

Wewnętrzne źródła rozwoju przedsiębiorstw typowe dla małych i średnich firm spożywczych

Paweł Świerkula*

Rozwój każdego przedsiębiorstwa zależy od czynników zewnętrznych związanych z otoczeniem firmy oraz wewnętrznymi. W artykule przedstawiono teoretyczne koncepcje związane z wewnętrznymi czynnikami rozwoju przedsiębiorstw, przedsiębiorczością i kompetencjami przedsiębiorczymi. Dokonano przeglądu badań opisujących czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw działających w branży spożywczej i określono charakterystyczne dla tego przemysłu grupy tych czynników.

Słowa kluczowe: rozwój firmy, wewnętrzne źródła rozwoju, przedsiębiorczość, kompetencje przedsiębiorcze, małe i średnie firmy.

Nadesłany: 28.02.19 | Zaakceptowany do druku: 26.05.19

Internal sources of company development typical for small and middle size food enterprises

Development of each enterprise depends on external factors related to the company's environment as well as internal ones inherent in the company. The article presents theoretical concepts of internal factors of enterprise development, entrepreneurship and entrepreneurial competences. Based on research, development factors of small and middle size enterprises operating in the food industry were reviewed showing specific factors for this industry.

Keywords: company development, internal factors of company development, entrepreneurship, entrepreneurial competencies, small and middle size companies.

Submitted: 28.02.19 | Accepted: 26.05.19

JEL: M20, M21

1. Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest długotrwałym i ukierunkowanym procesem zmian ilościowych i jakościowych (Brodowska-Szewczuk, 2009). Do przejawów rozwoju przedsiębiorstwa można zaliczyć: wzrost zysku, zwiększenie udziału w obrotach na

rynku, poszukiwanie nowych rynków zbytu, wprowadzenie na rynek nowych i zmodyfikowanych wyrobów, zwiększenie potencjału finansowego, zdolność dostosowywania się do nowych zmian w otoczeniu, poszerzenie wiedzy technicznej i zwiększenie zakresu stosowanych badań (Stanienda, 2006). Rozwój rozpatrywany być może w makro-

* **Paweł Świerkula** – mgr, doktorant Uniwersytetu Warszawskiego na Wydziale Zarządzania. <https://orcid.org/0000-0001-9255-2387>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska.

i mikroskali. Wyniki zależą zarówno od środowiska zewnętrznego przedsiębiorstw, jak i uwarunkowań wewnętrznych, wśród których najważniejsze związane są z wyposażeniem przedsiębiorstw w różnorodne zasoby i umiejętnością ich wykorzystywania (Godziszewski, 2010).

Czynniki wpływające na rozwój każdego przedsiębiorstwa mogą mieć charakter zewnętrzny związany z otoczeniem firmy oraz wewnętrzny (Walczak, 2010). Według Mitek i Miciuły (2012) zewnętrzne źródła rozwoju firmy to m.in. koniunktura gospodarcza, inflacja, popyt, podaż, regulacje prawne, dynamika wzrostu gospodarczego, czynniki społeczno-kulturowe, rozwój techniki i technologii, system podatkowy, system finansowy, stabilność waluty. Rozpatrując zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa, za punkt wyjścia przyjmując koncepcję uwarunkowań przewag konkurencyjnych gospodarek M.E. Portera, która wyróżnia cztery, powiązane ze sobą grupy czynników (Porter, 1990):

- wyposażenie gospodarki w czynniki produkcji,
- wielkość, struktura i charakter popytu krajowego,
- istnienie wzajemnie powiązanych i uzupełniających się, konkurencyjnych dziedzin działalności,
- strategie realizowane przez przedsiębiorstwa krajowe oraz charakter rywalizacji na rynku krajowym.

Według M. Klimczuk (2004) do uwarunkowań zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa należą: koniunktura gospodarcza, zmiany w strukturze popytu i podaży; postęp technologiczny; zmiany zasad współpracy i konkurencji na rynku.

Z kolei źródła wewnętrzne związane są najczęściej z profilem produkcji, majątkiem trwałym, wysokością kapitałów, jakością produktów, rentownością sprzedaży, powiązaniem kooperacyjnymi, wdrażaniem postępu naukowo-technicznego, umiejętnościami pracowników i kierownictwa, poziomem techniki oraz przedsiębiorczością kierownictwa (Mitek i Miciuła, 2012). Rozwój przedsiębiorstwa zależy od wyposażenia w konkretne zasoby i umiejętności ich wykorzystania. Przedsiębiorstwo może realizować zadania w zależności od tego na co pozwalają jej posiadane zasoby czy zasoby możliwe do pozyskania. Ogół zasobów można dzielić według różnych kryteriów. Ze względu na charakter wyróżnić

można cztery podstawowe rodzaje zasobów: fizyczne, finansowe, ludzkie i organizacyjne (Barney i Clark, 2007). Zasoby jako podstawa rozwoju firmy mogą być także podzielone na:

- 1) materialne: grunty, budynki, maszyny, kapitał, materiały;
- 2) niematerialne: zasoby relacyjne (relacje z dostawcami, klientami, reputacja), kompetencje (wiedza, zdolności innowacyjne, zdolności integracyjne, przywództwo), kultura organizacyjna (Godziszewski, 2010).

Ze względu na swój związek z innymi zasobami oraz wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, szczególnie ważne są kompetencje. Mogą być one rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania możliwości produkcyjnych wszystkich zasobów. Pochodzą one z trzech głównych źródeł: są rezultatem sformalizowanego procesu edukacyjnego, uogólnionej wiedzy zdobytej w drodze doświadczenia, wreszcie talentu. Szczególne znaczenie mają kompetencje, dzięki którym tworzone są przewagi konkurencyjne (Penrose, 1959).

Rozwój przedsiębiorstwa zależy bezpośrednio od wewnętrznego potencjału konkurencyjności, jaki tkwi w danej organizacji. Według J.M. Stankiewicz potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz, 2002) lub inaczej jest to zestaw zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich w tworzeniu instrumentów konkurowania (Stankiewicz, 1999). Wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa wpływające na jego rozwój możemy podzielić na: pierwotne (np. kapitał, know-how), wtórne (m.in. materialne czynniki produkcji, zasoby kadrowe, zasoby informacyjne) oraz wynikowe (np. wizerunek przedsiębiorstwa, przywiązanie nabywcy do produktu). Potencjał konkurencyjny stanowią te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc budować, utrzymywać i umacniać konkurencyjność przedsiębiorstwa. J.M. Stankiewicz wyróżnia dziewięć sfer funkcjonalno-zasobowych, które składają się na potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa: działalność badawczo-rozwojową, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę zaopatrzeniową,

marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie, ogólne zasoby niewidzialne (Stankiewicz, 2002).

W przypadku małych i średnich organizacji centralne znaczenie dla rozwoju firm ma osoba przedsiębiorcy. Z tego powodu determinanty wewnętrznego rozwoju firmy mogą zostać także podzielone na czynniki osobowe związane z osobą przedsiębiorcy (właściciela) oraz czynniki związane z firmą, takie jak: system zarządzania, zasoby przedsiębiorstwa, uwarunkowania lokalne, dostawcy i odbiorcy oraz konkurencja (Sipa, 2015). W grupie czynników osobowych wzrost firmy odzwierciedla osobisty sukces przedsiębiorcy. To przedsiębiorca jest czynnikiem syntetyzującym przedsiębiorstwo. To on zarządza firmą jako całością, tworząc ją z rozproszonych i dla siebie samych nieproduktywnych elementów. Postępowanie przedsiębiorcy staje się źródłem i kreatorem przedsiębiorczości jako sposobu na osiągnięcie racjonalności gospodarowania oraz trwania i rozwoju przedsiębiorstwa (Mitek i Miciuła, 2012). Dlatego osobie przedsiębiorcy zostanie poświęcona osobna część niniejszego opracowania.

Artykuł powstał na bazie dostępnej literatury oraz na podstawie wstępnych wyników badań pilotażowych autora. Badania te dotyczą wewnętrznych źródeł rozwoju przedsiębiorstw działających w branży mięsnej w Polsce. Będą oparte na badaniach jakościowych realizowanych techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych (In-Depth Interviews) oraz na badaniach ilościowych wykonanych techniką CAWI (Computer Aided Web Interviews).

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, jakie wewnętrzne źródła rozwoju przedsiębiorstw są typowe dla przemysłu spożywczego. W pierwszej kolejności przytoczone zostaną teoretyczne rozważania związane z samym przedsiębiorstwem i jego rozwojem. Następnie zaprezentowane zostaną wyniki badań nad rozwojem przedsiębiorstw spożywczych. Osobna część artykułu zostanie poświęcona osobie przedsiębiorcy i kompetencjom przedsiębiorczym jako kluczowym czynnikiem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw spożywczych.

2. Teorie rozwoju przedsiębiorstw

Pierwsze, kompleksowe prace na temat przedsiębiorczości ukazały się w połowie XX wieku, kiedy to Schumpeter

(2004/1951) podkreślał, że przedsiębiorczość stanowi istotę rozwoju gospodarki, a przedsiębiorca odgrywa rolę „twórczego destruktora” zaburzającego równowagę i umożliwiającego postęp. Kilkadziesiąt lat później Kirzner (2001/1973) przedstawiał przedsiębiorczość jako sposób równoważenia rynku. Z kolei Casson (2003/1982) wskazywał, że przedsiębiorca to jednostka podejmująca decyzje dotyczące rzadkich zasobów, a ich decyzje różnią się od decyzji innych uczestników systemu z uwagi na posiadanie innych informacji lub innej ich interpretacji. Shane (2003) opisuje przedsiębiorcę jako osobę, która potrafi zidentyfikować szanse rynkowe, a następnie zorganizować zasoby w unikalny sposób, żeby wprowadzić na rynek produkty, które tę szansę wykorzystują. Timmons (1999) podkreśla znaczenie przedsiębiorcy oraz jego pomysłów jako istotnego elementu sukcesu przedsiębiorstwa. Podobnie przedsiębiorczość zdefiniowana przez Glinkę i Gudkovą (2011) mówi o procesie identyfikacji i realizacji szans rynkowych.

Z rozwojem firmy i źródłami jej konkurencyjności związanych jest kilka ciekawych teorii. Teoria zasobowa (Resource Based View – RBV) podkreśla, że firma może się wyróżnić i wytworzyć przewagę konkurencyjną, tylko jeśli posiada wartościowe, rzadkie i trudne do skopiowania zasoby (Barney, 1991). To właśnie wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą teorią kompetencje przedsiębiorcze są kluczowym zasobem. Zgromadzone czynniki produkcji, środki finansowe i zasoby ludzkie wystarczają do rozpoczęcia produkcji, natomiast nie gwarantują odniesienia sukcesu rynkowego. Niezbędna jest umiejętność rozpoznawania i wykorzystywania okazji przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń generowanych przez otoczenie, sprawnym zarządzaniu, wdrażaniu strategii i stosowaniu odpowiedniego systemu komunikacji z otoczeniem. Kapitał ludzki jako aktywne niematerialne pozwala przedsiębiorstwom na odnoszenie sukcesu. Tylko kompetentny przedsiębiorca może rozwijać i tworzyć strategie, które poprzez znajdowanie i rozwijanie nowych zasobów prowadzą do sukcesu przedsiębiorstwa (Grant, 1991; Barley, 1991).

Zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstwa różnią się od siebie w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów.

Pierwsze rozróżnienie dotyczy historycznej dostępności do zasobów i umiejętności jej wykorzystania. Drugim czynnikiem jest ograniczona mobilność zasobów, związana np. z lokalizacją lub prawami własności. Ostatnim elementem jest ograniczoność konkurencji związana z tym, że pewne zasoby dopiero w przyszłości mogą osiągnąć dużą wartość, a decyzja o ich nabyciu powinna zapaść z dużym wyprzedzeniem czasowym.

W 1989 roku I. Dierickx i K. Cool (1989) zauważyli, że przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne i niematerialne. Zasoby materialne to te, które można kupić, natomiast zasoby niematerialne są tworzone przez przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie. Przykłady takich zasobów to: reputacja, lojalność nabywców i pośredników, wyjątkowy kapitał ludzki (Dierickx i Cool, 1989). Próbę sklasyfikowania zasobów niematerialnych podjął w 1993 roku R. Hall, który podzielił je na aktywa i kompetencje. Aktywa obejmują stan posiadania przedsiębiorstwa, tj. prawa własności intelektualnej, znaki towarowe, prawa autorskie, reputację firmy, kontrakty i licencje, tajemnice handlowe. Kompetencje określają to, co przedsiębiorstwo może wykorzystać w działaniu tzn. kultura organizacyjna, sieci kontaktów, wiedza pracowników, know-how partnerów handlowych (Hall, 1993).

Teoria zależności (Resource Dependence Theory – RDT) koncentruje się na potrzebie zdobywania zasobów poprzez budowanie relacji z innymi firmami (Salancik i Pfeffer 1978). Zakłada ona zależność przedsiębiorstwa zarówno od dostawców, jak i od klientów, poprzez którą firma uzyskuje dostęp do surowców, technologii, oczekiwań i potrzeb rynku. Budowanie i rozwijanie relacji z dostawcami i klientami wpływa bezpośrednio na zachowania, strategię, procedury praktyki, dzięki którym firmy mogą lepiej zaspokajać potrzeby klientów (Chen i Paulraj, 2004).

Kolejna teoria związana jest z kapitałem ludzkim (Human Capital Theory), która wiąże osobę przedsiębiorcy z wiedzą i doświadczeniem zawodowym w odpowiednich obszarach. Dzięki temu przedsiębiorca może w bardziej efektywny sposób realizować procesy produkcyjne, kreować strategię finansowe i analizować rynki pod kątem wprowadzania nowych produktów. Human Capital Theory dotyczy także

wiedzy i doświadczenia właścicieli małych przedsiębiorstw (Bruederl i Preisendoerfer, 1998).

Zgodnie z teorią stawiania celów (Goal Setting Theory) ambitne i specyficzne cele są głównymi motywatorami do efektywnego działania (Locke i Latham, 1990). Dotyczy to także małych przedsiębiorstw (Baum, 1995). Ważnym aspektem w teorii przywództwa jest wizjonerstwo i charyzma (Collins i Parras, 1994). Ze względu na często bliski kontakt przedsiębiorcy z pracownikami, klientami i dostawcami, cele i wizja przedsiębiorcy mają duże znaczenie dla rozwoju organizacji (Baum, Locke i Smith, 1998).

Powyższe koncepcje nawiązują do funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w realiach zmieniającego się otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego. Wskazują one na najważniejsze zasoby materialne, niematerialne oraz kompetencje, które podmioty gospodarcze powinny posiadać. Wspólnym mianownikiem większości powyższych teorii jest zdolność przedsiębiorstwa do identyfikacji i wykorzystania szans rynkowych związana bezpośrednio z odpowiednim wykorzystaniem zasobów materialnych oraz tworzeniem unikalnych zasobów niematerialnych. Działanie przedsiębiorstwa nie może być jednak analizowane w oderwaniu od specyfiki branży oraz warunków panujących na danym rynku. W kolejnej części opracowania przytoczone zostaną badania nad czynnikami rozwoju przedsiębiorstw z branży spożywczej.

3. Badania nad wewnętrznymi źródłami rozwoju przedsiębiorstw spożywczych

Branża spożywcza obejmuje producentów artykułów spożywczych, przeznaczonych zarówno dla ludzi, jak i dla zwierząt oraz producentów napojów, w tym napojów alkoholowych (PAiIZ, 2013). W jej skład nie wchodzi hodowcy zwierząt ani przedsiębiorstwa zajmujące się rybołówstwem i rybactwem, a także dystrybutorzy żywności (Polska Klasyfikacja Działalności...).

Przedsiębiorstwa spożywcze i ich działalność jest przedmiotem wielu ciekawych badań naukowych, także w kontekście źródeł rozwoju tych przedsiębiorstw. Według Fearne i Hughes (1999), którzy w Wielkiej Brytanii zbadali przedsiębiorców z branży

spożywczej odnoszących największe sukcesy w kraju, jednym z głównych czynników, które pozwoliły im na rozwój były nieprzerwanie podejmowane inwestycje w ich przedsiębiorstwa. Autorzy zwracają uwagę, że to działanie było o tyle trudne do zrealizowania, że menedżerowie tych firm borykali się z problemem pogarszającej się marżowości, która mogłaby innych przedsiębiorców skłonić do postawy oszczędzania na inwestycjach. Drugim wskazywanym przez nich źródłem dobrych wyników był świetny personel. Jak podkreślają, pracownicy tych firm mieli postawę otwartości na nowości, ale także potrafili zbudować przynoszące firmie zysk relacje biznesowe z kluczowymi partnerami. Oprócz tych dwóch powyższych czynników wzrostu, autorzy kładą nacisk na wzrost wolumenu produkcji, który od strony przychodowej zapewniał możliwość finansowania inwestycji, jak również dostarczał solidnych podstaw do wiary w dalszy rozwój firmy w przyszłości. Po czwarte, najlepsi przedsiębiorcy, zdaniem Fearne i Hughes, równoległe z troską o inwestycje rozwijali efektywność pomiaru i kontroli kosztów, mając na celu uzyskanie dodatkowego wzrostu rentowności. Piątym wskazanym przez autorów czynnikiem była otwartość na innowacje, rozumiane nie tylko jako unowocześnienia w obrębie sprzedawanych produktów, lecz także w zakresie obsługi klienta, jak również sposobu współpracy z najważniejszymi odbiorcami.

Z kolei najnowsze (2018) badania holenderskie, które przeprowadzili Long i inni wśród małych i średnich przedsiębiorców z branży spożywczej, prezentują nieco odmienny zestaw czynników zapewniających sukces przedsiębiorcom. Badane przez nich firmy były na etapie transformacji z modelu tradycyjnego na oparty o zrównoważony rozwój. Zdaniem autorów kluczowa dla takiej transformacji metoda działania opiera się na posiadaniu jasno nakreślonej przez przedsiębiorcę wizji akcentującej konkretną wartość (tu: zrównoważony rozwój), z której wypływa obierany program działania. Do tego należy dodać współpracę wewnętrzną w organizacji oraz oparcie działań na zasadzie zyskowności. Long zwraca jednak uwagę, że istotną rolę mogą odegrać również pomyślnie, niespodziewane okoliczności zewnętrzne, które mogą pomóc zarządzającym osiągnąć cele przedsiębiorstwa (choć takie zdarze-

nia mogą również pojawić się po stronie barier). Ujęcie Longa zwraca uwagę, że bez dobitnego wyartykułowania przez przedsiębiorstwo kluczowej dla organizacji wartości realizacja jej celów może okazać się znacznie utrudniona.

Podobne badania wykonał też Wickramaratn (2017) wśród ponad 100 przedsiębiorców ze Sri Lanki produkujących herbatę. Starał się on określić wpływ zmiennych z różnych obszarów na tzw. orientację na przedsiębiorczość (*entrepreneurial orientation*) badanych firm. W obrębie opisywanej orientacji na przedsiębiorczość Wickramaratn brał pod uwagę 3 elementy składowe, wpływające na procesy organizacyjne i decyzje w firmach: innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka.

Inni badacze również poświęcają uwagę zagadnieniu relacyjności i innowacyjności jako składowym elementom rozwoju przedsiębiorstw. Warto tutaj przywołać pracę Lambrechta (2015), który badał, w jaki sposób producenci żywności we Flandrii osiągają swoje cele poprzez zrzeszanie się w grupy producenckie oraz w jakiej pozostaje to relacji do innowacyjności ich przedsiębiorstw. Za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz grup fokusowych zbadał on ponad 100 przedsiębiorców prowadzących firmy zajmujące się produkcją owoców, warzyw i roślin ozdobnych i określił czy i w jaki sposób współpraca przedsiębiorców zrzeszonych w stowarzyszenia wpływa na innowacyjność ich firm. Autor wskazał, że przynależność do takich związków, w których jest jasno uwidoczniona rola koordynatora ich działania, przyczynia się do zmniejszenia u przedsiębiorców niepewności wpisanej w proces poszukiwania i wdrażania innowacji. Lambrecht podkreśla także, że tego typu stowarzyszenia umożliwiają lepszą kooperację przedsiębiorców z pozostałymi aktorami na rynku, np. z obszaru łańcucha dostaw. Stawia on tutaj hipotezę, że już sam fakt kontaktu zrzeszonych przedsiębiorców z osobami, których rola zawodowa jest odmienna niż przez nich realizowana w firmie stanowi swego rodzaju katalizator innowacyjności. Ponadto, naturalnie powstające więzi generowane w stowarzyszeniach przedsiębiorców wzmacniają zaufanie, a to jeszcze bardziej skłania menedżerów do ściślejszej kooperacji, co z kolei zwiększa szanse na sukces ich inicjatyw. W swojej analizie

Lambrecht podkreśla, że nieodzowna dla powodzenia tych procesów jest odpowiednia komunikacja – zachodząca zarówno na poziomie formalnym, jak i nieformalnym.

Kolejnym istotnym ogniwem zapewniającym zrzeszeniom przedsiębiorców rozwój jest połączenie wiedzy, badań i praktyki, przykładowo poprzez korzystanie przez przedsiębiorców w większym stopniu z wyników badań naukowych dotyczących ich dziedziny biznesu. Jak opisuje Lambrecht, zrzeszenia mogą służyć przedsiębiorcom jako źródło wiedzy na temat nowych technologii lub zmieniających się przepisów. W związku z tym ważne jest, aby dostawcy wiedzy byli częścią stowarzyszeń przedsiębiorców i byli powiązani z różnymi podmiotami, a nie tylko przekazywali informacje przedsiębiorcom jako podmiotom zewnętrznym. Gdy przedsiębiorcy mają wiele kontaktów, mają większą szansę na odkrycie nowych płaszczyzn rozwoju ich firm.

Zgodnie z badaniami Firleja i Trzepek (2017) polscy przedsiębiorcy działający w branży spożywczej zorientowani są na nowoczesną, prorynkową i prokonsumencką politykę. Przedsiębiorcy starają się permanentnie analizować potrzeby konsumentów i szukają możliwości poprawienia jakości produktów.

W odwrotnym do pewnego stopnia kierunku idą wnioski z badań nad duńskim przedsiębiorcami z branży spożywczej. Battering (2007), który przebadał ponad 300 przedsiębiorców kwestionariuszem ilościowym skoncentrowanym na zagadnieniach innowacji wskazuje, że sukces w dziedzinie innowacji produktowej wymaga silnej rynkowej orientacji danej firmy, w połączeniu z posiadaniem określonych warunków organizacyjnych do wdrażania innowacji i stawania się coraz bardziej innowacyjnym podmiotem. Jednak – jak twierdzi autor – sam fakt kooperowania z innymi jeszcze nie buduje klimatu innowacyjności. Inni uczestnicy sieci kontaktów są jedynie w ograniczonym stopniu źródłami informacji prowadzącej do innowacji. Inny ciekawy wniosek z badania mówi, że bardzo istotnym źródłem innowacji dla badanych firm jest podpatrywanie konkurentów w zakresie udoskonaleń w produktach, które oni wprowadzają na rynek. Podobnie jest z partnerami w łańcuchu dostawy – oni z kolei są dobrym materiałem do obserwacji, jak udoskonalać własne procesy.

Badania prowadzone przez Firleja (2005) potwierdziły, że wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej w Polsce oraz poszukiwaniem przez przedsiębiorców źródeł przewagi konkurencyjnej, coraz bardziej istotne stają się kompetencje związane z zarządzaniem strategicznym firmą. Właściciele przedsiębiorstw coraz częściej zauważają, że niematerialne aktywa przedsiębiorstwa stanowią o rozwoju i wartości przedsiębiorstwa.

Analiza przytoczonych powyżej badań wskazuje, że zasoby niematerialne stanowią podstawowe źródło rozwoju przedsiębiorstw spożywczych. Zasoby relacyjne, takie jak relacje z dostawcami, konkurentami czy klientami stają się katalizatorami innowacyjności i sposobem na budowanie potencjału konkurencyjnego. Największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw przypisuje się kompetencjom w szczególności tym związanymi ze zdolnościami innowacyjnymi, wiedzą oraz kompetencjami przywódczymi. Kompetencje te pozwalają na efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. W małych i średnich przedsiębiorstwach kompetencje te skupiają się głównie w osobie przedsiębiorcy (właściciela). To przedsiębiorca jest tym, który podejmuje decyzje dotyczące alokacji zasobów, identyfikuje szanse rynkowe i organizuje zasoby w unikalny sposób. Kompetencje przedsiębiorcze stają się istotnym elementem sukcesu przedsiębiorstwa. Kolejna część opracowania będzie poświęcona zatem kompetencjom przedsiębiorczym jako podstawowemu elementowi wpływającemu na rozwój firmy.

4. Kompetencje przedsiębiorcze a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorca to osoba, która według Baczyńskiej (2010) potrafi dostrzec w swoim otoczeniu rozmaite szanse i potrafi je wykorzystać, co jest kluczowe do osiągnięcia sukcesu prowadzonego przedsiębiorstwa. Każdy przedsiębiorca może być charakteryzowany przez zestaw cech, postaw i sposobów działania, określany w literaturze mianem kompetencji przedsiębiorczych.

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych ma swoje źródła w modelu Boyatzisa (1982). Są one kojarzone z powstaniem, rozwojem i przetrwaniem danego przedsię-

wzięcia biznesowego (Bird, 1995; Colombo i Grilli, 2005). To właśnie umiejętności przedsiębiorcy mają bezpośredni wpływ na wyniki, zyskowność i rozwój biznesu (Bird, 1995; Lerner i Almor, 2002). Bird (1995) wiąże bezpośrednio jakość działań przedsiębiorcy z wynikami firmy. Chandler i Jansen (1992) identyfikują trzy podstawowe role związane z kompetencjami przedsiębiorczymi: umiejętności techniczne, umiejętności przedsiębiorcze i rolę menedżera. Oni także podkreślają związek kompetencji przedsiębiorczych z wynikami organizacji. Jak piszą Martin i Staines (1994), kluczowe dla sukcesu przedsiębiorcy są: cechy osobowe, pewność siebie, przywództwo, innowacyjność i skłonność do podejmowania ryzyka. Według Bird (1995) indywidualne charakterystyki przedsiębiorcy, takie jak motyw, wiedza, postrzeganie siebie, społeczna odpowiedzialność, umiejętności i cechy osobowe wpływają na zdolność przedsiębiorcy do działania w możliwie najbardziej efektywny sposób. Man (2002) określił obszary kompetencji przedsiębiorcy, do których zaliczył: innowacyjność, zdolność uczenia się, zdolności analityczne, budowanie relacji, zaangażowanie oraz kompetencje strategiczne, operacyjne i te związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jak piszą Baron i Shane (2008), krytyczne dla sukcesu przedsiębiorcy są: posiadana wiedza, sieć kontaktów, wrażliwość na szanse i aktywne poszukiwanie szans.

Kluczowe wydaje się zrozumienie poszczególnych obszarów kompetencyjnych i zachowań przedsiębiorczych związanych z danym obszarem:

- kompetencje strategiczne związane są z umiejętnością ustanawiania, modyfikowania i realizowania strategii dla firmy (Man, Laum i Chan, 2002);
- kompetencje intelektualne to zdolność do podejmowania ryzyka, obserwowania otoczenia, zdolność do przenoszenia pomysłów w działania biznesowe (Man, 2001);
- kompetencje rozpoznawania szans i okazji rynkowych (Man, 2002);
- zdolność uczenia się to kompetencja, która pozwala przedsiębiorcom na uczenie się w różny sposób i bycie na bieżąco w danych obszarach (Man, 2001);
- kompetencje osobowe związane z motywowaniem się do efektywnego działania, umiejętnością utrzymywania pozytywnej postawy i reagowania na krytykę, rozpo-

znawania słabych i silnych stron (Man, 2001);

- kompetencje etyczne według Ahmad (2007) to umiejętność działania w sposób uczciwy, transparentny, a także zdolność do przyznawania się do własnych błędów i mówienie prawdy;
- kompetencje socjalne to zdolność do tworzenia i utrzymywania relacji zarówno w rodzinie, jak i z innymi ludźmi (Zuannal, 2001).

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych opisana przez Glinkę i Gudkovą (2011) wyróżnia pięć podstawowych elementów związanych bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy. To one warunkują sukces przedsiębiorcy na rynku. Zaliczamy do nich:

- cechy osobowe to przedmiot zainteresowania psychologii różnic indywidualnych oraz psychometrii; do najpopularniejszych koncepcji teoretycznych należą: pięcioczynnikowa teoria autorstwa Costa i McCrae (1992) rozwijana od końca lat siedemdziesiątych XX w., modele Eysencka akcentujące biologiczne determinanty osobowości (2016), teorie temperamentu, np. Strelaua (2007), albo koncepcja tzw. ogólnego czynnika osobowości (General Factor of Personality; Hoffstee, 2001);
- mechanizmy poznawcze jako kolejny, po cechach osobowych, element warunkujący kompetencje to sposób, w jaki ludzie myślą o sobie i świecie społecznym; jak interpretują i wykorzystują informację społeczną w wydawaniu osądów i podejmowaniu decyzji (Aronson, Wilson i Akert, 1997). Poznanie społeczne zostało powiązane z przedsiębiorcą przez Barona (1998), który określił trzy podstawowe aspekty procesów poznawczych, które mogą różnicować przedsiębiorców od innych osób. Są to ograniczenie w przetwarzaniu nowych informacji, skłonność do ograniczania wysiłku poznawczego oraz skłonność do popełniania błędów i nieracjonalnych zachowań;
- motyw działania – badania Robichaud, McGraw i Roger (2001) nad motywacją przedsiębiorców pozwoliły na wyróżnienie kilku motywów działania przedsiębiorców, takich jak: autonomia i niezależność, czyli wolność osobista, bycie własnym szefem, samozatrudnienie; korzyści zewnętrzne obejmujące zwiększenie sprzedaży i dochodów, lep-

szy poziom życia; korzyści wewnętrzne w postaci rozwoju osobistego i uznania społecznego; bezpieczeństwo i dobrobyt rodziny związane z zapewnieniem przyszłości rodzinie i zabezpieczeniem starości;

- wiedza ogólna i specjalistyczna to pełne użytkowanie i eksploatawanie informacji w połączeniu z optymalnym użyciem ludzkich kompetencji, umiejętności, myśli, zaangażowania, intuicji motywacji i wyobraźni (Karaś i Piasecka-Głuszak, 2013); w kontekście przedsiębiorcy możemy wyodrębnić pięć obszarów wiedzy: wiedza o sobie, wiedza o biznesie, wiedza o otoczeniu, wiedza o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, wiedza o relacjach i zarządzaniu nimi (Glinka i Gutkova, 2011);
- poczucie własnej skuteczności to według Bandury (1997) przekonanie własne o możliwości osiągnięcia wytyczonego celu poprzez podjęcie określonych działań; w kontekście przedsiębiorcy należy je rozumieć jako przekonanie przedsiębiorcy o możliwości realizacji określonego zadania w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą możliwych do pozyskania lub dostępnych zasobów (Glinka i Gutkova, 2011).

W przypadku małych i średnich organizacji kluczowym elementem dla rozwoju organizacji staje się osoba przedsiębiorcy. W takich firmach to przedsiębiorca bierze na siebie ciężar nie tylko strategicznego, lecz także często bieżącego zarządzania organizacją. Kompetencje przedsiębiorcze decydują zatem o przetrwaniu i rozwoju firmy. To przedsiębiorca ustanawia i modyfikuje strategię, nieustannie poszukuje szans rynkowych, obserwuje otoczenie, stara się przenieść pomysły na działania biznesowe. Przedsiębiorca ma bliski kontakt z pracownikami, klientami i dostawcami, a cele i wizja przedsiębiorcy stają się kluczowe dla rozwoju organizacji.

W tym miejscu pojawia się kilka pytań, na które dotychczasowe badania jeszcze nie odpowiedziały: jakie kompetencje przedsiębiorcze są charakterystyczne dla przedsiębiorców działających w przemyśle spożywczym, czy występują różnice w kompetencjach przedsiębiorców działających w różnych obszarach geograficznych (krajach czy kontynentach), które kompetencje przedsiębiorcze mają szczególnie istotne znaczenie dla rozwoju małych i średnich

przedsiębiorstw spożywczych? Odpowiedzi na te pytania z pewnością mogłyby być wykorzystywane w praktyce przez samych przedsiębiorców działających w branży spożywczej.

5. Podsumowanie

Literatura przedmiotu dosyć jasno dzieli źródła rozwoju przedsiębiorstw na zewnętrzne i wewnętrzne. W przypadku tych drugich wyraźnie podkreśla się niematerialne źródła rozwoju firmy. Są one związane z umiejętnościami pracowników kierownictwa, przedsiębiorczością kierownictwa i umiejętnościami wykorzystania posiadanych lub zdobywania nowych zasobów. W dobie powszechnej dostępności dóbr materialnych, w czasach, gdzie koszt pieniądza jest stosunkowo niski, zasoby niematerialne mają coraz większe znaczenie. Zasoby relacyjne oraz kompetencje rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystywania możliwości produkcyjnych posiadanych zasobów stają się kluczowymi zasobami przedsiębiorstwa. Pozwalają one na tworzenie przewag konkurencyjnych, a dzięki temu umożliwiają rozwój przedsiębiorstw.

Zaprezentowany powyżej przegląd badań z ostatnich lat poświęconych wewnętrznym czynnikom rozwoju wskazuje, że istnieje kilka grup tych czynników, które są charakterystyczne dla małych i średnich przedsiębiorców działających w branży spożywczej. Wspólne cechy wynikające z tych badań można scharakteryzować następująco:

- niezależnie od przypisania źródeł rozwoju do tego lub innego czynnika, wszyscy autorzy zakładają, że dochodzenie do sukcesu jest procesem, a opisujące je precyzyjniej warunki przynależą do kategorii działań, postaw lub okoliczności oddziałujących na przedsiębiorstwo w dłuższym horyzoncie czasowym. Nawet gdy jest mowa o niespodziewanych pozytywnych czynnikach, są one wymieniane razem z czynnikami posiadającymi długą historię oddziaływania na organizację. Aby takie długoterminowe oddziaływanie mogło mieć miejsce, po stronie przedsiębiorcy musi być determinacja do jego prowadzenia, niezależnie od chwilowych wątpliwości czy przeciwności. Istotna jest tutaj zatem stabilność w realizacji obranej strategii;

- postawa ciągłego poszukiwania innowacji, nastawienie na nieustanne podejmowanie inwestycji, poprawa jakości procesie, obsłudze lub produkcji to kolejna cecha wspólna omówionych wyników. Cytowani autorzy podkreślają, że dla rozwoju przedsiębiorstwa konieczna jest nieustanna przemiana na lepsze w różnych jego obszarach. Wymaga ona określonych postaw u przedsiębiorcy, który traktuje stan bieżący, nawet jeśli pozytywny, jako przejściowy, ponieważ dąży do ulepszenia sposobu, w jaki przedsiębiorstwo wytwarza wartość;
- częstym motywem jest skłonność przedsiębiorców do zrzeszania się, tworzenia związków branżowych i stowarzyszeń. Autorzy podkreślają, że obcowanie z innymi przedsiębiorcami, zwłaszcza z tymi, którzy odgrywają odmienne role w tworzeniu wartości w branży ma korzystny wpływ na przyjmowanie do własnej firmy podpatrzonych gdzie indziej rozwiązań. Należy tu jednak podkreślić, że samo stowarzyszanie się przedsiębiorców jeszcze nie stanowi gotowego rozwiązania dla bieżących wyzwań ich firm. W pożądanej sytuacji, stowarzyszeni przedsiębiorcy zapoznają się na forum organizacji branżowych z wynikami badań, także naukowych, nad daną dziedziną problemową i w ten sposób następuje skrócenie czasu adopcji niektórych innowacji przez szerokie grono firm należących do takich związków;
- prace, w których badane są okoliczności ułatwiające podejmowanie ryzyka przez przedsiębiorców akcentują, że silne relacje oparte na zaufaniu ułatwiają podejmowanie decyzji w obszarach, w których przedsiębiorca dotąd nie miał doświadczeń. Jest to przesłanka, z której wynika potrzeba bliższego przyjrzenia się zagadnieniu budowania relacji z podmiotami zewnętrznymi u przedsiębiorców. W zależności od stopnia obdarzenia tych podmiotów zaufaniem menedżer może decydować o zacieśnieniu bądź nie wymiany gospodarczej z nimi. W ten sposób duża otwartość na uczestnictwo w życiu branży może pośrednio wpływać na wyniki firm, których menedżerowie nie boją się nawiązywać nowych relacji. W przypadku małych i średnich organizacji kluczowym elementem dla rozwoju organizacji jest osoba przedsiębiorcy. Kompetencje przedsiębiorcze w tego typu

organizacjach stają się jednym z podstawowych wewnętrznych źródeł rozwoju. To kompetencje przedsiębiorcze decydują o przetrwaniu i rozwoju firmy. Umiejętność tworzenia i realizowania strategii, zdolność do podejmowania ryzyka, obserwowania otoczenia, uczenia się czy też kompetencje osobowe stanowią o jakości przedsiębiorcy i bezpośrednio wpływają na rozwój małych i średnich organizacji.

Dostępna literatura pozwala jednakże stwierdzić, że temat wewnętrznych źródeł sukcesu związany z kompetencjami przedsiębiorczymi w branży spożywczej ma luki badawcze. Branża spożywcza jako istotna część gospodarki większości krajów jest ciekawym obszarem do eksploracji i poszukiwań źródeł rozwoju przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J.B. i Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage* (s. 24). Oxford: Oxford University Press.
- Batterink, M.H., Emiel, F.M. i Wubben, E. (2007). *Factors related to innovative output in the Dutch agrifood industry*. Wageningen: Wageningen University, Business Administration, Social Sciences Department.
- Baum, J.R., Locke, E.A. i Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 2, 51–72.
- Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advance in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAT Press, 2, 51–72.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Bruederl, J. i Preisendoerfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225.
- Casson, M. (2003/1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Chandler, G.N. i Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223–236.
- Chen, I.J. i Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119–150.

- Colombo, M.G. i Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795–816.
- Corr, P. (2016, December). Hans Eysenck: One Hundred Years of Psychology. *Personality and Individual Differences*, 103, 1–220.
- Costa, P. i McCrae, R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665.
- Dierickx, I. i Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Drożdż, J. (2009). Liderzy przetwórstwa produktów zwierzęcych. *Przemysł Spożywczy*, 63(3), 14–16.
- Eysenck, M.W. (2016, December). Hans Eysenck: A research evaluation. *Personality and Individual Differences*, 103, 209–219.
- Fearne, A. i Hughes, D. (1999). Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK. *British Food Journal*, 102(10).
- Firlej, K. (2005). *Wpływ kompetencji strategicznych kadry menadżerskiej na konkurencyjność i rozwój agrobiznesu*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Firlej, K. (2008). *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Firlej, K. i Trzepałka, P. (2017). *Wybrane typy ogólnej orientacji przedsiębiorstw spożywczych w XXI wieku*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Francioli, F. i Albanese, M. (2017). The Evaluation of Core Competencies in Network: The Networks Competence Report. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1).
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Godziszewski, B. (2010). Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Godziszewskim B. (1999). Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa* (s. 77). Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, 3–23.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(6), 607–618.
- Hamel, G. i Prahalad C. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- Hamel, G. i Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3.
- Ji, G. (2012). *Research on the Intrinsic Relationship of Customer Value and Corporate Core Competence*. International Conference on Medical Physics and Biomedical Engineering. Pozyskano 26 stycznia 2019 z: www.sciencedirect.com.
- Kapusta, F. (2013). Wybrane zagadnienia produkcji i przetwórstwa mięsa w Polsce w pierwszej dekadzie XXI. *Nauki Inżynierskie i Technologie*, 2(9).
- Kirzner, W.Ch. (2001/1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago-London: The University of Chicago.
- Krzyżanowska, M. (2007). Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej. *Marketing i Rynek*, 9, 2.
- Lambrecht, E., Kühne, B. i Gellynck, X. (2015). *Success factors of innovation networks: Lessons from agriculture in Flanders*. System Dynamics and Innovation in Food Networks, 9th International European forum.
- Lerner, M. i Almor, T. (2002). Relationship among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A., Wojewoda, M. i Tylczyński, Ł. (2016). *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Long, T., Looijen, A. i Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 20, 82–95.
- Man, T.W. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector*. Doctoral dissertation. The Hong Kong Polytechnic University.
- Man, T.W., Lau, T. i Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
- Man, T.W., Lau, T. i Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257–232.
- Martin, G. i Staines, H. (1994). Managerial competence in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23–24.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Mitek, A. i Miciuła, I. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 28, 53–66.
- Ng, H.S. i Kee, D.M. (2018). The Core Competence of Successful Owner-Managed SMEs. *Management Decision*, 56(1).
- PAIiZ. (2013). *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*. Warszawa: Departament Informacji Gospodarczej. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (s. 54). New York: John Wiley & Sons.
- Polska Klasyfikacja Działalności. Pozyskano z: <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html>
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (DzU 2017, poz. 2440).
- Salancik, G.R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224–253.
- Schumpeter, J.A. (2017). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalis*, red. Richard V. Clemens. London: Transaction Publishers.
- Sipa, M. (2015). Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(849), 333–344, Uniwersytet Szczeciński.
- Stanienda, J. (2006). *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie* (s. 13). Toruń: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Strelau, J. (red.). (2007). *Psychologia: podręcznik akademicki* (s. 708–711). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wickramarantn, A. (2017). *External relationships and entrepreneurial orientation of tea manufacturing firms in Sri Lanka*. Matara, Sri Lanka: Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, University of Ruhuna, Mapalana, Kamburupitiya. www.ffr.pl/fundacja (dostęp: 26.01.2019).