

Karol Kuczera

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: karol@kuczera.szczecin.pl

Wsparcie merytoryczne zarządzania w programie pomocy młodym przedsiębiorcom

Kod JEL: M13

Słowa kluczowe: wsparcie młodych przedsiębiorstw, instytucje wsparcia biznesu

Streszczenie. W artykule odnosząc się do współczesnych trendów zarządzania oraz badań autora, wskazano znaczenie wsparcia merytorycznego w programach pomocy ukierunkowanych na młodych przedsiębiorców. Zaproponowano, że powinno ono dotyczyć m.in. takich zagadnień jak organizacje sieciowe, wirtualne czy model biznesu.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest próba identyfikacji pożądanych obszarów wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw z uwzględnieniem współczesnych tendencji oraz wyzwań, wobec których stają przedsiębiorcy. W dyskusji oprócz wskazania kluczowych trendów rozwoju gospodarki i podejść do zarządzania firmami odniesiono się zarówno do pojawiających się administracyjnych inicjatyw wsparcia, jak i badań przeprowadzonych przez autora wśród kilkudziesięciu przedsiębiorców.

Kontekstem dla prowadzonej krytycznej analizy jest to, że o ile rewolucja przemysłowa wykreowała jakże wymierną triadę obejmującą ziemię, pracę i kapitał jako czynniki sukcesu, a jednocześnie bariery silnie ograniczające możliwość „sięgania” po sukces, o tyle rewolucja informacyjna otworzyła drogę dla informacji i wiedzy jako głównych determinant nowego porządku. Wzrastające potrzeby i wymagania klientów, coraz większa świadomość ekonomiczna i informatyczna oraz nasilająca się konkurencja powodują, że informacja, będąca produktem technologii informatycznych, stanowi konieczny warunek osiągnięcia pozycjonowanej przewagi konkurencyjnej (Drab-Kurowska, 2011, s. 674). Mamy zatem do

czynienia z w pełni rozwiniętym klientem reprezentującym społeczeństwo informacyjne, które nie tylko posiada i użytkuje rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa (Kotylak 2009, s. 124). Szczególnie duże znaczenie ma, szeroko rozumiana, wiedza o możliwościach działania oraz pomysły dotyczące zachowań o cechach nowości. Wiedza powinna być utożsamiana z pojęciem kompetencji i rozumiana w aspekcie sprawnościowym, jako skuteczne posługiwanie się oraz wykorzystywanie, istotnych z punktu widzenia danej organizacji, informacji (Budziejewicz-Guźlecka, 2013, s. 89). Pomysły i wiedza zasilają dwie główne współwarunkujące się siły rządzące współczesnym biznesem – innowacją i imitacją. Chęć bycia „lepszym” służy oferowaniu innowacji. Rozwiązania innowacyjne stanowią pokusę do naśladowania. Silne oparcie biznesu na możliwościach stworzonych przez nowoczesną technologię komunikacyjną i informacyjną (ICT) napędza dynamikę zmian (Czaplewski, 2016, s. 23–24; Czaplewski, 2016a, s. 399), a także tworzy współzależność zarządzania przedsiębiorstwami i ICT (por. Mastalerz, 2016, s. 6–27). Oba te obszary, dziś nierozłączne, wzajemnie wyznaczają kierunki rozwoju. Aktualne podejście do zarządzania organizacjami realizowane musi być łącznie, przez pryzmat organizacyjny, technologiczny, a także społeczny, gdyż to właśnie ludzie są jedynym nośnikiem wiedzy w organizacjach, a ponadto to członkowie organizacji angażują się w sieci zależności kooperujących firm tworzących siłę współczesnej gospodarki. W efekcie zasygnalizowanych mechanizmów wypracowane zostały podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami, które starają się łączyć wskazane aspekty, a jednocześnie odpowiadać coraz bardziej wymagającym warunkom gospodarowania cechującym się malejącą przewidywalnością i rosnącą turbulentnością rynków o globalnym zasięgu (por. Pluta, 2015, s. 264–267) – na przykład organizacje sieciowe oraz ich wirtualizacja.

1. Wirtualizacja biznesu

Jak zauważa J. Niemczyk (2006, s. 24): „sieć jest tą kategorią w naukach o zarządzaniu, która w ostatnich latach praktycznie zdominowała tzw. obszar wzorcowych rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw przyszłości. (...) należy także do najbardziej nadużywanych kategorii w zarządzaniu (...) układy takie traktuje się jako panaceum na wszelkie możliwe bolączki organizacji”. Sieć wprowadza w obszar myślenia o organizacjach cichą rewolucję, przez ustawienie na równi z samymi organizacjami relacji i powiązań między nimi. Umożliwia to kreowanie zupełnie innych jakościowo koncepcji organizacyjnych – koncepcji, według których organizacja nie stanowi już centrum zainteresowania (Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2011, za: Jabłoński 2014, s. 22–23).

Rozwój i absorpcja ICT skutkuje wirtualizacją biznesu i ewolucją organizacji sieciowych w kierunku organizacji wirtualnych stanowiących syntezę aspektów organizacyjnych, społecznych i technologicznych (Dziembek, 2010, s. 80–85). O ile organizacje sieciowe rozumiane są najczęściej jako względnie trwałe powiązania pomiędzy

podmiotami uczestniczącymi w realizacji wspólnego celu, organizacje wirtualne cechują się wyższą dynamiką zmian, szybszym procesem tworzenia, możliwymi częstymi wymianami członków, wchodzących w ich skład oraz rozpadem, następującym niezwłocznie po realizacji celu. Wirtualność rozumiana jest zatem jako cecha organizacji świadcząca o jej elastyczności, a także jako strategiczna optymalizacja łańcucha tworzenia wartości¹. Powszechnie uważa się również, że pytaniem nie jest – czy należy się wirtualizować, lecz jak to zrobić właściwie?

2. Znajomość koncepcji organizacji wirtualnej

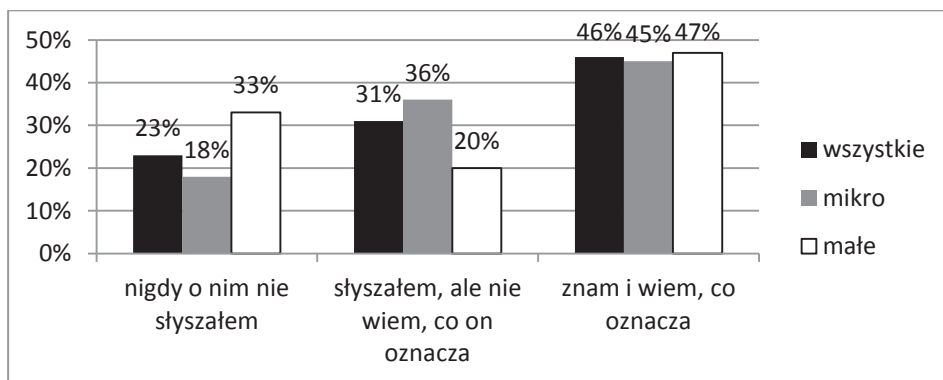
W okresie kwiecień–wrzesień 2015 roku przeprowadzono badania ankietowe ukierunkowane na identyfikację wzorców zachowań firm (metamodeli biznesu²) w kontekście przyjmowania zasad wirtualnej organizacji działalności, wskazania modeli wygrywających (przez zestawienie ich z konkurencyjnością badanych firm) oraz określenie na tej podstawie referencyjnych ścieżek rozwojowych, zwiększających szansę sukcesu. Badania realizowano wśród członków Stowarzyszenia Klaster ICT Pomorze Zachodnie, działającego przy Szczecińskim Parku Naukowo-Technologicznym Pomorza. W trakcie realizacji badań do stowarzyszenia należało 80 firm, zaproszenie do badań skierowano do 73 z nich, działających na zasadach rynkowych, z czego wywiady udało się zrealizować w 51. Trzy z firm, ze względu na niekompletne odpowiedzi nie poddano dalszym analizom. Badania realizowane były techniką PAPI (*Paper And Pen (Personal) Interview*), w zdecydowanej większości podczas spotkań i rozmów bezpośrednich. Wywiady przeprowadzono z właścicielami, prezesami lub członkami zarządu. Zgodnie z obowiązującymi standardami 33 podmioty uznano za mikrofirmy, 15 za firmy małe.

Jedną z części kwestionariusza odnosiła się do znajomości koncepcji organizacji wirtualnej (OW). Strukturę odpowiedzi uzyskanych na pytanie zamknięte o stosunek respondentów do terminu „organizacja wirtualna” przedstawiono na rysunku 1. Mniej niż połowa respondentów zadeklarowała znajomość tej koncepcji, prawie 1/3 uznała, że słyszała to pojęcie, lecz nie wie co ono oznacza. Na uwagę zasługuje, że wyraźnie więcej decydentów małych, w stosunku do mikrofirm nigdy o nim nie słyszało. Choć

¹ Przywoływane terminy prezentowane są w literaturze w sposób dość zróżnicowany. Podane tu propozycje wydają się odpowiadać głównym nurtom rozważań. Szersze ujęcie tego zagadnienia znaleźć można we wcześniejszych publikacjach autora, zob. np. (Kuczera, 2014a; 2014b).

² W odniesieniu do efemeryczności modeli biznesu, a także częstych sytuacji realizacji wielu różnych modeli biznesu przez firmy w tym samym czasie za sprawą angażowania się w różne zależności sieciowe, zaproponowano na potrzeby prowadzonych badań pojęcie metamodelu biznesu jako ogólną orientację biznesową firmy, na postawie której konstruowane są konkretne, bieżące modele. Wyższa trwałość i stabilność metamodeli w stosunku do modeli biznesu umożliwia uchwycenie ich charakterystyk i ich analizy, zob. (Kuczera, 2016, s. 300–301).

z drugiej strony odczytać można to jako potwierdzenie, wskazanej w części metodycznej badań, sugestii, że mniejsze podmioty w większym stopniu, ze względu na ograniczone zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne, są zainteresowane współpracą i wirtualizacją działalności, widząc w tym szansę na konkurowanie z wyraźnie większymi graczami. Firmy większe, choć również dostrzegają korzyści z procesu usieciowienia i wirtualizacji działalności, przejawiają tendencję do zatrzymywania dla siebie większej części łańcucha wartości i są mniej zależne od partnerów.

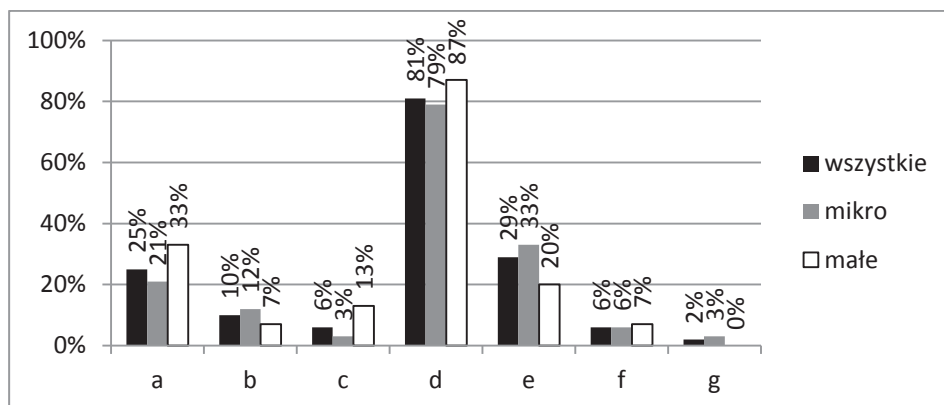


Rysunek 1. Znajomość pojęcia organizacja wirtualna

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym uzupełnieniem powyższego obrazu jest rysunek 2, na którym przedstawiono odpowiedzi na kolejne pytanie, tym razem wspomagane, półotwarte, z możliwością zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi: co Pani/Pana zdaniem oznacza termin „organizacja wirtualna”? Wartości odnoszą się do enumeracji:

- przedsiębiorstwo sprzedające swoje produkty/usługi przez internet;
- portal internetowy;
- firma z sektora informatycznego;
- forma współpracy niezależnych podmiotów, które dostarczają na rynek dobra i usługi, występując przy tym jako jednolite przedsiębiorstwo;
- organizacja stosująca najnowsze rozwiązania w dziedzinie technologii informacyjnych;
- coś innego (co?);
- nie wiem/nie mam zdania.



Rysunek 2. Znaczenia terminu organizacja wirtualna

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość ankietowanych trafnie zidentyfikowała sens terminu, wskazując odpowiedź (d). Prawie 1/3 osób wskazała konieczność stosowania najnowszych rozwiązań ICT (odpowiedź e), przy czym tylko w jednym przypadku odpowiedź (e) nie towarzyszyła odpowiedzi (d). Pojawiło się także sporo komentarzy, że w odczuciu respondentów obie te odpowiedzi łącznie stanowią pełen obraz analizowanego terminu, odpowiedź (e) w istotny sposób uzupełnia wskazanie (d).

Należy podkreślić, że częściej trafnych odpowiedzi udzielali decydenci małych firm, choć w pytaniu poprzednim większy ich odsetek zadeklarował, iż nie zna pojęcia i znaczenia organizacji wirtualnej. Sporo błędnych odpowiedzi, szczególnie wśród małych firm, uzyskał zapis odnoszący się do sprzedaży produktów/usług przez internet. OW jest siecią współpracujących firm, lecz jej wytwory trafiać mogą do klientów poprzez tradycyjne kanały dystrybucji i bardzo często do tego dochodzi, a klienci często nie zdają sobie wręcz sprawy, że nabywane dobra są efektem rozproszonej współpracy wielu podmiotów.

Pamiętając, że badania zrealizowano w celowo dobranym środowisku biznesu, a próba ta nie uzasadnia generalizowania wniosków, zasygnalizowane wątpliwości respondentów z identyfikacją jednej ze współczesnych i dość ważkich dla biznesu koncepcji organizowania i zarządzania stanowi pewną wskazówkę odnośnie do dalszej dyskusji.

3. Sugerowane obszary wsparcia młodych przedsiębiorców

Wiele instytucji, z różnych pobudek przyjmuje za cel udzielanie wsparcia przedsiębiorcom na różnych etapach rozwoju, organizacji. Szczególnie często usłyszeć można o programach pomocowych dla młodych przedsiębiorców, przy czym młodość odno-

szona jest raczej do doświadczenia w roli przedsiębiorcy, wczesnego etapu funkcjonowania w biznesie, nie zaś wieku metrykalnego osób ubiegających się o wsparcie.

Rosnącą popularność zdobywają w ostatnich latach programy pomocowe uruchamiane przez organizacje publiczne, w tym samorządy bądź reprezentujące je instytucje. Jedną z bardziej rozpoznawalnych medialnie tego typu inicjatyw, i jak piszą jej autorzy bezprecedensowej w skali Polski (kmp.nysa.pl/opis-programu), jest Karta Młodego Przedsiębiorcy, koordynowana przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie. Uczestnicy programu liczyć mogą przede wszystkim na zniżki na zakup produktów i usług³, a także na indywidualne podejście w wybranych urzędach administracji publicznej oraz instytucjach otoczenia biznesu. Tym samym, program przyjmuje znamiona swego rodzaju karty rabatowej oraz obietnicy lepszego traktowania przez niektórych urzędników, co sugerować może jednocześnie, że pozostających traktują gorzej (!!).

Wydaje się jednak, że dla osób stawiających pierwsze kroki w biznesie bardziej wartościową pomocą mogłaby być ta o charakterze merytorycznym. Zakładać powinna w dużej mierze zwiększenie szansy na przetrwanie pierwszego, krytycznego etapu cyklu życia organizacji. A dość powszechnie wiadomo, że to właśnie w kilku pierwszych latach działalności upada do 80% nowo powstałych firm⁴. W kolejnym etapie ryzyko zakończenia działalności kształtuje się na wyraźnie niższym poziomie. Do zagadnienia tego odniesiono się m.in. w Strategii Rozwoju Szczecina 2025 (2011, s. 12), gdzie w części poświęconej diagnozie potencjału gospodarczego, wskazano, że przekształcenia strukturalne gospodarki w ostatnich latach doprowadziły do redukcji liczby przedsiębiorstw państwowych w Szczecinie do czterech, co stanowi przyczynę wysokiego współczynnika przedsiębiorczości mieszkańców miasta (wyższą wartość w grupie porównywanych miast osiągnął jedynie Poznań). Duża liczba powstałych podmiotów jest jednak niwelowana liczbą wyrejestrowań z systemu REGON. Zauważono także, że przeciętna wielkość szczecińskich firm jest niższa od średniej dla Polski. Autorzy raportu PARP (2016, s. 10) zauważają, że w Polsce, w porównaniu ze średnią europejską i krajów innowacyjnych jest więcej firm młodych (funkcjonujących nie dłużej niż 3,5 roku), mniej zaś dojrzałych (powyżej 3,5 roku), jednocześnie młodsze firmy oferują bardziej innowacyjne produkty i nowsze technologie.

Spotkania, które autor odbył z kilkudziesięcioma przedsiębiorcami podczas realizacji wspomnianych badań pozwalają na wyróżnienie dwóch grup podmiotów – rozpoczynających przygodę z biznesem oraz dojrzałych, cechujących się (względna) stabilizacją rynkową. Ta druga grupa, obejmująca także firmy wchodzące w skład dużych międzynarodowych koncernów, świadomie, metodycznie i systemowo podchodzi do zagadnień zarządzania. Część z nich celowo została zaproszona do funkcjonowania

³ Wśród dość szerokiego wachlarza oferowanych rabatów znaleźć można m.in. 10% na pierwsze trzy wizyty u dietetyka, 10% w salonie urody z wyłączeniem makijażu permanentnego i medycyny estetycznej oraz udział w konkursach czy 5% na wyroby jubilerskie bądź usługi wulkanizacyjne.

⁴ Zob. np. ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database.

w Kłastrze, aby zainicjować transfer wiedzy i stwarzać warunki dla potencjalnej współpracy.

Szczególną uwagę poświęcić należy pierwszej ze wskazanych grup. Należy bowiem podkreślić, że badane firmy należą do szeroko rozumianego sektora ICT, a wiele z nich założonych zostało przez osoby o wykształceniu technicznym/technologicznym/inżynierskim. Są to często informatycy biegle posługujący się najnowszymi narzędziami, wyróżniający się pomysłami na produkty i usługi oraz cechujący się entuzjazmem i determinacją w swoich działaniach. Podczas rozmów nieraz jednak padały wypowiedzi w tonie: „ktoś mi kiedyś mówił, że powinienem mieć jakąś strategię” lub „jak mamy zlecenie pracujemy właściwie cały czas, jak je rozliczymy desperacko szukamy kolejnego, nie ma w tym czasu na rozwój i myślenie o jakimś zarządzaniu”.

W odniesieniu do przeprowadzonych badań oraz dostępnych danych jakościowych i statystycznych, zdaniem autora, programy wsparcia, szczególnie młodych przedsiębiorców, przede wszystkim nakierowane powinny być na rozwijanie postaw i umiejętności przedsiębiorczych i biznesowych. Spojrzenia na pomysły przez pryzmat ich komercjalizacji, łączenia idei, produktów i usług z oczekiwaniami, wymaganiami i realiami rynku oraz pokazywania ich w taki sposób, aby klient zrozumiał i dostrzegł korzyści dla siebie. A pamiętać należy, że każda firma „stoi na finansach”, kluczowym czynnikiem upadku firm jest zaś utrata płynności. Postuluje się, aby istotnym, a być może pierwszym etapem wsparcia, było wsparcie merytoryczne dotyczące szeroko rozumianego zarządzania biznesem, w zależności od już zdobytej przez przedsiębiorców wiedzy i doświadczenia obejmującego zagadnienia ekonomiczne, odpowiedzialność finansową, zarządzanie marketingowe. Szczególny nacisk położony mógłby być na aktualne koncepcje zarządzania, takie jak organizacje sieciowe i wirtualne, które są, jak wcześniej podkreślano, szczególnie wartościowe dla mikro- i małych przedsiębiorstw, a to tej klasy podmiotów powstaje zdecydowanie najwięcej. Warto rozważyć także koncepcję modelu biznesu, utożsamianą z prostszym i czytelniejszym, niż klasyczna strategia, ujęciem organizacji, pozwalającym uporządkować krytyczne elementy biznesu i ich wzajemne relacje⁵. Oczywiście postulowane wsparcie merytoryczne przyjmować może różny kształt – od szkoleń formalnych przez indywidualną opiekę, możliwość konsultacji czy udział w seminariach tematycznych bądź dostęp do wiedzy czy też *mentoring* doświadczonych praktyków biznesu.

Dopiero jednak w dalszej kolejności w programach pomocowych rozważane powinno być wsparcie finansowe czy poręczeniowe, które także przyjmować może różne formy. Co najwyżej jako dopełnienie traktować należy system rabatów oferowanych dla członków programu. Eksponowanie systemu zniżkowego jako kluczowego elementu

⁵ Model biznesu zdobywający rosnącą popularność nie doczekał się powszechnie przyjętej definicji i zakresu, spośród wielu znanych w literaturze podejść jako wartościową operacjonalizację tej koncepcji uznać można propozycję autorstwa A. Osterwalder i Y. Pignaur (2012), obejmującą dziewięć kluczowych elementów dotyczących czterech obszarów biznesu.

rodzi niebezpieczeństwo, że rzeczywistymi beneficjentami podejmowanych działań będą oferujący rabaty, którzy udział w programie traktować będą w kategoriach swoich działań promocyjnych.

Nie budzi raczej kontrowersji przyjęcie stanowiska, że młodzi przedsiębiorcy w pierwszej kolejności potrzebują pomocy we właściwym podejściu do zarabiania pieniędzy i osiągnięcia stabilności finansowej zintegrowanej z budowanym sukcesem rynkowym, nie zaś kuponów rabatowych, które otrzymać można z wielu innych źródeł.

Stanowisko to potwierdzać mogą standardy zachowań prywatnych instytucji wspierających młody biznes, np. tzw. aniołów biznesu. Ze względu na komercyjny charakter ich działalności i oczekiwaną stopę zwrotu z ewentualnego zaangażowania finansowego kładą oni silny nacisk na szczegółowe analizy założeń biznesowych i szans ich przełożenia na sukces oraz właśnie poważne wsparcie merytoryczne i bieżącą opiekę doświadczonych graczy rynkowych. Zdarza się także, że aktywnie angażują się w zarządzanie nowymi firmami, aby eliminować błędy decyzyjne niedoświadczonych menedżerów. Istotnym warunkiem otrzymania wsparcia jest często także udowodnienie kompetencji zarządczych i doświadczenia w branży⁶. Ze względu na ścisłe kryteria kwalifikowalności, stosunkowo niewiele podmiotów ma szansę znaleźć się w gronie objętym wsparciem.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że znajomość pojęć i mechanizmów rządzących biznesem nie jest i nigdy nie będzie gwarantem sukcesu, znanych jest także wiele przypadków spektakularnych błędów i upadków renomowanych firm. Trudno polemizować także ze stwierdzeniem, że brak wiedzy i umiejętności w tym zakresie znacząco zmniejsza szanse sukcesu. Odnieść można wrażenie, że szczególnie atrakcyjność branż nowych technologii przyciąga wielu młodych ludzi rozpoczynających swoją przygodę z biznesem. Należy zauważyć, że mają oni często wiedzę techniczną przy ograniczonej świadomości mechanizmów rynkowych. Być może m.in. w tym należałoby dopatrywać się przyczyn relatywnej słabości polskiego sektora ICT (Swacha, 2016). Twórcy programów wsparcia przedsiębiorczości przywiązywać powinni dużą wagę do aspektów merytorycznych udzielanej pomocy, co wydaje się często schodzić na drugi plan, ustępując miejsca dystrybucji finansów, a co gorsza także rabatów. Zdaniem autora nacisk położony powinien być m.in. na sieciowość i wirtualizację współpracy, a ciekawym narzędziem jego operacjonalizacji może być model biznesu.

Można także dodać, że Szczecin jest na etapie opracowywania programu wsparcia młodych przedsiębiorców. Należy więc życzyć właściwego rozłożenia akcentów, co powinno przyczynić się do zwiększania szans budowy nowych biznesów na silnych

⁶ <http://www.lba.pl/dla-pomyslodawcow/podstawowe-informacje>.

i uzasadnionych podstawach prowadzących do osiągnięcia przez nie stabilizacji i rokujących ich długotrwałym rozwojem.

Bibliografia

- Budziewicz-Guźlecka, A. (2013). Wiedza i kapitał ludzki czynnikiem rozwoju przemysłów kreatywnych. W: J. Stankiewicz, Z. Binek, S. Kotylak (red.), *Przemysł kreatywny Ekonomia na styku kultury i biznesu* (s. 89). Zielona Góra: MajUS s.c.
- Czaplewski, M. (2016). E-commerce w Polsce i w Danii – istniejący stan i jego ocena. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 122, 23–31.
- Czaplewski, M. (2016a). E-commerce in Poland and Denmark – comparative analysis and development trends. *The Business & Management Review*, 7 (5), 399–403.
- Drab-Kurowska, A. (2011). Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 68, 674–681.
- Dziembek, D. (2010). Poziomy informatyzacji organizacji wirtualnej. W: L. Kiełtyka, R. Kucęba, W. Jędrzejczyk (red.), *IT w organizacjach gospodarczych. Wybrane zagadnienia* (s. 79–89). Toruń: TNOIK.
- Jabłoński, A. (2014). Projektowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5, 22–23.
- Kotylak S. (2009). Kontrola społeczna administracji w kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego. *Zeszyty Naukowe US, nr 544*, Szczecin.
- Kuczera, K. (2014a). Koncepcja wirtualnego organizowania jako odpowiedź na potrzebę elastyczności firm. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 808. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 112, 351–359.
- Kuczera, K. (2014b). Organizacja wirtualna – teoria a praktyka biznesu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5, 5–20.
- Kuczera, K. (2016). Wykorzystanie metody AHP w identyfikacji preferencji decydentów firm odnośnie modeli biznesu – wnioski z badań. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 122, 299–308.
- Mastalerz, M.W. (2016). Zwinne podejście do zarządzania wirtualnym zespołem projektowym. W: Frączkowski K., Mastalerz M. W. i in., (red.), *Zarządzanie zespołami projektowymi* (s. 6–27). Warszawa: Texter.
- Niemczyk, J. (2006). *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s. 24.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion.
- Pluta, A. (2015). Organizacja działająca pod presją czasu – szanse i zagrożenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 849. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (4), 263–275.

- Swacha, J. (2016). Innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw polskiego sektora technologii informacyjnych na tle europejskich liderów. *Przegląd Organizacji*, 1, 37–44.
- Tarnawa, A., Węclawska, D., Zadura-Lichota, P., Zbierowski, P. (2016). *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*. Warszawa: PARP, s. 10.
- Strategii Rozwoju Szczecina 2025 (2011). Szczecin: Urząd Miejski, s. 12.
- ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database (10.01.2017).
- Karta Młodego Przedsiębiorcy, kmp.nysa.pl/opis-programu (10.01.2017).

FACTUAL SUPPORT IN THE FIELD OF MANAGEMENT IN SUPPORT PROGRAM FOR YOUNG ENTREPRENEURS

Keywords: institutional support for young entrepreneurs, business support institutions

Summary. The article presents a vital role of institutional support for young entrepreneurs to give them the opportunity to obtain factual knowledge in such contemporary business concepts as network organisations, virtual organisations and business models. The discussion is based on trends in business as well as on the survey run by the author.

Translated by Karol Kuczera

Cytowanie

Kuczera, K. (2017). Wsparcie merytoryczne zarządzania w programie pomocy młodym przedsiębiorcom. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (126/2), 361–370. DOI: 10.18276/epu.2017.126/2-36.