportowej oraz z ciągłe wzrastających kosztów, stale poszukuje rezerw i oszczęd-

ności. Jednym ze sposobów jest ograniczenie pustych lub niepełnych przewozów przez wykorzystanie internetowych giełd transportowych, które wspomagają proces zarządzania frachtami oraz wykorzystanie możliwości kabotażu.

Firma po przeanalizowaniu rynku i rentowności przewozów kabotażowych rozpoczęła z początkiem trzeciego kwartału 2010 roku przewóz ładunków wewnątrz poszczególnych państw Unii Europejskiej, głównie po Niemczech, a w mniejszym stopniu po Wielkiej Brytanii. Po analizie kosztów okazało się, że bardziej opłacalne okazały się powroty do Polski z przykładowo jednym przerzutem po Niemczech aniżeli bezpośrednie powroty do kraju z Niemiec. Bezpośredni powrót do Poznania z Frankfurtu jest mniej opłacalny niż ten sam przejazd do Poznania z kabotażem ładunku na przykład z Frankfurtu do Berlina i stamtąd dopiero do Poznania. Minusem tego jest wydłużający się czas jazdy pojazdu o jeden dzień. Jednak przy większej liczbie przewozów wewnątrz Niemiec zysk dla firmy rośnie z każdym kolejnym dniem – oczywiście przy jednoczesnym zachowaniu przepisów prawa, które ograniczają kabotaż.

W transporcie drogowym zauważalna jest sezonowość popytu na usługi transportowe. Mniejsze zapotrzebowanie na transport to głównie styczeń, luty oraz okres wakacji, czyli lipiec i sierpień. Miesiące te charakteryzują się niskim przychodem w porównaniu do innych oraz większym „uspokojeniem” na rynku. W tych miesiącach firma bez problemu podstawia naczepy pod załadunek na czas i sama jest w stanie zaspokoić zapotrzebowanie na transport swoich klientów. Jednak w miesiącach, kiedy wzrasta popyt na przewozy, potrzebna jest większa liczba samochodów ciężarowych i firma nie jest w stanie w 100% zaspokoić popytu. W większości przypadków firmy transportowe wspierają się w takich momentach samochodami spedycyjnymi, czyli podnajmują innych przewoźników lub wystawiają ładunki na giełdach transportowych. Firma analizuje zatem, czy bardziej opłacalne jest podnajmowanie zleceń innym przewoźnikom, czy może zakup nowego samochodu z przyczepą. Przedsiębiorstwo rozważa również możliwość rozbudowania własnego działu spedycji, tak aby samemu zatrudniać podobne mikrofirmy transportowe. Firma rozważa również współpracę sieciową z innymi przedsiębiorstwami (zob. Piechocki, 2012: 15–23).

Przedsiębiorstwo przewozu osób

Analizowane przedsiębiorstwo to firma z siedzibą w środkowo-wschodniej Polsce świadcząca usługi przewozu osób w transporcie drogowym. Powstała ona w 1995 roku jako jednoosobowe przedsiębiorstwo osoby fizycznej świadczące usługi transportowe. W pierwszych latach działalności (1995–2000) firma zatrudniała 2 osoby i realizowała incydentalne przewozy osób w kraju, jak również realizowała kursy zagraniczne.

W 2005 roku zatrudnienie wzrosło do 5 osób, a firma poszerzyła zakres usług o regularne i specjalne przewozy osób i tym samym zaczęła zdobywać inne rynki, kupując kolejne samochody oraz zatrudniając nowych pracowników. W 2014 roku przedsiębiorstwo zatrudniało łącznie z właścicielem 13 osób.

Sukces tego przedsiębiorstwa determinują takie elementy, jak:

- rentowność działalności i dynamika przychodów,
- okres działalności na rynku i pozycja rynkowa,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- szerokość oferty i jakość usługi,
- innowacje,
- motywacja przedsiębiorcy i pracowników.

Przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję finansową. W okresie ostatnich pięciu lat osiągało bardzo dobre wyniki finansowe. Średnia rentowność sprzedaży przedsiębiorstwa kształtowała się w badanym okresie na poziomie 14,5% mimo rosnących kosztów i spadku obrotów. Oznacza to, iż jedna złotówka przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstwa wygenerowała średnio około 14,5 groszy zysku netto. Jest to kwota zadowalająca z punktu widzenia branży, w której działa przedsiębiorstwo oraz z punktu widzenia profilu działalności. Również zadowalający był wskaźnik rentowności aktywów (średnio 20%) i wskaźnik rentowności kapitałów własnych (średnio 60%). Należy tutaj zaznaczyć, że przedsiębiorstwo obsługuje głównie rynek lokalny i regionalny, co znacznie determinuje zarówno przychody, jak i dynamikę, a tym samym ogranicza ich wzrost.

Analizowane przedsiębiorstwo posiada dwudziestoletnie doświadczenie w działalności transportowej i jest od dawna rozpoznawalne pośród wielu odbiorców usług transportowych. W trakcie swej działalności zdobyło dobrą reputację wśród klientów, która owocuje stale rosnącym zapotrzebowaniem na przewozy. O zwiększającym się zainteresowaniu ofertą firmy może świadczyć liczba wejść potencjalnych klientów na jej stronę internetową. Liczba ta na przestrzeni ostatnich pięciu lat zwiększyła się niemal dziesięciokrotnie. W tym czasie przedsiębiorstwo pozyskało klientów instytucjonalnych reprezentujących takie instytucje, jak: biura podróży, zakłady pracy, szkoły, parafie.

W analizowanym przedsiębiorstwie transportowym zwiększanie przewozów związane jest z tworzeniem nowych usług, zaspokajających ściśle określone potrzeby pasażerów. Punktem odniesienia jest porównanie użyteczności nowej usługi z alternatywą skorzystania przez jej potencjalnych klientów z transportu indywidualnego.

Kolejnym obszarem, w którym firma wdraża innowacje, jest tabor samochodowy. Przedsiębiorstwo oprócz zakupów nowych pojazdów o niskiej emisji spalin zasilanych paliwami alternatywnymi wprowadza różnego rodzaju usprawnienia techniczne i organizacyjne zmniejszające zużycie paliwa, podwyższające trwałość pojazdów, zwiększające ich zasób pracy, a także ułatwiające utrzymanie pojazdów w czystości.

Następnym przykładem są innowacje w obszarze narzędzi IT. Firma od kilku lat systematycznie wdraża nowe technologie komunikacyjne i informatyczne, które umożliwiają prowadzenie pojazdów w sieci transportowej, zarządzanie racjonalne tarem w ruchu, informowanie bieżące pasażerów o czasach odjazdu, sprzedaż biletów, zapewnienie osobistego bezpieczeństwa i koordynowanie oferty dostosowanej do popytu.

Dla każdego przedsiębiorcy sukces jest celem, do którego on podąża i który zamierza osiągnąć. Właściciel analizowanego przedsiębiorstwa stale dąży do sukcesu poprzez osiąganie pewnych etapów, początkowo poprzez założenie przedsiębiorstwa i uzyskanie niezbędnych uprawnień, pokonanie barier wejścia na rynek, przetrwanie na rynku, zwiększenie zysków z działalności firmy, a później poprzez poszerzenie liczby i zakresu usług, zwiększenie liczby zadowolonych klientów, wykorzystanie doświadczeń w zdobywaniu następnych rynków, a w przyszłości i sukcesji firmy. Osiąganie założonych etapów nie byłoby możliwe bez determinacji właściciela i wiary w siebie, skłonności do poświęceń i umiejętności znalezienia niszy rynkowej, ciężkiej pracy, pewnej dozy szczęścia i cech przywódczych. Właściciel nie ogranicza się wyłącznie do wykorzystywania szans rynkowych, lecz stale poszukuje argumentów do kierunków dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, a bariery i wszelkie trudności traktuje jak swoiste wyzwania.

Prowadzenie małej firmy transportowej również nie jest możliwe bez kadry pracowniczej. W analizowanej firmie pracownicy identyfikują się z celami przedsiębiorstwa i dla właściciela są tak samo ważni jak klienci firmy. Większość kadry to osoby młode, do 40 lat. Osoby w wieku do 20 lat stanowią 20% ogółu pracowników, osoby w wieku 21–30 lat stanowią 40% pracowników, pracownicy w wieku 31–40 lat stanowią 20% ogółu kadry pracowniczej i tyle samo pracowników mieści się w przedziale wiekowym pomiędzy 41. a 50. rokiem życia. Połowa zatrudnionych legitymuje się wyższym wykształceniem, co jest podstawowym atutem umożliwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie zamierzonych celów (zob. więcej Ślebocki, 2014: 59–71).

Firma WOŹNIAK i spółka

Firma WOŹNIAK funkcjonuje na rynku motoryzacyjnym od 5 lat. Jej założycielem jest Mateusz Woźniak wraz z członkami rodziny, ojcem i bratem. Początki działalności tego małego przedsiębiorstwa rodzinnego opierały się na imporcie samochodów używanych z zachodnich krajów Unii Europejskiej, takich jak Belgia, Holandia czy Niemcy. Z biegiem czasu firma poszerzyła działalność o import i naprawę uszkodzonych samochodów.

Samochody używane pochodzące z importu cieszą się w Polsce stale dużym zainteresowaniem ze względu na atrakcyjne ceny, zaś idea importu samochodów jest w naszym kraju powszechnie znana i stosowana na skalę masową od początku lat 90. Zdecydowana większość pojawiających się na naszym rynku samochodów pochodzi z importu indywidualnego. Polscy przedsiębiorcy skupują za granicą używane samochody, naprawiają ewentualne uszkodzenia, poddają procesowi autodetalingu i następnie sprzedają je z zyskiem. Firma WOŹNIAK również bierze udział w tych procesach, lecz nie ogranicza się wyłącznie do nich. Firma stale śledzi rynek używanych samochodów i rynek napraw, potrafi dostarczyć klientowi zamówiony samochód we właściwej jakości, cenie i zgodnie z jego oczekiwaniami.

Obecnie firma zajmuje się wyłącznie pojazdami młodymi (1–3 lat) i luksusowymi, poczynając od klasy „premium” (segment D) na „ultra luksusowych” (segment F)

kończąc. Przedsiębiorstwo wyszukuje samochody powypadkowe wymagające takiego zakresu naprawy, który nie pogorszy ich dalszej eksploatacji. Uszkodzenia powypadkowych samochodów kupowanych przez firmę WOŹNIAK zwykle nie przekraczają 30–40%. Zaletą kupowania samochodów po wypadku w Niemczech czy w krajach Beneluxu jest ich atrakcyjna cena oraz niski przebieg – zwykle autentyczny, oraz pewne pochodzenie. Przedsiębiorcy, mieszkając w Niemczech, stale śledzą rynek, posiadają dostęp do oferty pojazdów używanych, ogłoszeń lokalnych i aukcji.

Uszkodzony pojazd zakupiony za granicą transportowany jest do Polski, gdzie jest naprawiany. Pracownicy firmy koordynują i nadzorują procesy naprawy oraz dostarczają niezbędne części i podzespoły. Pracownicy dbają o to, by naprawa przebiegała prawidłowo, zgodnie z technologią zalecaną przez producenta. Uszkodzone elementy samochodu wymieniane są na nowe, podobnie jest z częściami i podzespołami, w przypadku których firma dba o oryginalne pochodzenie. Naprawiony samochód jest mało wyeksploatowany, posiada wiele nowych części, udokumentowaną historię powypadkowości, a przede wszystkim atrakcyjną cenę. Samochód sprzedawany jest na rynku polskim, niekiedy wraca na rynek macierzysty.

Misją przedsiębiorstwa jest między innymi zmiana negatywnego wizerunku „handlarza” samochodami poprzez dostarczenie klientowi najwyższej jakości usługi i odpowiedniej klasy samochodu. W przeciągu 5 lat działalności firma sprowadziła do Polski około 50 samochodów i w każdym przypadku uzyskiwała pozytywne referencje od swoich klientów. Starania i dbałość o jakość usługi, a przede wszystkim dbałość o jakość oferowanego samochodu doceniane są przez wciąż rosnące grono klientów, ceniących sobie u sprzedawców używanych samochodów uczciwość i profesjonalizm (zob. Woźniak, 2015: 25–52).

Firma transportowa Adar

Przedsiębiorstwo Adar świadczy międzynarodowe usługi transportowe ładunków i ma swoją siedzibę w województwie warmińsko-mazurskim. Przedsiębiorstwo usytuowane jest na obrzeżu dużego miasta, w strefie przemysłowej. Powstało ono w 1999 roku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest:

- transport drogowy towarów – krajowy i międzynarodowy,
- naprawa pojazdów samochodowych,
- serwis ogumienia,
- serwis niezależnych urządzeń grzewczych w pojazdach,
- magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport,
- sprzedaż części samochodowych,
- świadczenie usług spedycyjnych.

Podstawowym przedmiotem działalności jest przewóz rzeczy. Większość przewożonych ładunków stanowią:

- ładunki uniwersalne, umieszczane na znormalizowanych jednostkach, europaletach,

- ładunki dźwycowe, np. stal, rury, pręty itp.,
- ładunki w zwojach, np. papier i blachy,
- ładunki ponadnormatywne – gdzie występuje przekroczenie dopuszczalnych parametrów, tj. długości, wysokości, szerokości, nacisków na oś, masy całkowitej,
- ładunki sypkie, np. piasek, kruszywo, ziemia, gruz itp.

Przedsiębiorstwo w 2011 roku zatrudniało 15 osób na stanowiskach robotniczych (kierowcy, mechanicy) i 18 osób na stanowiskach nierobotniczych.

Z uwagi na różnorodność zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa Spółka jest członkiem Warmińsko-Mazurskiego Zrzeszenia Przewoźników (WMZPD). Ułatwia to kierownictwu wymianę poglądów i opinii z innymi przedsiębiorstwami z branży transportowej oraz okołotransportowej. Spółka ma również możliwość korzystania z organizowanych przez Zrzeszenie kursów podwyższających kwalifikacje zawodowe związanych z działalnością przedsiębiorstw transportowych. Zrzeszenie organizuje także spotkania z przedstawicielami różnych państwowych instytucji, w tym i tych, które zostały powołane do kontroli firm transportowych (np.: Ministerstwo Transportu, Straż Graniczna, Inspekcja Transportu Drogowego, Urząd Celny, Państwowa Inspekcja Pracy). Spółka ma wtedy możliwość uzyskiwania właściwej interpretacji przepisów prawa, rzeczowych i kompletnych informacji o uchybieniach zarejestrowanych przez te instytucje podczas przeprowadzanych przez nie kontroli. Pozwala to jej na bieżące korygowanie działań oraz eliminowanie ewentualnych nieprawidłowości.

Transport jest działem gospodarki, w którym oprócz zaangażowania czynnika materialnego (środki transportu, infrastruktura) występuje również duże zaangażowanie czynnika ludzkiego. Ze strukturą wykształcenia w przedsiębiorstwach transportowych oraz poziomem kadry kierowniczej wiąże się efektywność i jakość działania przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne w warunkach gospodarki rynkowej, nasilonej konkurencji i świadczenia usług na rynku międzynarodowym. Niski poziom jakościowy kadr nie sprzyja wprowadzaniu nowych technologii, innowacji technicznych oraz efektywnemu wykorzystaniu czasu pracy.

Spółka założyła, aby podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie i rozwój umiejętności zawodowych realizować poprzez:

- opracowanie programu szkolenia i doskonalenia kadr oraz wdrażania go w życie,
- wykorzystywanie licznych form kształcenia i szkolenia,
- systematyczne szkolenie kadry – zwłaszcza kierowniczej,
- modernizacje dotychczasowego systemu informatycznego.

Mocną stroną przedsiębiorstwa jest dobra pozycja finansowa, lojalni i stali zleceniodawcy, wyrobiona marka i dobra opinia, jak też stałe umowy i dobra współpraca ze zleceniodawcami. W sytuacji zagrożenia konkurencji ze strony zagranicznych spedytorów do usprawnienia pozostaje kwestia utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług poprzez innowacje i samokształcenie.

Ważnym czynnikiem decydującym o mocnych stronach przedsiębiorstw transportowych są zasoby rzeczowe. W spółce to między innymi dogodna lokalizacja

oraz powiązania wynikające ze współpracy z renomowanymi firmami spedycyjnymi w Europie i na świecie. Wszystko to daje dużą przewagę konkurencyjną. Innym atutem spółki jest jej elastyczność, przez co łatwiej oraz lepiej może dostosować usługę do wymogów klienta, lepszy jest przepływ informacji wewnątrz, ale także pomiędzy spółką i jej klientami (zob. Aszyk, 2011: 25–40).

Podsumowanie

Sześć przypadków małych przedsiębiorstw przytoczonych w niniejszym artykule to oczywiście za skromna próba, by można formułować szerokie wnioski dotyczące procesów przedsiębiorczych, a tym bardziej definicje i prawidłowości. Wydaje się jednak, że można wskazać, iż powstanie, a później rozwój mikro i małej firmy zależy od kreatywności, innowacyjności i determinacji jej właściciela oraz współpracowników, a przedsiębiorczość małego podmiotu można rozumieć jako zespół atrybutów opartych na umiejętności kreowania nowych wartości możliwych do uzyskania przez ten podmiot.

W podsumowaniu można również stwierdzić, że przykłady empiryczne zawarte w większości prac dyplomowych studentów stanowią cenny głos i cenny materiał do dalszych analiz przedsiębiorczości i kreatywności małych firm, zwłaszcza że przedsiębiorczość jest powszechnie uznawana za klucz do rozwoju gospodarki, impuls do kreowania nowych miejsc pracy oraz podnoszenia konkurencyjności gospodarki.

Bibliografia

- Aszyk A. (2011), *Controlling w przedsiębiorstwie transportowym ADAR Sp. z o.o.*, inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź.
- Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K. (1998), *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998.
- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bratnicki M. (red.) (2003), *Organizational entrepreneurship: conceptual advances and some empirical tests*, WAE, Katowice.
- Czaja I. (1999), *Przedsiębiorca i działania przedsiębiorcze*, [w:] Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

- Drucker P. F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Entrepreneurship a Candidate's Guide* (2002), National Commission on Entrepreneurship an Initiative of the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, http://www.entreworks.net/Download/4249_NCOE_GUIDE.pdf, dostęp: 14.01.2016.
- Gaweł A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Konieczny M., Wesołek B., Miller A., Reklajtis A., Krawczyk W., Lis M., Cupryś K., Nazurak J. (2008), *Kompendium przedsiębiorczości*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Obsługi Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
- Piasecki B. (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Piasecki B. (red.) (2002), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Piechocki P. (2012), *Bariery i możliwości rozwojowe mikro przedsiębiorstw na przykładzie firmy transportowej*, Studium Podyplomowe AHE Współczesne uwarunkowania rozwoju nowych technik w logistyce wielkich baz transportowych i magazynowych, materiał niepublikowany, Łódź.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa.
- Skąpski J. (2014), *Procesy przygotowania samochodów do ponownego ich użycia na przykładzie firmy Luk-Car*, inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź.
- Sosnowska A., Poznańska K., Łobjko S., Brdulak J., Chinowska K. (2003), *Systemy wspierania innowacji i ich transferu w krajach UE i w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strużycki M. (red.) (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa.
- Strużycki M. (red.) (2006), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Ślebocki K. (2014), *Analiza możliwości rozwoju małej firmy transportowej*, inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź.
- Targalski J. (red.) (1999), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

- Woźniak M. (2015), *Procesy przygotowania pojazdów do ponownego użycia na przykładzie firmy WOŹNIAK*, inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź.
- Zaręba M. J. (2014), *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie złomowania pojazdów ciężarowych*, inżynierska praca dyplomowa, materiał niepublikowany, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna Łódź.

Summary

Entrepreneurialism and small businesses: Case studies of engineers' diploma theses defended at AHE in Lodz

The article assesses case studies of micro and small businesses presented in the research of engineering students at the Academy of Humanities and Economics. Empirical data collected and analysed by students for their thesis can be a valuable research source material not only in the implementation of engineering projects but also to inspire entrepreneurial behaviour among potential engineers. This material can also help future students aspiring to become engineers or transport specialists and may help them set up and develop their own business.

Graduate research considered in this article analysed the entrepreneurial activity of small businesses and that of owners / managers operating in the transport sector or related technical activities. In most of the companies analysed the graduates were employees but some were company owners or co-owners.

Keywords: entrepreneurship, small businesses, case studies

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, mała firma, studia przypadków