

JACEK KUCZOWIC

KREOWANIE WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM – PRZYSZŁOŚĆ CZY ŚLEPA ULICZKA?

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością

Keywords: small business, value based management

Klasyfikacja JEL: G32, D22

Wprowadzenie

Twórcy i rzecznicy ukierunkowania zarządzania przedsiębiorstwem na wzrost wartości nie brali, i zazwyczaj nadal nie biorą, pod uwagę różnorodności motywów podejmowania działalności gospodarczej. Doprowadziło to do pomijania w teoretycznych rozważaniach odmienności funkcjonowania małych, prywatnych przedsiębiorstw, których odmiennosc nie sprowadza się, wbrew pozorom, do wielkości parametrów działalności. W koncepcji zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) punktem ciężkości są ekonomiczne oczekiwania inwestora. Cały wysiłek menedżerów ma być ukierunkowany nie tylko na spełnieniu oczekiwań aktualnych i przyszłych inwestorów, ale ponadto na zapewnieniu im pewnej wartości dodanej. Takie postępowanie zarządzających ma być sposobem na zapewnienie pomyślnego, długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i panaceum na konflikt interesów inwestorów i menedżerów korzystających z ich kapitału.

Rzecznicy koncepcji VBM zakładają, że podstawowy motyw ekonomicznych działań człowieka – dążenie do wzrostu bogactwa – jest niezależny od formy podejmowania tych działań. Każdy angażujący swój kapitał jest inwestorem, co oznacza, że podstawowym celem jego działań jest maksymalizacja bogactwa. Jeśli ów kapitał jest angażowany w działalność gospodarczą, wzrost bogactwa jest realizowany poprzez wzrost wartości przedsiębiorstwa. Nasuwa się jednak wątpliwość, na ile koncepcja VBM może zostać odniesiona do zarządzania małym przedsiębiorstwem. Wątpliwości powstają zarówno w zakresie adekwatności założeń koncepcji do uwarunkowań funkcjonowania małych przedsiębiorstw, jak i w zakresie możliwości zastosowania w tych podmiotach narzędzi preferowanych przez twórców koncepcji. W literaturze przedmiotu problemy zastosowania koncepcji VBM w małych

przedsiębiorstwach są zazwyczaj zupełnie pomijane, co może oznaczać, że autorzy uznają, iż brak jest przesłanek do stosowania tej koncepcji w małych podmiotach gospodarczych, albo też, co bardziej prawdopodobne, że według nich koncepcja jest uniwersalna i może znaleźć zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie. Jednocześnie, sugerowane w literaturze narzędzia zarządzania wartością są rozbudowane a ich stosowanie wymaga nie tylko obszernej wiedzy, ale też dużych nakładów czasu, co znacznie ogranicza ich wykorzystanie w najmniejszych przedsiębiorstwach, niedysponujących odpowiednim potencjałem (głównie osobowym). Dlatego nieliczne publikacje odnoszące się do zarządzania wartością w małych przedsiębiorstwach postulują wykorzystanie w tym celu uproszczonych narzędzi, przyjmując jednocześnie za oczywisty wymóg ukierunkowania działań drobnych przedsiębiorców na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Celem prezentowanych rozważań jest odpowiedź na pytanie, czy koncepcja zarządzania poprzez wartość wskazuje właściwą drogę rozwoju małych przedsiębiorstw? W tym celu dokonana zostanie analiza odmienności małych przedsiębiorstw z punktu widzenia zgodności założeń koncepcji VBM z funkcjonowaniem tych podmiotów. Ponadto, zaprezentowane zostaną wyniki badań zmierzających do określenia stopnia przygotowania właścicieli małych przedsiębiorstw do stosowania omawianej koncepcji.

Przedstawiona analiza musi zostać poprzedzona zdefiniowaniem podmiotów, których dotyczą prezentowane rozważania. Do wyodrębnienia małych przedsiębiorstw nie nadają się urzędowe definicje sektora małych przedsiębiorstw, a tym bardziej tzw. sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Z punktu widzenia potrzeb VBM, zaliczane do tego sektora średnie podmioty nie różnią się zasadniczo od dużych spółek. Stawiane wyżej wątpliwości dotyczą wyłącznie najmniejszych podmiotów. Podstawowym wyróżnikiem małych przedsiębiorstw jest jedność własności i zarządzania¹. Dla potrzeb dalszych rozważań, przez małe przedsiębiorstwa rozumieć będziemy takie prywatne podmioty gospodarcze zarządzane przez ich właścicieli, których funkcjonowanie jest zdeterminowane potencjałem właściciela-menedżera. Innymi słowy, wiedza, umiejętności i możliwości właściciela mają decydujący wpływ na wartość tak określonego małego przedsiębiorstwa.

Założenia i przesłanki stosowania koncepcji VBM a cele, korzyści i uwarunkowania funkcjonowania małego przedsiębiorstwa

Teoretycznie, założenia koncepcji zarządzania przez wartość są spójne właśnie z charakterem funkcjonowania małych, prywatnych przedsiębiorstw. Dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest dążeniem do wzrostu bogactwa jego właścicieli. Jeśli przedsiębiorstwem zarządza w sposób bezpośredni jego właściciel, to naturalne staje się przyjęcie wzrostu wartości za główny cel poczynań właściciela. „W tej sprawie nie ma chyba różnicy zdań i wszyscy są zgodni co do tego, że właściciel, który jest majątną osobą, pragnie być

¹ Zob. J. Kuczowic: *Wycena małego przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 31.

jeszcze bardziej bogaty”². W tym oczywistym obrazie pojawiają się jednak trzy poważne rysy. Po pierwsze, idea zarządzania zorientowanego na wzrost bogactwa właścicieli nie jest tożsama z rozbudowanym systemem zarządzania, określanym dziś skrótem VBM, na który składa się mnogość zasad i jeszcze więcej narzędzi tworzenia i mierzenia wartości dodanej. Innymi słowy, właściciele przedsiębiorstwa mogą się bogacić również bez tych narzędzi. Po drugie, pożądanie bogactwa nie zawsze oznacza bezwzględne dążenie do bogactwa. System wartości przedsiębiorców nie sprowadza się do systemu wartości istoty *homo oeconomicus*. Po trzecie wreszcie, na bogactwo właściciela małego przedsiębiorstwa składa się wiele korzyści (w tym niefinansowych), których nie uwzględnia tradycyjna koncepcja VBM.

W dalszych rozważaniach skupimy się na pierwszej ze wskazanych wyżej wątpliwości. Ustalmy przy tym, że przedmiotem rozważań nie będzie idea dążenia do wzrostu bogactwa, która, jak można przyjąć, jest wspólna dla każdego podejmującego działalność biznesową. Wątpliwość stanowi zasadność stosowania w małym przedsiębiorstwie VBM, rozumianego jako systemu zasad i narzędzi, pozwalających na skuteczne kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Przyjmując *a priori*, że zasady VBM są poprawne, wdrażanie tego systemu w małym przedsiębiorstwie będzie zasadne, jeśli w odniesieniu do tego przedsiębiorstwa spełnione zostaną przesłanki stosowania koncepcji VBM.

Przesłanka pierwsza: atrakcyjność dla inwestorów

Założenia koncepcji VBM są pochodną przesłanek powstania tej koncepcji. Nie można zrozumieć VBM nie powołując się na jej genezę. Nie sposób w tym miejscu omówić wszystkich uwarunkowań składających się na źródło powstania omawianej koncepcji, więc rozważania zostaną ograniczone do najważniejszych z nich. Jednym z fundamentalnych uwarunkowań, leżącym u podstaw koncepcji VBM jest rozwój rynku kapitałowego. Nie przypadkiem, Alfred Rappaport, jeden z twórców VBM w tytule swej fundamentalnej książki³ umieścił akcjonariuszy jako odbiorców wartości wykreowanej przez przedsiębiorstwo. Zbieg szeregu uwarunkowań (w tym głównie rozwój informatyki, zmiany polityczne i globalizacja rynków) sprawił, że akcjonariusze już nie tylko w teorii, ale też w praktyce stali się wiodącymi graczami na rynku kapitałowym. Poszerzyło się spektrum możliwości inwestycyjnych i zwiększyła się wiedza inwestorów. Jednoczesny wzrost potrzeb kapitałowych przedsiębiorstw zmusił je do zabiegania o względy coraz bardziej wymagających inwestorów. Ponieważ dla inwestora atrakcyjne są te przedsiębiorstwa, które dają im najwyższą stopę zwrotu, przedsiębiorstwa zmuszone zostały do uznania wzrostu rynkowej wartości (czyli wzrostu finansowych korzyści akcjonariuszy) za zasadniczy cel działalności. Narzędziem zaspokojenia potrzeb akcjonariuszy stał się właśnie system VBM.

² W. Pluta: *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2009, s. 29.

³ A. Rappaport: *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1986.

Czy uwarunkowania pojawienia się koncepcji VBM przystają do realiów funkcjonowania najmniejszych przedsiębiorstw? Ograniczając rozważania do czynników pojawiających się u źródeł koncepcji, podstawową przesłanką stosowania VBM jest uczestnictwo w rynku kapitałowym⁴. Przyjęta definicja małego przedsiębiorstwa wyklucza z obszaru rozważań spółki publiczne i te, których własność jest rozproszona. Przesłanką wdrożenia VBM może być jednak już sam zamiar uczestnictwa w rynku kapitałowym, czyli chęć wejścia na ten rynek. W przypadku małych przedsiębiorstw uczestnictwo w rynku kapitałowym może się przejawiać:

- wejściem na rynek zorganizowany,
- przyjęciem kapitału *private equity*,
- sprzedażą przedsiębiorstwa,
- fuzją z innym przedsiębiorstwem.

Odpowiedź na pytanie o występowanie takiej przesłanki wśród małych przedsiębiorstw pozostawiamy do następnego punktu, omawiającego wyniki badań empirycznych.

Przesłanka druga: uniwersalne narzędzie mierzenia wyników przedsiębiorstwa

K. Pniewski i B. Bartoszewicz piszą, że „genezą koncepcji zarządzania wartością jest potrzeba znalezienia takiego sposobu pomiaru wyników firmy, który pozwalałby zaspokoić nowe potrzeby akcjonariuszy i menedżerów”⁵. Menedżer potrzebuje narzędzia wspomagającego bieżące i strategiczne zarządzanie podmiotem, a akcjonariusz narzędzia pozwalającego mierzyć wzrost wartości zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału. Przyjmując, że właściciel małego przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie akcjonariuszem i menedżerem⁶, powinien być w dwójnasób zainteresowany tego rodzaju narzędziami. Należy jednak mieć na uwadze odmienne i zróżnicowane formy przejawiania się wartości w małym przedsiębiorstwie. W koncepcji VBM wartość dla akcjonariusza przejawia się wzrostem rynkowej wartości akcji spółki oraz nadwyżką stopy zwrotu z działalności operacyjnej spółki nad kosztem kapitału⁷. Jeżeli małe przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane uczestnictwem w rynku kapitałowym, wzrost jego wartości rynkowej nie tylko nie jest ujawniony (wobec braku wyceny przez rynek), ale też nie ma żadnego przełożenia na faktyczną, odczuwalną korzyść właściciela. Dla odmiany, informacja o generowaniu (bądź nie) ekonomicznej wartości dodanej oraz o źródłach jej zmian, może dać bodziec do podjęcia odpowiednich decyzji biznesowych, pod kilkoma wszakże warunkami. Pomijając oczywistą sprawę konieczności zrozumienia mierników wartości dodanej przez przedsiębiorcę, warunkami tymi są:

⁴ Przyjmujemy w tym miejscu wąską definicję rynku kapitałowego, obejmującego tylko rynek papierów udziałowych.

⁵ *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Deloitte, Poltext, Warszawa 2008, s. 51.

⁶ Używając pojęć akcjonariusza i menedżera, pomijamy kwestię formy prawnej podmiotu i formy zatrudnienia, gdyż chodzi jedynie o istotę pełnionych ról (właścicielskich i zarządczych).

⁷ Dla uproszczenia, pomijamy problem różnicy między stopą zwrotu z inwestycji spółki i stopą zwrotu z inwestycji w spółkę.

- możliwość realnego ustalenia kosztu kapitału własnego przedsiębiorstwa,
- prowadzenie ksiąg rachunkowych lub ewidencji, niezbędnych do oszacowania zmiennych modeli wartości dodanej,
- posiadanie czasowych, osobowych i technicznych możliwości stałego monitorowania wartości dodanej,
- znajomość mechanizmów pozwalających na przełożenie informacji dostarczanych przez system VBM na decyzje biznesowe.

Jakkolwiek spełnienie tych warunków jest teoretycznie możliwe również w małym przedsiębiorstwie, należy uznać, że wymagałoby to znacznego wysiłku organizacyjnego i stałych nakładów finansowych. Nie przesądza to z góry o nieopłacalności takiego przedsięwzięcia. A i W. Cwynar piszą: „Jesteśmy przekonani, że VBM jest sposobem na skuteczne prowadzenie każdego biznesu, bez względu na jego formę organizacyjnoprawną, skalę działania, reprezentowaną branżę czy strukturę właścicielską”⁸. Podstawą ewentualnego podjęcia odpowiednich działań jest oczywiście rachunek ekonomiczny.

Przesłanka trzecia: system kontroli menedżerskiej

W poszukiwaniu przesłanek stosowania VBM jeszcze raz zwrócimy się do A. Cwynara: „VBM powinno się traktować przede wszystkim jako system kontroli menedżerskiej w sensie, jaki temu pojęciu nadała rachunkowość zarządcza, to znaczy jak zintegrowany system, mający na celu pomiar osiągnięć po to, by na jego podstawie oceniać, wynagradzać i motywować. Kluczową cechą tak rozumianego systemu kontroli jest jego ukierunkowanie na kształtowanie pożądanego wzorca decyzyjnego, a przez to na osiąganie założonych wyników działalności poprzez stosowanie mechanizmu zapewniającego internalizację celów przedsiębiorstwa”⁹. System ten ma więc być m. in. panaceum na problem rozbieżności celów właścicieli i menedżerów. „W świecie, w którym pryncypałowicie (na przykład akcjonariusze) nie mają pełnej kontroli nad działającymi w ich imieniu pełnomocnikami (na przykład menedżerami), pełnomocnicy mogą czasem angażować się w transakcje, mając na uwadze względy inne niż najlepszy interes swoich pryncypałów”¹⁰ – pisze A. Rappaport.

System VBM pozwala w teorii na skuteczną ocenę pracy menedżerów, w zakresie zgodności ich działań z interesem właściciela. Jednocześnie, narzędzia VBM skierowane są do menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami. Dla nich narzędzia VBM stają się *de facto* sposobem na utrzymanie stanowiska. Ale w małym przedsiębiorstwie nie istnieje konflikt między właścicielem a menedżerem, bo tego ostatniego zazwyczaj nie ma. Nawet jeśli w małym przedsiębiorstwie zatrudnia się quasi-menedżera, jego działania są zazwy-

⁸ A. Cwynar, W. Cwynar: *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*. Polska Akademia Rachunkowości SA, Warszawa-Rzeszów 2007, s. 53.

⁹ *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. A. Cwynar i P. Dzurak, Poltext, PWC, Warszawa 2010, s. 40.

¹⁰ A. Rappaport: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 3.

czaj na bieżąco kontrolowane i korygowane przez właściciela. System kontroli menedżerskiej jest zatem w małym przedsiębiorstwie zbędny.

Przedstawiona krótka analiza przesłanek stosowania koncepcji VBM w małych przedsiębiorstwach wskazuje, że ich spełnienie w odniesieniu do tych podmiotów jest mało prawdopodobne. Rynek kapitału udziałowego dla małych przedsiębiorstw ma aktualnie wymiar symboliczny, realne możliwości stosowania narzędzi VBM w małych przedsiębiorstwach są nadzwyczaj ograniczone, a ostatnia z wymienionych przesłanek wdrażania VBM w małym przedsiębiorstwie nie występuje. Pozostaje jeszcze pytanie o możliwość zmiany sytuacji w przyszłości w pierwszym z omawianych obszarów (udział małych przedsiębiorstw w rynku kapitałowym). Odpowiedź na to pytanie miały dać badania, których wyniki zaprezentowano w kolejnym punkcie.

Wartość biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem – wyniki badań

Przeprowadzone w kwietniu i maju 2012 roku badania ankietowe¹¹ miały na celu zweryfikowanie dwóch tez:

- właściciele małych przedsiębiorstw nie posiadają wiedzy o roli kreowania wartości biznesu w procesie jego rozwoju,
- małe przedsiębiorstwa nie są zainteresowane kapitałem udziałowym pochodzącym od obcych inwestorów, stąd w małych przedsiębiorstwach nie występuje pierwsza z opisanych w poprzednim punkcie przesłanka wdrażania VBM.

Respondentami ankiety byli właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami zatrudniającymi do 50 pracowników. Badania objęły 146 przedsiębiorstw województwa śląskiego, zatrudniających przeciętnie 11 osób, przy czym mediana zatrudnienia wyniosła 5 osób. Próba badawcza została dobrana losowo i nie ma charakteru reprezentacyjnego. Analizując wyniki badań należy uwzględnić fakt, że na rozkład odpowiedzi na pytania ankietowe wpływa nadreprezentacja w badanej populacji małych przedsiębiorstw (w stosunku do mikroprzedsiębiorstw)¹² oraz spółek kapitałowych¹³.

Zaskakujące wyniki dała odpowiedź na pytanie o podstawowy cel prowadzonej działalności biznesowej (tab. 1). W skali całej badanej populacji, struktura odpowiedzi potwierdza tezę o tradycyjnym pojmowaniu celu działalności gospodarczej. Głównym jej celem jest maksymalizacja zysku. Małe przedsiębiorstwa mają zazwyczaj charakter rodzinnego biznesu, którego celem jest zdobycie środków do utrzymania rodziny. Możliwie duży zysk jest w tym kontekście najbardziej oczywistym dążeniem przedsiębiorcy. Stosunkowo duży

¹¹ Badania statutowe przeprowadzone przez zespół pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, pod kierunkiem autora niniejszego artykułu.

¹² W badanej próbie przedsiębiorstw znalazło się 31% podmiotów zaliczanych do małych (zatrudniających od 10 do 50 osób). W skali kraju przedsiębiorstw takich jest około 3%. Por.: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16.

¹³ 24% badanej populacji. W skali kraju odsetek ten wynosi tylko 8%. Por.: *ibidem*, s. 18.

odsetek odpowiedzi (19%), wskazujący na dążenie do wzrostu udziału w rynku, świadczy o aktywnym podejściu przedsiębiorców do działalności i chęci ekspansji, co jest świadectwem niezgody małych przedsiębiorstw na pełnienie roli rynkowego planktonu, czekającego jedynie na okazje, które same się pojawiają. Wzrost wartości firmy jest istotnym celem działalności tylko dla co dziesiątego respondenta badań.

Tabela 1

Podstawowy cel działalności biznesowej ankietowanych przedsiębiorców (% wskazań)

Grupa respondentów	Maksymalny zysk	Maksymalna sprzedaż	Wzrost udziału w rynku	Wzrost wartości firmy	Inne
Ogółem	37	28	19	10	5
Z wykształceniem wyższym	40	28	21	7	4
Z wykształceniem średnim	38	24	14	16	8
Z wykształceniem zawodowym	33	38	14	10	5

Źródło: opracowanie własne.

O ile struktura odpowiedzi całej badanej populacji potwierdza tradycyjny sposób myślenia o biznesie, o tyle trudny do wyjaśnienia jest rozkład odpowiedzi na pytanie o cel działalności, jeśli uwzględnić wykształcenie respondenta. Najbardziej tradycyjne podejście zaprezentowali w badaniach przedsiębiorcy z wyższym wykształceniem. Właśnie ta grupa osób najrzadziej wskazywała na wzrost wartości firmy jako głównego celu biznesowego. Jest to tym bardziej zaskakujące, że z wcześniejszych etapów badań wynikało, że postrzeganie roli kreowania wartości w rozwoju małego przedsiębiorstwa wzrastało wraz z poziomem wykształcenia przedsiębiorcy¹⁴. Pewnym wytłumaczeniem tego faktu może być w ich przypadku wysoki odsetek wskazań na wzrost udziału w rynku. Dążenie do wzrostu udziału w rynku jest jednym z podstawowych narzędzi wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Być może więc ta grupa respondentów wskazuje tym samym pośrednio również na dążenie do wzrostu wartości firmy.

Niewielkie zainteresowanie właścicieli małych przedsiębiorstw wzrostem wartości firmy wydaje się być wyraźnym sygnałem, że koncepcja zarządzania przez wartość w małym biznesie nie stanie się w najbliższym okresie wiodącą filozofią zarządzania w takich przedsiębiorstwach. Zmiana tego stanu rzeczy może być wywołana pojawieniem się innej

¹⁴ W badaniach prowadzonych w 2008 r., wzrost wartości biznesu jako główny cel działalności wskazywało 17% przedsiębiorców legitymujących się wyższym wykształceniem. Zob.: J. Kuczowicz: *Zarządzanie przez wartość w małym przedsiębiorstwie – przyczynek do dyskusji*, [w:] *Efektywność. Wymiary, uwarunkowania, wyzwania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wrocław–Łódź, 2010, s. 130.

z omawianych przesłanek wdrażania VBM – potrzeby kapitału udziałowego. Na przeszkodzie temu staje jednak utrzymywanie się rodzinnego charakteru małych przedsiębiorstw. Granice działalności biznesowej i życia prywatnego właścicieli małych przedsiębiorstw są często słabo zarysowane. Potrzeby kapitałowe przedsiębiorstwa są więc najchętniej zaspokajane kapitałem obcym, który nie narusza właścicielskiego *status quo*. Dopóki przedsiębiorca przyjmuje takie tradycyjne postrzeganie swojego biznesu, stan ten jest trudny do naruszenia. Zmianę może wywołać dopiero inwestycyjne podejście do biznesu, w którym przedsiębiorstwo jest postrzegane jako jedna z form powiększenia kapitału, która nie ma charakteru stałego. Jeśli przedsiębiorca traktuje przedsiębiorstwo jako aktyw, które można zamienić na inne, wówczas pojawienie się zewnętrznego inwestora staje się dopuszczalne. Takie postrzeganie własnego biznesu jest przesłanką aktywnego uczestnictwa przedsiębiorstwa w rynku kapitałowym. Jednocześnie, sytuacja taka staje się przesłanką wdrożenia w przedsiębiorstwie koncepcji VBM.

W opisywanych badaniach poszukiwano też symptomów realnego bądź potencjalnego uczestnictwa małych przedsiębiorstw w rynku kapitałowym. Przejawy takiego uczestnictwa w odniesieniu do małych przedsiębiorstw wskazano w poprzednim punkcie artykułu. W tabeli 2 uwzględniono odsetek respondentów badań, którzy dopuszczają możliwość podjęcia wybranych działań, uznanych w badaniach za przejawy uczestnictwa w rynku kapitałowym. Można uznać, że inwestorskie podejście do prowadzonego biznesu wykazał niemal co czwarty z respondentów. W kontekście wcześniejszych uwag o tradycyjnym podejściu właścicieli małych przedsiębiorstw do biznesu, jest to odsetek wysoki. Należy jednak przyjąć, że wykazane w badaniach deklaracje nie zawsze przerodzą się w konkretne działania tego rodzaju. Do tej pory tylko trzy z badanych przedsiębiorstw podjęły realne działania zmierzające do sprzedaży biznesu (jeden przypadek) bądź pozyskania kapitału *private equity* (dwa przypadki).

Tabela 2

Odsetek respondentów badania dopuszczających udział przedsiębiorstwa w rynku kapitałowym w zależności od poziomu i rodzaju wykształcenia (% wskazań)

Kategoria wykształcenia przedsiębiorcy	Sprzedaż	Kapitał <i>private equity</i>	Fuzja
Ogółem	7	24	25
Wyższe	10	30	38
Średnie	6	9	6
Zasadnicze	0	19	10
Ekonomiczne	10	28	32
Techniczne	8	23	23
Inny profil	0	12	0

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najmniej przedsiębiorców (8 odpowiedzi) dopuszcza możliwość sprzedaży swojego przedsiębiorstwa. Są to najczęściej osoby z wyższym wykształceniem o profilu ekonomicznym. Sprzedaż dopuszcza co dziesiąty z ankietowanych przedsiębiorców z wyższym wykształceniem, jak też co dziesiąty przedsiębiorca z wykształceniem ekonomicznym. Te dwie grupy respondentów najczęściej zgadzają się też na pozostałe z wymienionych form uczestnictwa w rynku kapitału udziałowego, przy czym ważniejszym czynnikiem okazuje się być poziom wykształcenia niż profil wykształcenia. Istotne jest przy tym wyjaśnienie, że spostrzeżenie powyższe dotyczy poziomu deklaracji respondentów. Wskazane wcześniej trzy przypadki realnych działań w omawianym zakresie dotyczą osób ze średnim wykształceniem oraz inżynierów. Z badań wynika więc, że poziom skłonności do inwestycyjnego traktowania biznesu przez właścicieli małych przedsiębiorstw jest wciąż niewielki, a wzrost wykształcenia przedsiębiorców wpływa co prawda na ich większą świadomość ekonomiczną, która jednak niekoniecznie przekłada się na wdrażanie wypracowanych przez naukę narzędzi do praktyki biznesowej.

Podsumowanie (bez odpowiedzi na pytania)

Przedstawione rozważania i wyniki badań nie pozwalają na jednoznaczną odpowiedź na pytanie zawarte w tytule. Świadome, systemowe kreowanie wartości w małych przedsiębiorstwach jest obecnie mało realne. Odczucie potrzeby kreowania wartości firmy jest wśród właścicieli małych przedsiębiorstw niemal niezauważalne. Kategoria wartości biznesu jest przedsiębiorcom znana, ale nie odgrywa ona większej roli w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Zauważalny wzrost poziomu wykształcenia przedsiębiorców sprzyja rozpowszechnieniu się wiedzy ekonomicznej, ale kategoria wartości w małych przedsiębiorstwach nie przejawia się w sposób bezpośredni, więc zapewne jeszcze długo pozostanie na marginesie rozważań przedsiębiorców.

Zapotrzebowanie na narzędzia VBM w małych przedsiębiorstwach może się pojawić dopiero z odejściem od tradycyjnego postrzegania biznesu przez ich właścicieli. Potraktowanie biznesu jako inwestycji i dopuszczenie możliwości oddania części uprawnień decyzyjnych zewnętrznemu inwestorowi może wymóc na właścicielu małego przedsiębiorstwa skupienie się na kreowaniu wartości biznesu. Wyniki badań wskazują, że takie procesy mogą się w małych przedsiębiorstwach pojawić, ale nie nastąpi to w najbliższych latach.

Literatura

- Cwynar A., Cwynar W.: *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości SA, Warszawa-Rzeszów 2007.
- Efektywność. Wymiary, uwarunkowania, wyzwania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wrocław – Łódź, 2010.
- Kuczowic J.: *Wycena małego przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2012.

- Kuczowic J.: *Zarządzanie przez wartość w małym przedsiębiorstwie – przyczynek do dyskusji*, [w:] *Efektywność. Wymiary, uwarunkowania, wyzwania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wrocław-Łódź, 2010.
- Pluta W.: *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2009.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Rappaport A.: *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1986.
- Rappaport A.: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. A. Cwynar i P. Dzurak, Poltext, PWC, Warszawa 2010.
- Value Based Management. Konceptje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Deloitte, Poltext, Warszawa 2008.

dr Jacek Kuczowic
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Streszczenie

Zarządzanie początku XXI wieku zdominowane zostało przez koncepcję ukierunkowania działań przedsiębiorczych na wzrost wartości przedsiębiorstw. Tymczasem, tradycyjne podejście do roli biznesu w życiu właścicieli małych przedsiębiorstw powoduje, że koncepcja zarządzania przez wartość (VBM) nie weszła do kanonów zarządzania najmniejszymi podmiotami. W ich przypadku brak jest bowiem (aktualnie) podstawowych przesłanek wdrażania VBM. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o rolę kategorii wartości biznesu w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami.

CREATING VALUE IN SMALL BUSINESS MANAGEMENT – THE FUTURE OR A DEAD END?

Summary

Business management of the early twenty-first century has been dominated by the concept of focusing entrepreneurial action on the growth of companies' value. Therefore, the traditional approach to the role of business in the lives of small business owners, results in the value based management (VBM) concept being absent from the set of business management standards relating to smaller operators. Indeed, in their case, there are no basic reasons (for the time being) for implementing VBM. The paper seeks to answer the question about the role of business value in the management of small enterprises).