

DARIUSZ REŚKO

Kształtowanie się przedsiębiorstwa usługowo-handlowego Profex Consulting

W procesie restrukturyzacji gospodarki narodowej znaczącą rolę odgrywa proces zmian struktur własnościowych, a także zmian zasad prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw. Szczególnego znaczenia w nowej rzeczywistości gospodarczej nabrał sektor małych i średnich przedsiębiorstw. W większości krajów Unii Europejskiej małe i średnie firmy są podstawą rozwoju gospodarczego. W Polsce sektor MSP stanowi przeszło 99% wszystkich prywatnych przedsiębiorstw i daje zatrudnienie 62,5% w skali całego kraju [1]. Z danych tych wynika, że również w Polsce sektor MSP jest przyjmowany za najważniejszy sektor gospodarki, wymagającym szczególnego traktowania przez państwo. Podejmowane przez państwo działania koncentrują się głównie na tworzeniu prawnych, administracyjnych i organizacyjnych warunków ich działalności oraz powoływaniu i rozwoju instytucji na rzecz pomocy tym firmom. Pomoc ta, choć potrzebna sektorowi MSP nie zawsze dociera do docelowych odbiorców ze względu na słabe zrozumienie działania tych firm oraz słabe uświadomienie sobie specyfiki ich funkcjonowania [3].

Podział przedsiębiorstw na małe, średnie i duże ujmowany jest w literaturze ekonomicznej niejednoznacznie. W większości krajów przyjęto podział na przedsiębiorstwa małe i średnie (jedna grupa) w odróżnieniu od przedsiębiorstw dużych. W Polsce dane statystyczne dotyczące MSP są podawane przez GUS i określają następujące przedziały wielkościowe:

- mikro-przedsiębiorstwa – zatrudniające do 5 osób
- przedsiębiorstwa małe – w przemyśle i budownictwie zatrudniające od 6 do 50 pracowników, a w pozostałych działach gospodarki od 6 do 20
- przedsiębiorstwa średnie – w przemyśle i budownictwie zatrudniające od 51 do 500 pracowników, a w pozostałych działach gospodarki od 21 do 500 pracowników
- przedsiębiorstwa duże – powyżej 500 pracowników [4].

Ustawa Prawo o działalności gospodarczej określa, że:

- małe przedsiębiorstwo, to takie, którego zatrudnienie nie przekracza 50 osób, przychód ze sprzedaży nie przekracza 7 mln EURO, a suma bilansowa nie przekracza 5 mln EURO
- średnie przedsiębiorstwa zatrudnia od 51 do 250 pracowników, przychód netto zawiera się w granicach 7-40 mln EURO, a suma bilansowa w granicach 5-27 mln EURO [2,5].

Ustawa ta zawiera również kryteria jakościowe, zgodnie z którymi za małe i średnie nie uważa się przedsiębiorstw, w których przedsiębiorcy inni niż mali posiadają:

- więcej niż 25 % wkładów, udziałów lub akcji



- lub prawa do ponad 25 % udziału w zysku
- więcej niż 25 % głosów w zgromadzeniu wspólników [2,5].

Problemy kształtowania się małej firmy omówiono na przykładzie przedsiębiorstwa Profex Consulting z Nowego Sącza. Ograniczono się tu do przedstawienia profilu działalności powstałego przedsięwzięcia, a także określenia jego silnych i słabych stron w odniesieniu do szans i zagrożeń płynących z otoczenia. W końcowej części przedstawiono zachowania małych podmiotów gospodarczych zaobserwowane podczas ich współpracy z Profex Consulting.

Przedsiębiorstwo Profex Consulting powstało w roku 2000 jako spółka cywilna dwóch osób fizycznych. Wobec zmiany przepisów prawa w roku 2001 firma została przekształcona na drodze likwidacji w przedsiębiorstwo jednoosobowe działające na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Siedzibą firmy jest Nowy Sącz. Celem głównym inicjatorów przedsięwzięcia było stworzenie firmy świadczącej usługi szeroko pojętego doradztwa ekonomicznego dla małych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo Profex Consulting prowadzi działalność w sferze usługowej oraz handlowej. Profil handlowy skierowany jest na eksport artykułów przemysłowych do krajów Unii Europejskiej, natomiast profil usługowy to doradztwo, a w szczególności: kompleksowe przygotowanie podmiotu gospodarczego do zaciągnięcia kredytu, opracowywanie biznes-planów, wniosków kredytowych, wykonywanie analiz ekonomicznych, prowadzenie badań marketingowych, a także promocja i reklama. Charakterystyczny, utrwalony w polskiej praktyce gospodarczej przyrostek „-ex” w pierwszym członie nazwy firmy podkreśla profil eksportowy, natomiast drugi człon informuje o usługach doradczych.

W działalności eksportowej, firma funkcjonuje w chwili obecnej w oparciu o produkty wytwarzane przez kilka podmiotów gospodarczych, zaliczanych do małych przedsiębiorstw, będących w większości rzemieślniczymi zakładami produkcyjnymi, zwykle zatrudniającymi od 5 do 25 osób. Produkują one artykuły z drewna tzw. galanteria drzewna, m.in. skrzynki, stojaki, regały, szafki; artykuły metalowe np. skrzynki narzędziowe itp.

Analizowane podmioty gospodarcze charakteryzują się dwiema zasadniczymi cechami:

- centrum decyzyjne stanowi jedna osoba (właściciel)
- brak jest komórki organizacyjnej (choćby jednoosobowej) wyspecjalizowanej w marketingu i sprzedaży

Firmy te potrafią osiągnąć wysoką jakość produkowanych wyrobów, ale nie mają ukształtowanej koncepcji sprzedaży. Istnieje w tym obszarze funkcjonowania luka, którą zapełnia przedsiębiorstwo Profex Consulting. Firma wypracowała określone kanały dystrybucji i utrzymując stały kontakt z odbiorcami towaru za granicą Polski, w szczególności w państwach Europy Zachodniej takich jak Belgia, Niemcy, Austria, Holandia, przejmując organizację procesu sprzedaży nie tylko od strony logistycznej, ale przede wszystkim od strony marketingowej, a więc kształtowania marketing-mix tj. produkt - cena - dystrybucja - promocja. Cały proces sprzedaży od momentu wysłania bądź dostarczenia oferty handlowej, próbki produktu poprzez akceptację danego produktu, negocjacje cenowe, aż do realizacji zamówienia spoczywa na firmie Profex Consulting. Ten pozornie łatwy mechanizm napotyka na szereg trudności w realizacji. Poniżej przedstawiono jakiego typu czynniki stanowią najważniejsze aktualne problemy przedsiębiorstwa w działalności handlowej - eksportowej. Wykorzystano tutaj elementy charakterystyczne dla metody analizy SWOT. Wspomniane czynniki podzielono na dwie grupy:

Słabe strony wewnętrzne przedsiębiorstwa:

- brak odpowiedniego kapitału pozwalającego na zwiększenie nakładów na promocję, na badania rynku oraz na sfinansowanie większego poziomu sprzedaży
- brak odpowiedniej zdolności kredytowej uniemożliwiający korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania działalności
- niska rentowność sprzedaży uniemożliwiająca wygenerowanie stosownej nadwyżki finansowej.

Zagrożenia zewnętrzne (otoczenie organizacji):

- wysoka cena kredytu i produktów pochodnych
- aprecjacja złota i utrzymywanie się wysokiego kursu przez ostatnie kilkanaście miesięcy
- niekorzystne tendencje cyklu koniunkturalnego - osłabienie wzrostu gospodarczego w UE - możliwość recesji
- restrykcyjna polityka fiskalna Państwa wobec przedsiębiorstw - bardzo wysokie koszty pracy w istotny sposób ograniczające możliwości zatrudnienia dobrych specjalistów, wysokie podatki itp.

Głównymi czynnikami hamującymi rozwój przedsięwzięcia są brak odpowiedniego poziomu kapitału oraz trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania, natomiast czynniki zewnętrzne zagrażające firmie to przede wszystkim polityka monetarna Państwa niekorzystna dla eksporterów, możliwość światowej recesji oraz nadmierny fiskalizm państwa hamujący rozwój przedsiębiorczości. W tym miejscu należy dodać, że realizowana przez władze monetarne Polski restrykcyjna polityka monetarna ma swoje uzasadnienie makroekonomiczne. Z drugiej strony istnieje szereg argumentów przemawiających za tym, że ta polityka monetarna jest szkodliwa dla rozwoju gospodarczego kraju. Faktem jest, że przedsiębiorcy, z którymi współpracuje Profex Consulting, opierający swoją działalność głównie na sprzedaży eksportowej uzyskują bardzo niską rentowność działalności lub generują stratę netto a niejednokrotnie bankrutują (ze 100% firm ok. 70% wykazuje stratę netto, 10% zanotowało znaczne obniżenie rentowności, 20% zbankrutowało; 100% firm zredukowało zatrudnienie od 20%-60%).

Drugim obszarem działalności firmy Profex Consulting jest doradztwo ekonomiczne. Głównym produktem tej sfery działań jest sporządzanie biznesplanów, wniosków kredytowych, wykonywanie analiz ekonomicznych, marketingowych oraz programów restrukturyzacyjnych. Firma w swoim dorobku posiada szereg projektów nowych przedsięwzięć gospodarczych z różnych gałęzi gospodarki (np. internet, turystyka, sektor spożywczy). Jednym z ważnych doświadczeń firmy w ostatnim roku było opracowanie dwóch programów naprawczych. Pierwszy z nich dotyczył firmy funkcjonującej w sektorze hotelarstwa. Drugim był program restrukturyzacji małego przedsiębiorstwa handlowo-produkcyjnego, którego to programu zażądał bank będący głównym wierzycielem firmy.

Analogicznie do opisu problematyki działalności eksportowej firmy Profex Consulting przedstawiono najistotniejsze zagrożenia zewnętrzne oraz słabe strony przedsiębiorstwa dotyczące drugiego obszaru działalności – doradztwa.

Zagrożenia:

- duże osłabienie wzrostu gospodarczego Polski oraz zagrożenie kryzysem ekonomicznym

- wysokie stopy procentowe - drogi kredyt - osłabiony popyt na opracowania typu biznes plan i pochodne
- ograniczenia wydatków przedsiębiorstw na wszelkie usługi
- niestabilny system podatkowy kraju
- rozwój firm konkurencyjnych w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej

Słabe strony:

- brak w ofercie usług prowadzenia ewidencji rachunkowej
- brak odpowiednich środków na skuteczną kampanię informacyjną

Najistotniejszym zagrożeniem jest kryzys gospodarczy w kraju. Trudności ekonomiczne czy wręcz bankructwo potencjalnych nabywców usług świadczonych przez Profex Consulting przedkładają się na niższy poziom sprzedaży firmy. Istotnym utrudnieniem jest częsty brak istnienia popytu na usługi konsultingowe w świadomości właścicieli bądź kierownictwa małych podmiotów gospodarczych.

Poniżej przedstawiono wykorzystywany we wspomnianej wcześniej analizie SWOT opis silnych stron firmy oraz szans wpływających z otoczenia:

Silne strony:

- dobra znajomość charakterystycznych cech lokalnego rynku handlu i usług
- doświadczenie kadry zarządzającej na stanowiskach kierowniczych w firmach sektora MSP
- kwalifikacje, wykształcenie kadry
- wypracowane efektywne kanały dystrybucji do krajów UE

Szanse:

- integracja z UE
- perspektywa powrotu na ścieżkę szybkiego wzrostu gospodarczego
- wzrost poziomu wykształcenia przedsiębiorców
- złagodzenie polityki monetarnej państwa
- potraktowanie sektora MSP przez władze państwowe jako priorytet
- wprowadzenie przez państwo działań proeksportowych (ubezpieczenia eksportowe, możliwość dofinansowania uczestnictwa w targach, wystawach itp., szkolenia z dziedziny handlu zagranicznego, pomoc w pozyskiwaniu kontrahentów zagranicznych).

Do silnych stron firmy zaliczam wysokie kwalifikacje kadry, doświadczenia z praktyki gospodarczej innych przedsiębiorstw, a także najistotniejsza dla działalności handlowej praktyczna dostępność do rynku zbytu kilku krajów Europy Zachodniej. Dużą szansą jest integracja z Unią Europejską. Natomiast złagodzenie polityki monetarnej państwa, wpływającej również na niekorzystny dla eksporterów kurs złotego oraz wysoki poziom wzrostu gospodarczego kraju jest możliwy pod warunkiem zażegnania kryzysu finansów publicznych państwa. Dużą szansą dla małych firm jest potraktowanie ich przez władze państwowe jako priorytetowy sektor gospodarki.

Podczas współpracy z małymi podmiotami gospodarczymi zaobserwowano charakterystyczne ich zachowania, które przedstawiono poniżej.

Nawiązując do wspomnianych wcześniej wykonanych programów naprawczych charakterystyczne jest to, że zaangażowanie firmy konsultingowej przez dany podmiot gospodarczy nastąpiło dopiero w sytuacji krytycznej. Natomiast wcześniejsze decyzje kierow-

nictwa dotyczące np. zaciągnięcia zobowiązań finansowych, czy też poziomu sprzedaży były podejmowane dosyć pochopnie bez rzetelnych analiz minimalizujących ryzyko.

Regułą jest, iż zakup przez drobnych przedsiębiorców pewnych usług, szczególnie z dziedziny marketingu, a więc opracowywanie nowych produktów, prowadzenie badań marketingowych, promocja, monitoring zachowań konsumentów są uważane za wydatki zbędne. Ponadto charakterystyczne jest to, że małe przedsiębiorstwa korzystają z usług zewnętrznych jedynie w sprawach, które uważają za konieczne, do których są niejako zmuszone. Zwykle sprowadza się to do zlecenia prowadzenia ewidencji rachunkowej wyspecjalizowanej firmie.

Oba podmioty dla których opracowywano programy naprawcze zwróciły się do Profex Consulting nie tyle o opracowanie strategii zwiększenia sprzedaży, ale o jej praktyczne prowadzenie.

Przytoczone powyżej przykłady stanowią autentyczne problemy funkcjonowania małej firmy świadczącej usługi konsultacyjne. Pomimo realnych zagrożeń dla firmy oraz dla funkcjonowania całej gospodarki, a także istotnych słabych stron przedsięwzięcia, perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa Profex Consulting są realne. Oprócz wzmacniania silnych stron i eliminowania słabych kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu przedsięwzięcia będzie polityka ekonomiczna prowadzona przez państwo, hamująca bądź stymulująca rozwój gospodarczy kraju. W szczególności istotne są tutaj następujące elementy: cena kredytu, mechanizmy proeksportowe, stabilizacja systemu podatkowego, liberalizacja przepisów prawa regulujących możliwości powstawania nowych podmiotów gospodarczych, ułatwienie dostępu do funduszy na nowe przedsięwzięcia gospodarcze.

Literatura

- W. Dzierżonowski, A. Sztetyło *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* przyg. przez Polską Fundację Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw 1997-1998.
- E. Odorzyńska *Kategoria małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Europy* *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 3/2000, s. 10.
- A. Sibińska *Zachowania marketingowe małych i średnich firm* *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6/2001, s. 57.
- M. Tokarski *Factoring jako instrument krótkoterminowego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw* *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6/2001, s. 64.
- Ustawa *Prawo o działalności gospodarczej* z dn. 19.11.1999 (Dz.U. Nr 101 z 17.12.1999 poz. 1178).

