

*Marek Matejun*<sup>1</sup>

## Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### 1. Wprowadzenie

Modelowanie i opis rozwoju przedsiębiorstw, w tym małych i średnich podmiotów gospodarczych jest jednym z największych wyzwań teorii zarządzania. Wśród różnorodnych podejść do tego zagadnienia ważną grupę stanowią tzw. fazowe modele cyklu życia organizacji. Wyróżnia się w nich różnorodne fazy przez które przechodzą kolejno tworzące się, rozwijające i w konsekwencji zanikające lub upadające przedsiębiorstwa. Pomimo wielu wad tych modeli, dotyczących między innymi założenia o przechodzeniu przez wszystkie fazy każdego przedsiębiorstwa (tzw. modele metamorficzne), czy trudności w obiektywnej identyfikacji fazy, w której znajduje się dany podmiot gospodarczy, ich użyteczność dotyczy przede wszystkim możliwości predykcji kształtowania się określonych procesów lub zdarzeń w organizacji gospodarczej.

Jednym z ważnych okresów w trakcie funkcjonowania każdej firmy jest okres początkowy, w którym następuje podjęcie decyzji o założeniu działalności, wyznaczenie podstawowych celów jej funkcjonowania, określenie rynkowej koncepcji prowadzonego biznesu i wreszcie rejestracja prowadząca do formalnoprawnego wyodrębnienia nowego podmiotu gospodarczego. Etap ten, określany jako **faza startowa** może mieć jednak również strategiczne znaczenie dla dalszych etapów rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. W sposób pośredni może przyczynić się ona również do niepowodzeń biznesowych, a nawet upadku podmiotu gospodarczego w dalszym okresie funkcjonowania.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie fazy startowej działalności gospodarczej jako okresu o charakterze strategicznym dla późniejszych losów przedsiębiorstwa i etapów zachodzących w nim przemian.

---

<sup>1</sup> Marek Matejun, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone metodą badań ankietowych w 2008 roku w ramach dwóch projektów badawczych zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Badaniami objęto w sumie 46 przedsiębiorców, z których 31 już prowadziło własne firmy, natomiast 15 zamierzało podjąć działalność gospodarczą w najbliższej przyszłości i obecnie znajduje się w fazie startowej swoich firm.

## **2. Faza startowa jako etap cyklu życia organizacji**

Rozwój przedsiębiorstw jest najbardziej złożonym procesem w trakcie ich funkcjonowania, a jego modelowanie i opis można zaliczyć do największych wyzwań teorii organizacji i zarządzania. Trudności te wynikają nie tylko z faktu, iż rozwój dotyczy komplementarnych zmian w różnorodnych sferach i obszarach organizacji, ale również z niejednoznacznego definiowania tego pojęcia oraz z pewnej subiektywności rozwoju przedsiębiorstwa wyrażającej się w zróżnicowanej ocenie dokonywanej przez poszczególne grupy interesariuszy [zob. szerzej: 11, s. 21-26]. Mimo tych ograniczeń w literaturze podejmowane są różnorodne próby opisywania rozwoju przedsiębiorstw, w tym również firm zaliczanych do kategorii podmiotów małej i średniej wielkości.

Zestawienie różnorodnych podejść do tej tematyki prezentuje m.in. S. Sysko-Romańczuk, zwracając jednocześnie uwagę, iż problematyka modelowania rozwoju przedsiębiorstw w polskich warunkach jest stosunkowo nowa [17]. Ważne miejsce w dorobku teoretycznym zajmują tu **fazowe modele cyklu życia organizacji**, opierające swoje założenia na analogii życia organizacji do żywych organizmów (ludzi lub roślin), które przechodzą przez poszczególne etapy życia, by osiągnąć dojrzałość, lub upaść [zob. szerzej: 18, s. 17]. J.E. Wasilczuk zwraca przy tym uwagę na potrzebę uporządkowania terminologii związanej z pojęciem cyklu życia organizacji, w którym można wyodrębnić trzy zasadnicze stadia: fazę przedzałożycielską, różnorodnie opisywane fazy rozwoju i/lub wzrostu organizacji oraz okres schyłkowy [20, s. 53]. Pojęcie cyklu życia jest zatem kategorią znacznie szerszą i pojemniejszą niż sam proces rozwoju, czy wzrostu, które są jedynie pewnymi fragmentami trwania przedsiębiorstwa (choć można powiedzieć, że właśnie te fragmenty, a szczególnie okres rozwoju powinien trwać najdłużej i służyć realizacji najważniejszych celów funkcjonowania firmy).

Jednym z etapów cyklu życia każdej organizacji jest okres przedzałożycielski oraz **tzw. faza startowa**. Mimo, że etapy te nie występują w każdym fazowym modelu cyklu życia organizacji, to jednak właśnie sposób wprowadzenia firmy na rynek odgrywa bardzo istotną rolę dla jej późniejszego działania, rozwoju oraz wzrostu. Na znaczenie tego okresu dla dalszego sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa zwraca uwagę W.B. Gartner uzależniając go od czterech zasadniczych zmiennych: indywidualnych zdolności przedsiębiorcy i innych osób zaangażowanych w uruchomienie nowej działalności, działań i procesów podjętych w celu założenia firmy, rodzaju podmiotu gospodarczego, który jest uruchamiany oraz środowiska działania i jego wpływu na nowe przedsięwzięcia gospodarcze [7, s. 698-702].

Faza startowa jest więc etapem związanym z procesem uruchomienia działalności gospodarczej, który można zdefiniować w wąskim albo w szerokim znaczeniu. W wąskim ujęciu oznacza ona zorganizowanie nowego, wyodrębnionego pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym podmiotu gospodarczego przez osobę lub osoby, które nie były do tej pory przedsiębiorcami [13, s. 97-99]. Oprócz przedstawionego powyżej, wąskiego podejścia do podejmowania działalności gospodarczej można spotkać się z szerszą interpretacją tego procesu, akcentującą również inne formy procesu założycielskiego, takie jak [zob. 13, s. 100]:

- przejęcie (wykup) istniejącego przedsiębiorstwa przez osobę nie będącą do tej pory przedsiębiorcą,
- przejęcie istniejącego przedsiębiorstwa rodzinnego przez następcę (sukcesora),
- utworzenie nowego lub wykup przedsiębiorstwa przez osobę prowadzącą jakąś inną firmę,
- wykupienie części przedsiębiorstwa przez pracowników (employee buy-out, EBO) bądź kierownictwo (management buy-out, MBO) i prowadzenie jej pod własną firmą i na własny rachunek.

Rozważania te prowadzą do sformułowania różnorodnych form procesów założycielskich, które mogą być klasyfikowane i systematyzowane z różnych punktów widzenia [zob. szerzej: 13, s. 100-104]. W trakcie rozważań prowadzonych w dalszej części rozdziału skupiono się jednak na opisie strategicznego wpływu fazy startowej **rozumianej w wąskim znaczeniu** na rozwój i dalsze losy przedsiębiorstw, w szczególności firm mikro i małej wielkości.

Faza startowa rozumiana w wąskim zakresie jest procesem podejmowania podstawowych decyzji dotyczących rodzaju i celów działalności gospodarczej, jej formy organizacyjno-prawnej, lokalizacji oraz rodzaju i wielkości zaangażowanych zasobów. Tak zdefiniowana faza startowa wyznacza strategiczne ramy w obrębie których odbywa się działalność przedsiębiorstwa przede wszystkim we wczesnych fazach rozwoju, ale również w dalszych etapach przekształceń organizacji.

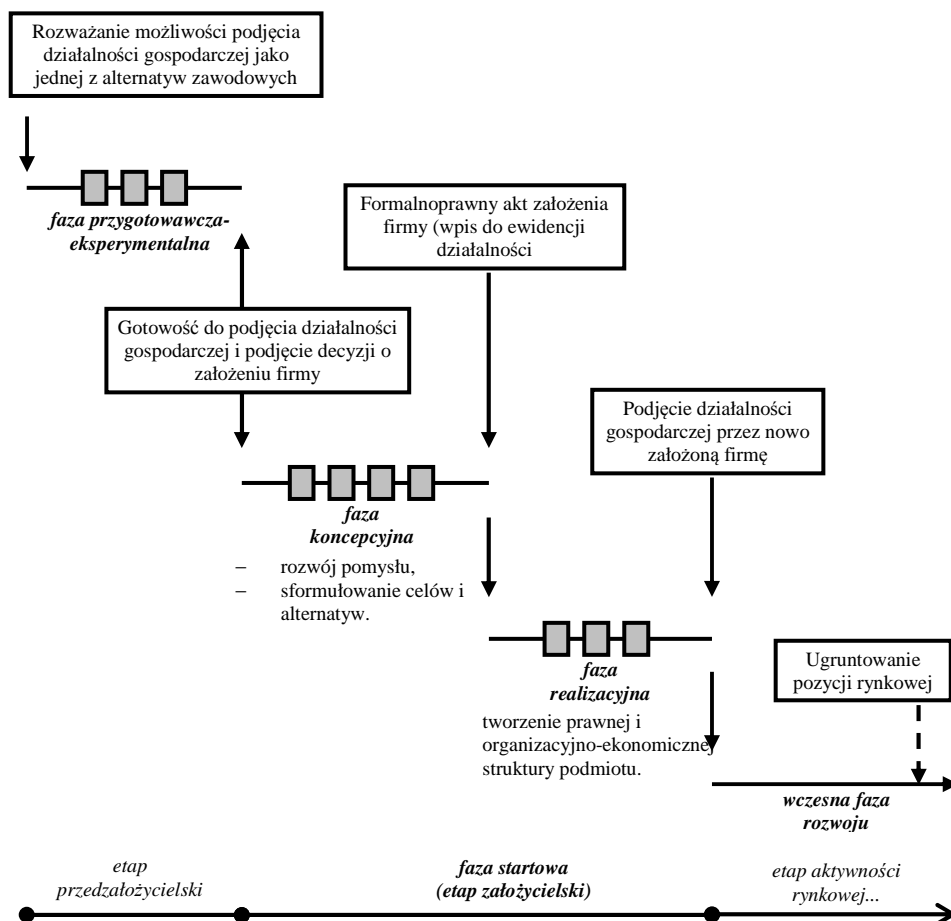
Jest to więc etap, który rozpoczyna się konkretnym pomysłem na biznes i trwa aż do zarejestrowania pierwszych obrotów. Tak rozumiana faza startowa składa się z dwóch etapów: fazy koncepcyjnej oraz fazy realizacyjnej. Jest ona jednak poprzedzana przez tzw. fazę eksperymentalno-przygotowawczą (etap przedzałożycielski), a następstwem jej skutecznej realizacji są wczesne fazy rozwoju firmy.

**Na etapie przedzałożycielskim** kandydaci na przedsiębiorców rozważają podjęcie działalności gospodarczej (założenie własnej firmy) jako pewnej alternatywy wobec innych aktywności zawodowych. Faza ta ma na celu sformułowanie ogólnych założeń rynkowych przyszłego biznesu i wiąże się najczęściej z marzeniami o własnym biznesie i sukcesie rynkowym. A. Bielawska określa ją jako fazę informacji i orientacji w celu oszacowania szans i zagrożeń związanych z podejmowaną działalnością [3, s. 65]. Wiele osób nie wychodzi jednak poza sferę oczekiwań i porzuca w konsekwencji plany dotyczące założenia własnej firmy. Inni natomiast stają się w pewnym momencie gotowi do podjęcia działalności gospodarczej i podejmują decyzję o założeniu przedsiębiorstwa wchodząc w etap koncepcyjny fazy startowej.

Faza startowa składa się z dwóch uzupełniających się etapów: z fazy koncepcyjnej i realizacyjnej. **Na etapie koncepcyjnym** dochodzi do ostatecznego sformułowania koncepcji biznesowej z uwzględnieniem różnorodnych decyzji dotyczących kształtu przyszłego przedsiębiorstwa. Formułowane są tu pierwsze cele działania i rozważane alternatywy decyzyjne co prowadzi ostatecznie do opracowania studium możliwości realizacyjnych. Efektem tego etapu jest biznes plan, przy czym może być on opracowany w sposób formalny (pisemny) lub nieformalny, pozostając zbiorem wytycznych do realizacji w umyśle przedsiębiorcy.

Rozważania i analizy prowadzone w fazie koncepcyjnej mogą jeszcze doprowadzić do upadku koncepcji biznesowej i wycofania się z projektu uruchomienia własnej działalności. Kiedy jednak wyniki tych analiz uzasadniają założenie własnej firmy przedsiębiorca przechodzi **do fazy realizacyjnej**, w której następuje rejestracja podmiotu oraz dalsze czynności związane z tworzeniem prawnej i organizacyjno-ekonomicznej struktury

nowej firmy. Po dokonaniu wszystkich czynności rejestracyjnych oraz zapewnieniu organizacyjnych możliwości funkcjonowania podmiot gospodarczy rozpoczyna działalność i następuje wczesna faza rozwoju przedsiębiorstwa, która może charakteryzować się zróżnicowaną dynamiką i przebiegiem. Ogólny przebieg procesu założycielskiego w wąskim znaczeniu przedstawiono na ilustracji 1,



**Ilustracja 1.** Przebieg procesu założycielskiego w wąskim znaczeniu z wyodrębnioną fazą startową działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13, s. 99].

Wśród fazowych modeli cyklu życia organizacji akcentujących znaczenie fazy startowej można wymienić m.in. fazowy model rozwoju małej firmy N. Churchilla i V. Lewis [4], model akcentujący zmiany dominujących funkcji PAEI I. Adizesa [1], czy model zwracający uwagę na bariery rozwoju autorstwa D. Felsenstein i D. Swartz [6]. Przeglądu faz startowych w powyższych modelach dokonano w tabeli nr 1.

**Tabela 1.** Fazy startowe przedsiębiorstw w wybranych fazowych modelach cyklu życia organizacji

<b>Fazowy model cyklu życia firmy</b>	<b>Faza startowa nazwa-charakterystyka</b>	<b>Pozostałe fazy cyklu życia w modelu</b>
Model rozwoju małych i średnich firm N. Churchilla i V. Lewis	<b>Zaistnienie</b> – etap ten związany jest z rejestracją podmiotu gospodarczego i wiąże się z osobistą kontrolą przedsiębiorcy nad całością działań podejmowanych w tym okresie. Autorzy zakładają możliwość porażki na tym etapie, czego konsekwencją może być nawet bankructwo właściciela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przeżycie</li> <li>– Sukces – „nieangażowanie się”</li> <li>– Sukces – „wzrost”</li> <li>– Oderwanie się</li> <li>– Dojrzałość</li> </ul>
Model akcentujący zmiany dominujących funkcji PAEI I. Adizesa	<b>Faza legalizacji (paEi)</b> – związany z formalno-prawnym wyodrębnieniem podmiotu. Jego cechą jest występowanie silnych działań przedsiębiorczych, których efektem jest sformułowanie startowej koncepcji rynkowej biznesu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faza niemowlęca</li> <li>– Faza wzrostu</li> <li>– Faza dorastania</li> <li>– Faza rozkwitu</li> <li>– Faza dojrzałości</li> <li>– Faza arystokratyczna</li> <li>– Faza wczesnej biurokracji</li> <li>– Faza biurokracji</li> <li>– Faza śmierci</li> </ul>
Model zwracający uwagę na bariery rozwoju autorstwa D. Felsenstein i D. Swartz	<b>Faza koncepcji</b> – w której następuje przygotowanie koncepcji działania rynkowego nowej firmy. <b>Moment wejścia</b> – w którym koncepcja przechodzi w fazę realizacji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faza operacyjna</li> <li>– Faza ekspansji</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [11, s. 52-53].*

Na szczególną uwagę zasługuje model autorstwa D. Felsenstein i D. Swartz. Jako pierwszy etap cyklu życia przedsiębiorstwa wyróżniają oni fazę koncepcji (prelaunch stage), w której przedsiębiorcy określają „czym ma być firma” w przyszłości, oraz tworzą ogólną koncepcję biznesową działalności firmy. Kolejnym etapem jest moment wejścia (start-up stage), w którym idea przedsiębiorców przechodzi w fazę realizacji. Cechą charakterystyczną tych etapów jest zmienne zapotrzebowanie na kapitał – o ile w pierwszej fazie jest ono niewielkie, o tyle występuje znaczne zapotrzebowanie na środki finansowe na etapie wchodzenia przedsiębiorstwa na rynek [5, s. 62].

### **3. Strategiczne znaczenie fazy startowej dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa**

Faza startowa jako faza podejmowania istotnych decyzji dotyczących kształtu przyszłego biznesu powinna być uporządkowana wewnętrznie i zrealizowana według określonej procedury obejmującej szereg przedsięwzięć. Propozycję takiego procesu przedstawia J. Bielak, zwracając uwagę, iż pełny i poprawny proces powstawania nowej firmy powinien uwzględniać następujące fazy [2, s. 14-15]:

- świadome podjęcie decyzji o uruchomieniu własnej firmy,
- wybór charakteru gospodarczego przedsiębiorstwa,
- określenie potencjału startowego, skali i perspektywy nowego przedsięwzięcia gospodarczego,
- wybór optymalnej formuły organizacyjno-prawnej,
- wstępne rozpoznanie marketingowe,
- przeprowadzenie analizy efektywności ekonomicznej ex-ante,
- określenie zapotrzebowania, źródeł i zasad finansowania,
- dokonanie obowiązujących zgłoszeń formalnych,
- uruchomienie pierwszych przedsięwzięć reklamowych, informacyjnych i promocyjnych.

Fazy te związane są z przeprowadzaniem różnorodnych analiz i podejmowaniem decyzji, które związane są z dwoma zasadniczymi obszarami rozpatrywanymi na etapie założycielskim: obszarem menedżerskim oraz obszarem prawnym [zob. szerzej: 10, s. 30-32]. Do

wybranych decyzji i analiz związanych z obszarem menedżerskim fazy startowej można zaliczyć:

- określenie pomysłu na biznes, rozumianego jako zbiór podstawowych parametrów planowanego przedsięwzięcia gospodarczego, przede wszystkim zaś przedmiotu działania, rynku i grupy docelowych odbiorców oraz charakteru przewagi rynkowej [12, s. 43],
- decyzje związane z wprowadzeniem na rynek określonych produktów i usług skierowanych dla wybranej grupy docelowej na określonym rynku,
- podjęcie decyzji o kształcie procesu produkcji/świadczenia usług, w tym wybory techniczne i technologiczne,
- analizy konkurentów i konkurencji w sektorze,
- wybór dostawców przedsiębiorstwa, w tym firm kooperujących, przyczyniających się do sukcesu nowego przedsięwzięcia gospodarczego,
- wybór lokalizacji,
- podjęcie decyzji o formach i instrumentach działań promocyjnych,
- podjęcie decyzji o potrzebach finansowych i wykorzystaniu źródeł finansowania działalności gospodarczej.

Wszystkie podejmowane w tych obszarach decyzje wpływają strategicznie na dalsze losy przedsiębiorstwa, dotyczące szczególnie fazy wczesnego rozwoju. Podstawowe kierunki tego wpływu przedstawiono w tabeli nr 2.

**Tabela 2.** Strategiczny wpływ wybranych decyzji podejmowanych w obszarze menedżerskim fazy startowej na dalsze funkcjonowanie i rozwój podmiotu gospodarczego

<b>Obszar decyzji podejmowanych w fazie startowej</b>	<b>Zakres decyzji</b>	<b>Strategiczny wpływ decyzji na dalszy rozwój przedsiębiorstwa</b>
Pomysł na biznes	<ul style="list-style-type: none"><li>– przedmiot działalności,</li><li>– rynek docelowy,</li><li>– grupa docelowych odbiorców,</li><li>– charakter przewagi rynkowej.</li></ul>	Decyduje o tożsamości przedsiębiorstwa w pierwszym okresie. Decyzje wiążą się z zaangażowaniem znacznych środków na promocję przedsięwzięcia na rynku docelowym. Zmiany w tym zakresie skutkują modyfikacją w kierunkach strategicznego rozwoju podmiotu gospodarczego.



**Źródło:** Matejun M., Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61-84.

Wybór produktów i usług wprowadzanych na rynek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie rodzaju produktów i usług oraz ich poziomów (rdzeń produktu, produkt formalny, produkt wzbogacony),</li> <li>– ustalenie cen produktów i usług,</li> </ul>	Wiąże się z wybranym przedmiotem działalności podmiotu oraz charakterem przewagi rynkowej. Pierwsze wybory w tym zakresie budują wizerunek firmy w dłuższym okresie czasu. Zasadnicze zmiany cen w późniejszych etapach rozwoju mogą być utrudnione w związku z określonym postrzeganiem przedsiębiorstwa przez nabywców.
Określenie procesu produkcji / świadczenia usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie procesu produkcji i świadczenia usług,</li> <li>– wybór technologii wytwarzania.</li> </ul>	Wiąże się ze znacznym zaangażowaniem finansowym. Błędne decyzje w tym zakresie mogą skutkować znacznymi stratami w dalszych etapach rozwoju przedsiębiorstwa.
Analizy konkurentów firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja konkurentów firmy, ich potencjału, słabych i mocnych stron.</li> </ul>	Prawidłowa identyfikacja konkurentów oraz oceny ich potencjału jest warunkiem sukcesu rynkowego nowego przedsiębiorstwa. Warunkuje ona wprowadzenie produktów i usług na rynek, a w dłuższym okresie wpływa na podejmowane strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa.
Wybór dostawców	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podjęcie decyzji make or buy?</li> <li>– wybór dostawców,</li> <li>– sformalizowanie współpracy.</li> </ul>	Decyzje podejmowane w tym obszarze wiążą się z zapewnieniem prawidłowego przebiegu wszystkich elementów łańcucha wartości nowego przedsięwzięcia gospodarczego. Błędy popełnione przy wyborze dostawców mogą skutkować obniżeniem jakości produktów lub usług i być bardzo kosztowne, szczególnie w sytuacji podpisania długoterminowych umów o współpracę.
Wybór lokalizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– decyzja o lokalizacji siedziby firmy,</li> <li>– decyzje o lokalizacjach zakładów produkcyjnych, punktów usługowych lub handlowych w zależności od specyfiki firmy.</li> </ul>	Planowana lokalizacja powinna gwarantować minimalizację kosztów produkcji oraz dystrybucji, powinna umożliwiać łatwy dostęp do grupy docelowej klientów i stanowić dla nich czynnik zachęcający do współpracy. Należy pamiętać, że im bardziej złożona i kosztowna ma być projektowana działalność gospodarcza, tym kosztowniejsza może być jej błędna lokalizacja.

**Źródło:** Matejun M., Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61-84.

Podjęcie decyzji o formach i instrumentach działań promocyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór form promocji,</li> <li>– wybór instrumentów promocji,</li> <li>– określenie budżetu działań promocyjnych.</li> </ul>	Dobór form i instrumentów promocyjnych powinien być uzależniony od wyboru grupy docelowej klientów oraz dostosowany do charakteru i zasobów przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje w tym zakresie należy wziąć pod uwagę również uwarunkowania prawne.
Źródła finansowania działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie potrzeb w zakresie środków finansowych niezbędnych do rozpoczęcia działalności,</li> <li>– wybór źródeł finansowania.</li> </ul>	Znaczne zaangażowanie środków własnych ogranicza najczęściej możliwości rozwojowe firmy. Z drugiej strony finansowanie obce młodych przedsięwzięć gospodarczych jest z reguły bardzo ryzykowne więc zewnętrzni dawcy kapitału nie są skłonni do finansowania takich podmiotów. Wybór finansowania obcego wpływa również na znaczne zobowiązania finansowe w dalszych etapach rozwoju firmy.

*Źródło: opracowanie własne.*

Obszar prawny fazy startowej wiąże się z kolei z podejmowaniem różnorodnych czynności i decyzji związanych z formalną rejestracją podmiotu i tworzeniem jego samodzielności prawnej. Rejestracja taka opiera się w znacznym stopniu na wykorzystaniu różnorodnych dokumentów konstytutywnych i różnicuje się w zależności od wybranej formy organizacyjno-prawnej [szerzej: 21, s. 26-27]. Do podstawowych, wybranych działań w tym obszarze można zaliczyć:

- podjęcie decyzji o wyborze formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa,
- w przypadku wyboru spółki – sporządzenie umowy spółki w formie pisemnej,
- rejestrację podmiotu w organie ewidencyjnym – urzędzie miasta lub w Krajowym Rejestrze Sądowym,
- rejestrację działalności gospodarczej w urzędzie skarbowym, w tym nadanie nr NIP, wybór formy opodatkowania podatkiem dochodowym oraz podjęcie decyzji o rezygnacji bądź utrzymaniu zwolnienia podmiotowego w podatku od towarów i usług,
- zgłoszenie płatnika składek i osób zaangażowanych w działalność firmy jako ubezpieczonych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych,

- uzyskanie niezbędnych pozwoleń na prowadzenie działalności w obszarach regulowanych, w tym uzyskanie koncesji, zezwoleń, wpisu do rejestru działalności regulowanej, licencji, zgody, uprawnień do wykonywania określonych zawodów i innych pozwoleń,
- pozostałe zgłoszenia rejestracyjne uzależnione od charakteru i zakresu podejmowanej działalności, np. zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy, Inspekcji Sanitarnej, Inspekcji Handlowej.

Decyzje podjęte w powyższym zakresie w fazie startowej w istotny sposób wpływają na dalsze funkcjonowanie podmiotu, w szczególności zaś na fazy wczesnego rozwoju firmy. Podstawowe kierunki tego wpływu przedstawiono w tabeli nr 3.

**Tabela 3.** Strategiczny wpływ wybranych działań podejmowanych w obszarze prawnym fazy startowej na dalsze funkcjonowanie i rozwój podmiotu gospodarczego

Obszar działań podejmowanych w fazie startowej	Strategiczny wpływ decyzji na dalszy rozwój przedsiębiorstwa
Wybór formy organizacyjno-prawnej	Wybór ten związany jest z liczbą osób zaangażowanych kapitałowo w nowe przedsięwzięcie; wpływa również na perspektywę rozwoju oraz możliwości pozyskiwania środków na rozwój firmy. Zmiany w tym obszarze wiążą się z koniecznością zaangażowania środków finansowych i innych zasobów w przekształcenia formy prawnej.
Sporządzenie umowy spółki	Zapisy zawarte w umowie spółki wpływają zasadniczo na relacje właścicielskie, układ i kompetencje organów zarządzających, podział zysków czy okres funkcjonowania podmiotu. Zmiany umowy w dalszych okresach działania przedsiębiorstwa wymagają zgody wspólników i mogą być trudne do wprowadzenia.
Rejestracja podmiotu w organie ewidencyjnym	Rejestracja ta związana jest z wyborem określonych rodzajów działalności, które mogą być podjęte natychmiast po rozpoczęciu działalności lub w dłuższej perspektywie strategicznej. Wybór ten może ponadto skutkować określonymi konsekwencjami podatkowymi dla prowadzonej działalności.
Rejestracja i zgłoszenie w urzędzie skarbowym	Zgłoszenie to skutkuje konsekwencjami prawnymi w postaci obowiązków podatkowych oraz obowiązkiem prowadzenia określonych urzędzeń księgowych niezbędnych do rozliczeń z urzędem skarbowym. Wybory te zasadniczo wpływają na koszty przedsiębiorstwa oraz perspektywy związane z zakresem informacji płynącym dla zarządu z systemu rachunkowości

**Źródło:** Matejun M., Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61-84.

Zgłoszenie do ZUS	Zgłoszenie to wywołuje długofalowe skutki w postaci obowiązków opłacania składek ZUS za właścicieli przedsiębiorstwa oraz inne osoby formalnie zaangażowane w jego działalność. Wpływa nie tylko na koszty funkcjonowania firmy ale również wywołuje określone skutki osobiste w postaci np. dostępu do świadczeń chorobowych, czy świadczeń systemu emerytalno-rentowego.
Uzyskanie niezbędnych pozwoleń	Pozwolenia te są niezbędne do podjęcia określonych, regulowanych dziedzin działalności gospodarczej. Wiązą się często ze spełnieniem dodatkowych wymogów przez podmiot gospodarczy.
Pozostałe zgłoszenia rejestracyjne	Zgłoszenia te wywołują konsekwencje w postaci konieczności spełniania przez podmiot gospodarczy określonych przepisów prawa. Dodatkowe możliwe są kontrole ze strony instytucji regulacyjnych.

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wynika z powyższych zestawień decyzje i działania podejmowane w fazie startowej w istotny sposób wpływają na dalsze funkcjonowanie i rozwój zakładanego przedsiębiorstwa. Błędy popełniane na tym etapie mogą skutkować utrudnieniami rozwojowymi w dalszych fazach funkcjonowania firmy. Należy podkreślić, iż decyzje i działania podejmowane w fazie startowej mogą być najczęściej modyfikowane w dalszym okresie, jednak te zmiany wiążą się często ze znacznym zaangażowaniem środków finansowych, jak również z czasową utratą elastyczności podmiotu, związaną z koniecznością wprowadzenia zmian.

#### **4. Metodyka prowadzonych badań empirycznych i charakterystyka respondentów**

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w ramach dwóch projektów badawczych zrealizowanych w 2008 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej:

1. **Projekt nr 1** dotyczył analizy procedury podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie małych firm z regionu łódzkiego. Badania zostały przeprowadzone na próbie 30 osób, z których połowa prowadziła od niedawna własne firmy, a druga połowa chciała w najbliższym czasie podjąć działalność gospodarczą. Realizatorem badań była K. Stachowska w ramach pracy dyplomowej dotyczącej analizy procedury podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie małych firm z regionu łódzkiego [15].

2. **Projekt nr 2** obejmował analizę menedżerskich i prawnych aspektów podejmowania działalności gospodarczej w Polsce. Badania zostały przeprowadzone na próbie 16 przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w ramach pracy dyplomowej W. Staronia na temat menedżerskich i prawnych aspektów podejmowania działalności gospodarczej w Polsce [16].

Jako obszar przestrzenny badań wybrano region łódzki, przy czym w ramach projektu nr 2 obszar ten zawężono do miasta i gminy Koluszki. W obu projektach jako metodę badawczą wykorzystano **metodę badań ankietowych**. Zastosowano technikę ankiety rozdawanej bezpośrednio respondentom, a narzędziami badawczymi w obu projektach były autorskie kwestionariusze ankiety. W procesie ich przygotowania starano się zapewnić porównywalność uzyskanych wyników aby możliwe było w niektórych przypadkach agregowanie udzielanych odpowiedzi.

Respondentami były osoby, które od niedawna prowadzą działalność gospodarczą oraz takie, które zamierzają ją podjąć w niedługim czasie (osoby takie były badane wyłącznie w ramach projektu nr 1). Łącznie w badaniach wzięło udział 46 osób, z czego 15 osób zamierzało rozpocząć działalność gospodarczą. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli nr 4.

**Tabela 4.** Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

Status respondenta	N	%	Płeć	N	%
Osoby prowadzące własną firmę	31	67%	kobieta	18	39%
Osoby planujące podjęcie działalności gospodarczej	15	33%	mężczyzna	28	61%
Wykształcenie	N	%	Wiek	N	%
wyższe	14	30%	do 30 lat	18	39%
średnie	27	59%	31-40 lat	14	31%
zawodowe	5	11%	41-50 lat	13	28%
			powyżej 50 lat	1	2%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Respondenci, którzy prowadzili już działalność gospodarczą reprezentowali firmy młode, z których większość została założona po 2004 roku. Wśród podmiotów gospodarczych, które reprezentowali ankietowani dominowały mikro przedsiębiorstwa (81%) działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Szczegółową charakterystykę podmiotów gospodarczych, których właścicielami byli respondenci przedstawiono w tabeli nr 5.

**Tabela 5.** Charakterystyka podmiotów gospodarczych reprezentowanych przez respondentów

<b>Wielkość firmy<sup>2</sup></b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Forma prawna</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
mikro	25	81%	osoba fizyczna	30	97%
mała	6	19%	spółka cywilna	1	3%
<b>Sektor działania</b>	<b>N</b>	<b>%<sup>3</sup></b>	<b>Obszar działania</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
handel	17	55%	lokalny	17	55%
usługi	25	81%	regionalny	10	32%
produkcja	8	26%	krajowy	4	13%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Osoby z projektu nr 1, które zamierzały podjąć działalność gospodarczą w większości przypadków (60%) miały już sprecyzowany pomysł na własny biznes, przy czym 47% z nich chciało założyć firmę jeszcze w 2008 roku, a 33% w roku następnym. Z powodu trudności w dostępie do badanych nie przeprowadzono niestety badań podłużnych w celu zweryfikowania pomyślności realizacji tych planów. 87% ankietowanych, którzy planowali założenie własnej firmy subiektywnie oceniło swoją wiedzę i przygotowanie do podjęcia działalności gospodarczej na wysokim i bardzo wysokim poziomie.

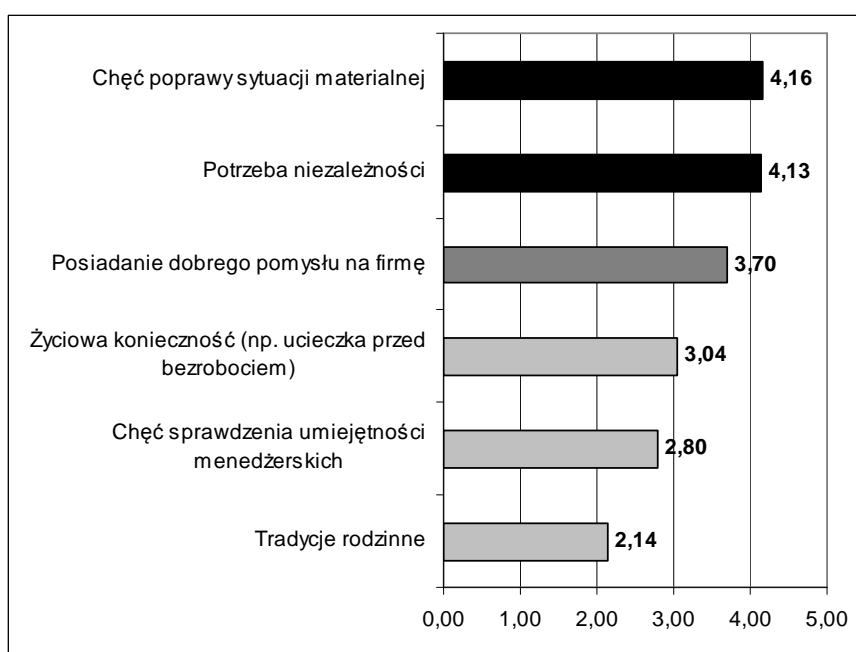
---

<sup>2</sup> zdefiniowana według kryteriów ilościowych zgodnie z definicją mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zawartą w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [19].

<sup>3</sup> respondenci mogli wskazać więcej niż jeden sektor działania rynkowego dlatego wyniki nie sumują się do 100%. Na przykład w projekcie nr 2 ponad połowa ankietowanych wskazała na więcej niż jeden rodzaj prowadzonej działalności.

## 5. Wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród przedsiębiorców

W pierwszej części badań poddano analizie motywy, którymi kierowali się respondenci podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Respondentów poproszono o ocenę siły poszczególnych motywów w skali od 1 (bardzo małe znaczenie) do 5 (bardzo duże znaczenie). Analizując wyniki według średniej wskazań wysoko oceniono potrzebę niezależności oraz chęć poprawy sytuacji materialnej, przy czym w obu przypadkach dominanta wskazuje na bardzo wysoką ocenę tych motywatorów. Stosunkowo wysoko (średnie wskazanie na poziomie 3,70) oceniono również posiadanie dobrego (zdaniem ankietowanych) pomysłu na firmę i chęć jego wdrożenia do praktyki gospodarczej. Wyniki odpowiedzi respondentów mierzone średnią wskazań przedstawiono na ilustracji 2.



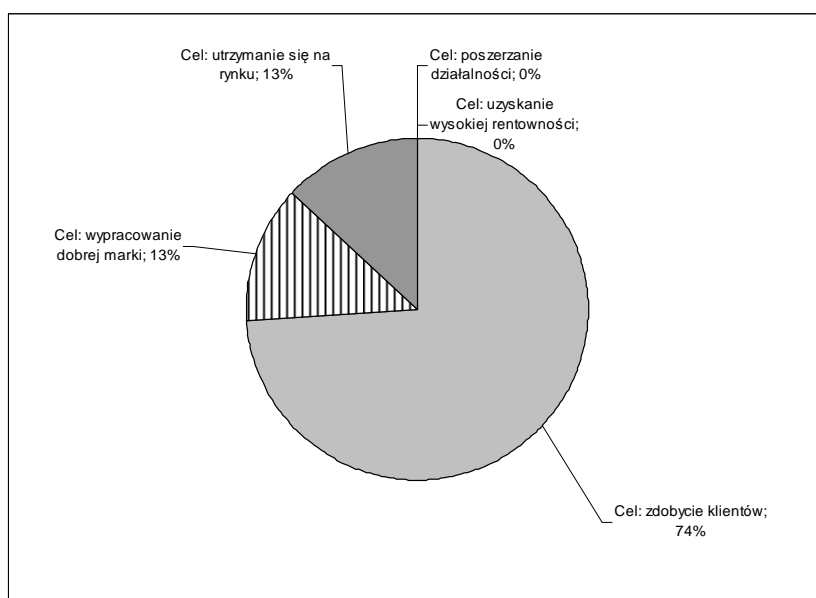
**Ilustracja 2.** Motywy podjęcia działalności gospodarczej w opinii respondentów z obu projektów

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

Nisko został oceniony motyw związany z tradycjami rodzinnymi i wsparciem ze strony biznesu rodzinnego w procesie podejmowania działalności gospodarczej.

W projekcie nr 2 poddano analizie cele strategiczne wyznaczone przez przedsiębiorców w pierwszym okresie funkcjonowania firmy. Zdecydowana większość ankietowanych (74%) jako główny cel w tym czasie wskazało zdobycie kontaktów rynkowych, klientów i pierwszych kontraktów związanych z prowadzoną działalnością. Był więc to cel o charakterze rozwojowym, wskazujący na potrzebę szybkiego wzrostu firmy. Zdecydowanie mniej respondentów wskazało na cel pasywny w postaci utrzymania się na rynku.

Pozostałe 13% akcentowało potrzebę wykreowania i wypromowania marki swojej firmy lub oferowanych produktów. Wybrane przez ankietowanych cele wskazują zatem w większości odpowiedzi na prorozwojowy charakter wczesnych faz rozwoju analizowanych przedsięwzięć gospodarczych. Odpowiedzi respondentów dotyczące strategicznych celów wyznaczanych przez respondentów przedstawiono na ilustracji 3.



**Ilustracja 3.** Cele strategiczne przedsiębiorstw wyznaczone przez respondentów z projektu nr 2

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

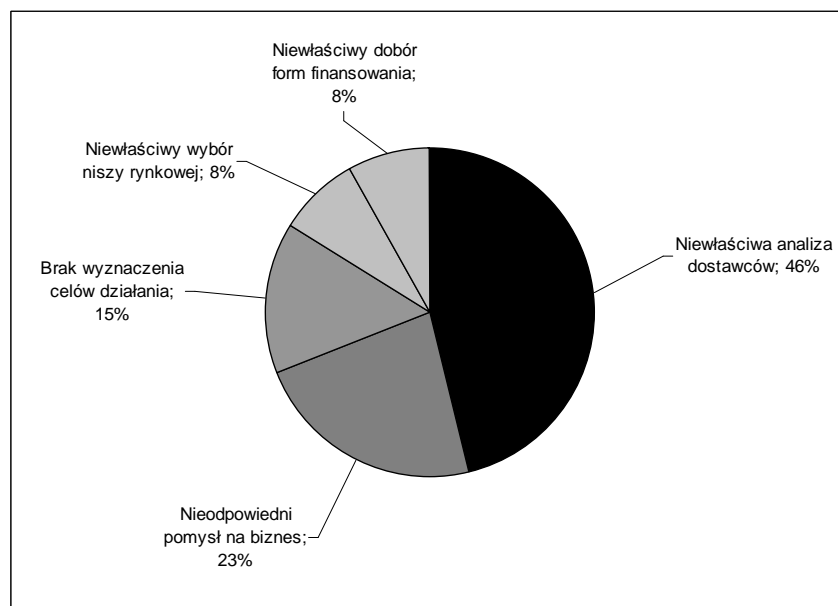


Pozostałe cele zaproponowane w kafeterii kwestionariusza ankiety, w postaci: uzyskania wysokiej rentowności oraz poszerzenie zakresu działalności nie zostały wskazane przez respondentów. Będą one możliwe do zrealizowania dopiero w dalszych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż w związku z tym we wczesnej fazie rozwoju nie będzie prawdopodobnie możliwe osiągnięcie ważnego celu związanego z motywami podjęcia działalności gospodarczej w postaci poprawy sytuacji finansowej, a także, częściowo niezależności (poprzez rozwijanie własnego biznesu). Wskazuje to na fakt, iż motywy, którymi ankietowani kierowali się podejmując decyzję o założeniu własnej firmy wykraczają poza fazę startową, a nawet wczesną fazę rozwoju i związane są również z dalszymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa.

W kolejnej części badań zapytano respondentów na jakie bariery napotkali podczas fazy startowej swojego biznesu. Trudności odniesiono przy tym do dwóch uzupełniających się obszarów występujących na tym etapie: obszaru menedżerskiego, związanego z koncepcją rynkową podejmowanej działalnością oraz obszaru prawnego, związanego z prawnym wyodrębnieniem i ukonstytuowaniem się podmiotu gospodarczego.

Problemy pojawiające się w fazie menedżerskiej poddano analizie szczególnie w projekcie nr 2. W tym przypadku zapytano respondentów o błędy, jakie popełniali oni przygotowując rynkową koncepcję swojego biznesu. Najważniejszy udział wśród błędów (46% wskazań) dotyczył niewłaściwej analizy dostawców firmy, czego skutkiem były opóźnienia w dostawie towarów, niekompletne zamówienia czy też otrzymywanie dostaw niezgodnych z zamówieniem w późniejszym okresie [10, s. 35]. Błędy popełniane w fazie startowej w opinii respondentów biorących udział w projekcie nr 2 przedstawiono na ilustracji 4.

Błędy te w wielu przypadkach dotyczyły również nieodpowiedniego pomysłu na biznes, czego skutkiem była konieczność późniejszej zmiany lub rozszerzenia profilu działalności. Wymogiem ich neutralizacji jest więc wysoka elastyczność podmiotów gospodarczych we wczesnych fazach rozwoju oraz przedsiębiorczość i zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. W znacznie mniejszym zakresie błędy dotyczyły niewłaściwego wyboru niszy rynkowej, w której firma rozpoczynała działalność oraz niewłaściwego wyboru form finansowania fazy startowej i wczesnych faz rozwoju przedsiębiorstwa.



**Ilustracja 4.** Strategiczne błędy popełniane w fazie startowej przez respondentów z projektu nr 2

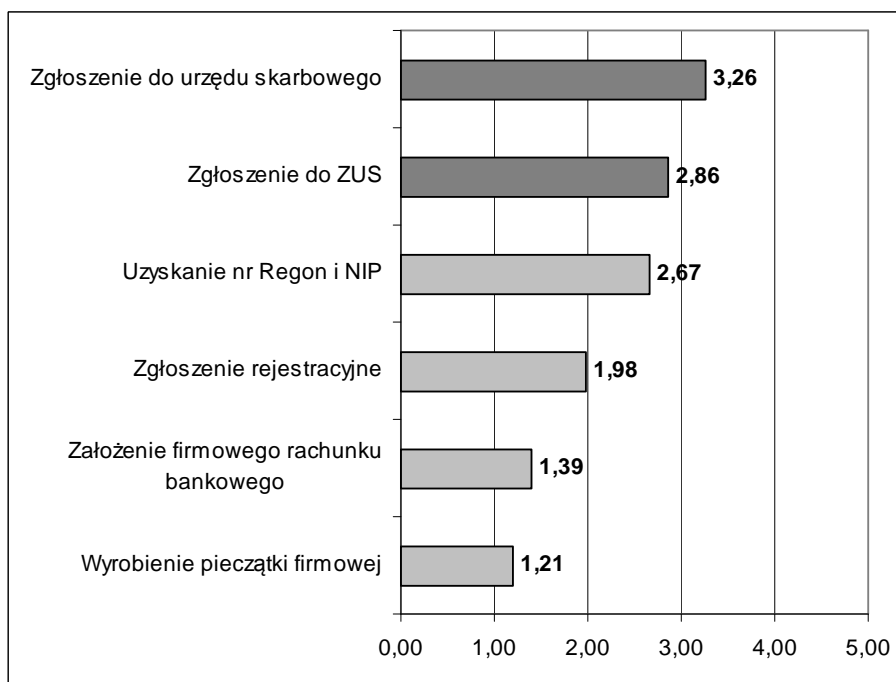
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

W obszarze prawnym do barier o średnim znaczeniu (mierzonym średnią wskazań w zakresie od 1 – najmniejsza bariera do 5 – najpoważniejsza bariera) respondenci w obu projektach wskazali zgłoszenie podejmowanej działalności gospodarczej do urzędu skarbowego i rejestrację w podatku dochodowym oraz w podatku od towarów i usług. Problemem jest tutaj wybór formy opodatkowania prowadzonej działalności podatkiem dochodowym<sup>4</sup>, a także podjęcie decyzji o rezygnacji ze zwolnienia w zakresie podatku od towarów i usług oraz, ewentualnie, prawidłowe pod względem merytorycznym wypełnienie formularza rejestracyjnego VAT-R.

Pewną barierą (ocenioną przez respondentów na średnim poziomie 2,86) jest również rejestracja w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, co związane jest między innymi z dylematem decyzyjnym dotyczącym przystępowania lub nie do ubezpieczenia chorobowego oraz z odpowiednim wypełnieniem deklaracji zgłoszeniowych. Ocenę barier związanych z obszarem prawnym

<sup>4</sup> szerzej na temat dylematu wyboru formy opodatkowania podatkiem dochodowym w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w: [8, s. 209-210].

dotyczących fazy startowej analizowanych przedsięwzięć gospodarczych dokonaną przez respondentów<sup>5</sup> przedstawiono na ilustracji 5.



**Ilustracja 5.** Ocena barier występujących w obszarze prawnym fazy startowej analizowanych przedsięwzięć gospodarczych dokonana przez respondentów z obu projektów

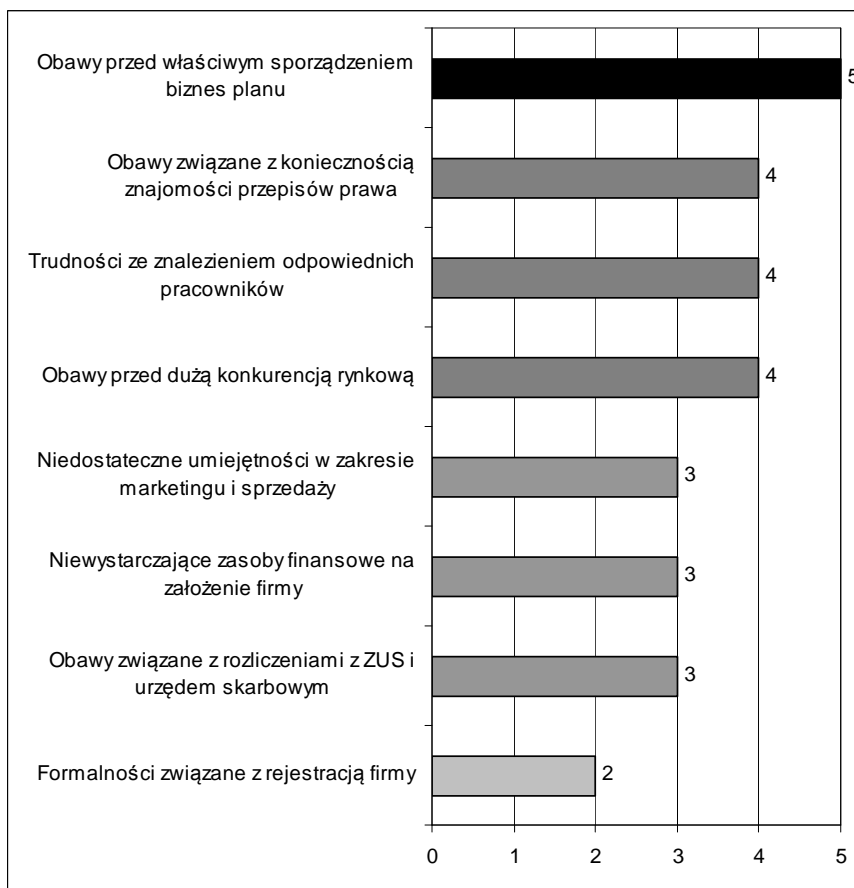
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

Pozostałe zgłoszenia niezbędne do prawnej rejestracji podmiotu gospodarczego zostały ocenione zdecydowanie łagodniej, w tym wiele z nich nisko i bardzo nisko. W opinii ankietowanych etapy te nie stanowią więc strategicznych problemów w fazie startowej analizowanych przedsięwzięć gospodarczych. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż

<sup>5</sup> należy zwrócić uwagę, iż oceny tej dokonywali również respondenci z projektu nr 1, którzy nie zarejestrowali jeszcze działalności gospodarczej. Ich oceny opierały się jedynie na wiedzy, którą zdobywali na szkoleniach i kursach z zakresu podejmowania działalności gospodarczej i nie dysponowali oni praktycznymi doświadczeniami w tym zakresie. Mimo tego ich oceny pokrywały się generalnie z odpowiedziami udzielonymi przez zarejestrowanych przedsiębiorców.

ankietowani w projekcie nr 2 w większości (62%) stwierdzili, iż etap przygotowania rynkowej koncepcji biznesu jest trudniejszy niż etap prawnej rejestracji firmy.

W kwestionariuszu ankiety w projekcie nr 1 zapytano również osoby planujące podjąć działalność gospodarczą, jakich zagrożeń i problemów obawiają się w fazie startowej swoich przedsięwzięć gospodarczych. Wynik ich odpowiedzi przedstawiono na ilustracji 6.



**Ilustracja 6.** Zagrożenia i obawy osób planujących podjąć działalność gospodarczą z projektu nr 1

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

Bardzo dużym zagrożeniem wśród osób planujących podjąć działalność gospodarczą z projektu nr 1 okazały się obawy przed właściwym

sporządzeniem biznes planu, czyli całościowej koncepcji biznesowej planowanego przedsięwzięcia. Biznes plan będzie może tu realizować nie tylko funkcję wewnętrzną w postaci swoistego przewodnika, który poprowadzi przyszłych przedsiębiorców przez działania podejmowane w fazie startowej, ale jego rola może być również związana z funkcją zewnętrzną, przejawiającą się często w prezentacji przedsiębiorstwa od jak najlepszej strony w celu pozyskania środków finansowych bądź nowych inwestorów [zob. szerzej: 9, s. 99].

Zagrożenia wysoko ocenione przez respondentów dotyczą niepewności związanej z niezajomością wszystkich przepisów prawnych niezbędnych w prowadzonej działalności, dużą (i często nieuczciwą) konkurencją rynkową oraz trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Zagrożenia te dotyczą więc już bezpośrednio wczesnych faz rozwoju przedsiębiorstwa, jednak akcentowane są przez przyszłych przedsiębiorców już w fazie startowej.

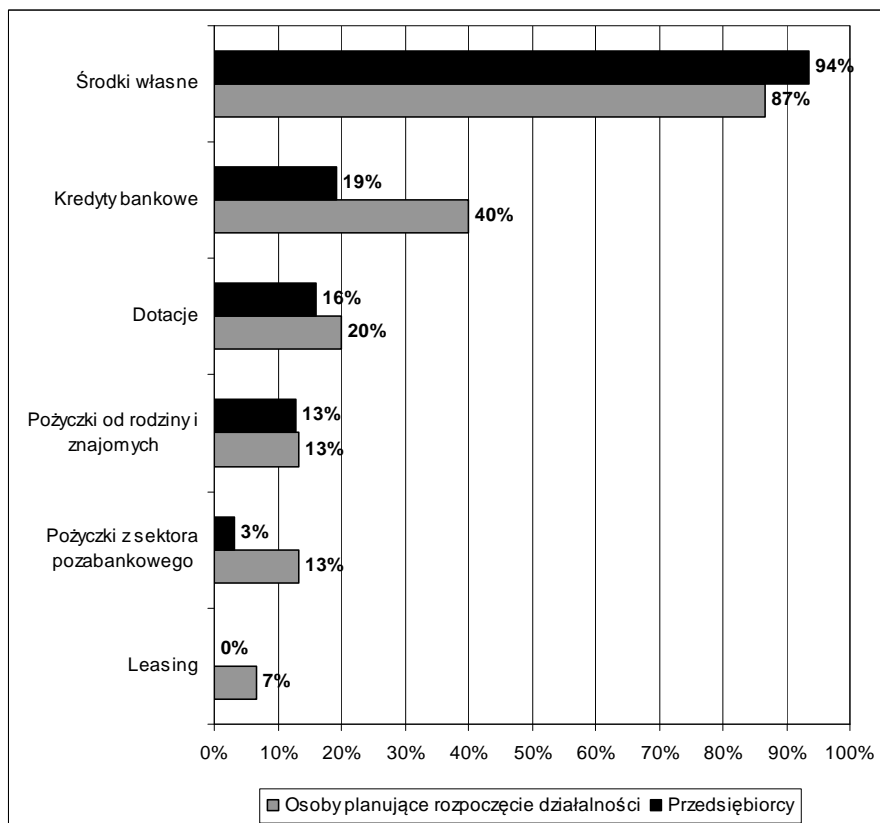
Nisko ocenionym zagrożeniem przez osoby planujące założenie własnej firmy są formalności związane z formalnoprawnym zarejestrowaniem działalności gospodarczej, a więc działania podjęte przez te osoby w najbliższym czasie. Wynika z tego, że wśród obaw pojawiających się wśród osób znajdujących się w fazie startowej dominują obawy o charakterze strategicznym, związane z dalszymi etapami rozwoju firmy (w tym przypadku z wczesną fazą rozwoju przedsiębiorstwa).

W ostatniej części badań poddano analizie źródła finansowania wybierane przez respondentów jako zasilenie do realizacji fazy startowej (i pierwszego okresu wczesnych etapów rozwoju) planowanych przedsięwzięć gospodarczych. Odpowiedzi podzielono na dwie grupy: wskazania osób, które planując rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz wskazania przedsiębiorców prowadzących już swoje firmy.

W obu grupach jako zasadnicze źródło finansowania fazy startowej respondenci wymienili środki własne, pochodzące z oszczędności lub sprzedaży dotychczas posiadanego majątku. W ich zakres wchodziły również środki trwałe, które w formie aportu były wnoszone do nowo uruchamianych przedsięwzięć gospodarczych. Kapitały obce były zdecydowanie rzadziej wskazywane przez ankietowanych jako źródła finansowania fazy startowej. Wynika to z ze znacznego ryzyka związanego z podejmowaniem działalności gospodarczej i niechęcią dawców kapitału do angażowania się w nowe i ryzykowne projekty biznesowe.

Należy przy tym zwrócić uwagę, iż osoby planujące rozpoczęcie działalności w większym stopniu zakładają finansowanie fazy startowej ze środków obcych. Dotyczy to zarówno wykorzystania w większym stopniu

przez te osoby kredytów bankowych, dotacji, czy pożyczek z sektora pozabankowego. Zdecydowanie mniejsze wykorzystanie tych źródeł w praktyce podejmowania działalności gospodarczej (wskazane przez przedsiębiorców, którzy już prowadzą własne firmy) wskazuje na istotne trudności w pozyskaniu tych środków do finansowania fazy startowej i wczesnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiedzi ankietowanych zostały przedstawione na ilustracji 7.



**Ilustracja 7.** Wykorzystanie poszczególnych źródeł finansowania fazy startowej w opinii respondentów z obu projektów

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.*

Należy zwrócić ponadto uwagę, że żaden z respondentów nie finansował fazy startowej swojej firmy z kapitałów zewnętrznych własnych, w postaci

np. środków funduszy wysokiego ryzyka (venture capital) czy zaangażowania kapitałowego aniołów biznesu.

## 6. Podsumowanie

Faza startowa przedsięwzięcia gospodarczego jawi się jako ciąg elementów koncepcyjno-decyzyjnych oraz realizacyjnych obejmujących ogół działań od powstania pomysłu aż po rzeczywiste podjęcie działalności gospodarczej przez nowo założone przedsiębiorstwo [14, s. 65]. Na elementy te składają się dwa zasadnicze, komplementarne obszary: menedżerski i prawny, wyznaczające długoterminowe ramy, w obrębie których będzie się odbywać produkcja i sprzedaż produktów i usług oferowanych przez nowe przedsiębiorstwo. Są to obszary strategiczne dla dalszych etapów funkcjonowania mikro przedsiębiorstwa (szczególnie dla fazy wczesnego wzrostu), przy czym respondenci z projektu nr 2 uznali, że więcej trudności pojawia się w związku z opracowywaniem rynkowej koncepcji biznesu, niż działaniami podejmowanymi w obszarze prawnym [10, s. 38].

Decyzje podjęte w tych obszarach wpływają w sposób strategiczny na dalsze etapy rozwoju podmiotu, a błędne decyzje podjęte w fazie startowej mogą skutkować konsekwencjami rynkowymi i finansowymi w trakcie dalszego funkcjonowania. Należy jednak podkreślić, iż rozwój, a w szczególności wzrost firmy **wymaga często wprowadzania zmian**, które wiążą się z modyfikacjami decyzji i działań podjętych w fazie startowej.

## Bibliografia

- [1] **Adizes I.:** *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.
- [2] **Bielak J.:** *Tworzenie i działanie małej firmy*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2001.
- [3] **Bielawska A.:** Finansowanie procesu powstawania oraz rozwoju mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, [w:] Łuczka T. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- [4] **Churchil N., Lewis V.:** *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, May-June 1983.

- [5] **Daszkiewicz N.:** *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- [6] **Felsenstein D., Swartz D.:** *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle; Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, 1993.
- [7] **Gartner W.B.:** *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, Academy of Management Review, Vol. 10/1985, Issue 4.
- [8] **Matejun M., Kaczmarek E.:** *Wpływ form opodatkowania podatkiem dochodowym na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [9] **Matejun M., Sochacka M.:** *Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- [10] **Matejun M., Staroń W.:** *Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin 2009.
- [11] **Matejun M.:** *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008.
- [12] **Pawlak Z.:** *Biznesplan: zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2006.
- [13] **Rogut A.:** *Uruchomienie działalności gospodarczej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- [14] **Safin K.:** *Istota i przebieg procesu założycielskiego*, [w:] Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [15] **Stachowska K.:** *Analiza procedury podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie małych firm z regionu łódzkiego*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. M. Matejuna, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- [16] **Staroń W.:** *Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. M. Matejuna, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- [17] **Sysko-Romańczuk S.:** *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- [18] **Targalski J.:** *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [19] Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.
- [20] **Wasilczuk J.E.:** *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- [21] **Załączny L.:** *Procedury tworzenia i dokumentowania działalności przez małe przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003.