



Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Determinants of success of small and medium-sized enterprises



Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Determinants of success of small and medium-sized enterprises

Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland
Urząd Statystyczny we Wrocławiu Statistical Office in Wrocław

Warszawa, Wrocław 2022

Opracowanie merytoryczne

Content-related works

Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Dolnośląski Ośrodek Badań Regionalnych
Statistical Office in Wrocław – Dolnośląskie Centre for Regional Surveys

pod kierunkiem

supervised by

Haliny Woźniak

Zespół autorski

Editorial team

dr Leszek Cybulski, Urząd Statystyczny we Wrocławiu (rozdziały: 2.1.-2.3.)

Statistical Office in Wrocław (chapters: 2.1.-2.3.)

dr hab. Andrzej Dudek, prof. UE we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (rozdziały: 1.3.; 6.1.-6.6.)

Wrocław University of Economics and Business (chapters: 1.3.; 6.1.-6.6.)

dr hab. Krzysztof Łobos, prof. WSB we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu (rozdziały: 1.2.; 3.1.-3.10.)

WSB University in Wrocław (chapters: 1.2; 3.1-3.10.)

dr Marek Obrębalski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (rozdziały: 4.1.-4.3)

Wrocław University of Economics and Business (chapters: 4.1.-4.3)

dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu (rozdziały: 5.1.-5.6.)

WSB University in Wrocław (chapters: 5.1.-5.6.)

dr Elżbieta Stańczyk, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Uniwersytet Wrocławski (rozdziały: 1.1.; 1.3.; 1.4.; 4.2.-4.3.; 6.1.-6.6.)

Statistical Office in Wrocław, University of Wrocław (chapters: 1.1.; 1.3.; 1.4.; 4.2.-4.3.; 6.1.-6.6.)

dr Magdalena Wojciech, Uniwersytet Zielonogórski (rozdziały: 3.1.-3.10. – wielowymiarowa analiza danych)

University of Zielona Góra (chapters: 3.1.-3.10. – multidimensional comparative analysis)

Prace redakcyjne

Editorial work

Michał Besser, Agata Girul, Magdalena Klimek, Aneta Madajczak, Piotr Pawliczek, Elżbieta Stańczyk, Marta Woźniakiewicz

Tłumaczenie

Translation

Grzegorz Pawlaczek

Skład i opracowanie graficzne

Typesetting and graphics

Dominik Koralewski, Leszek Łukaszewicz, Janusz Szlęczka, Wojciech Szpakowski

Publikacja zaopiniowana przez Komisję Metodologiczną GUS

Publication with the opinion of the Methodological Committee of Statistics Poland

ISBN 978-83-66466-85-2

Publikacja dostępna na stronie

Publications available on website

stat.gov.pl

Przy publikowaniu danych GUS prosimy o podanie źródła

When publishing Statistics Poland data – please indicate the source

Przedmowa

Szanowni Państwo,

Przekazujemy do rąk Państwa publikację pt. „Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw” przygotowaną w serii wydawniczej Prace eksperymentalne. Publikacja prezentuje nowatorskie podejście do zagadnienia identyfikacji warunków sprzyjających osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa. Zagadnienie to ujęte jest także w wielu dokumentach strategicznych i programach operacyjnych, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym.

Publikacja jest też dodatkowym efektem zrealizowanej przez GUS w latach 2017–2018 pracy badawczej o charakterze eksperymentalnym „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, współfinansowanej ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020.

Wzrost znaczenia przedsiębiorczości sektora MŚP jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, czy też regionu, spowodował wzrost zapotrzebowania na dane statystyczne oraz analizy z tego zakresu, w szczególności odwołujące się do zachowań przedsiębiorczych oraz rezultatów i efektywności działań przedsiębiorstw, czyli osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na kompleksowej ocenie znaczenia wybranych determinant sukcesu w działalności przedsiębiorstw – z grupy uwarunkowań wewnętrznych (środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa) oraz determinant otoczenia lokalnego i instytucjonalnego. Problematyka ta na ogół nie jest uwzględniana w standardowych analizach i badaniach statystyki publicznej.

Warto podkreślić, że w publikacji osobny rozdział poświęcony został specyfice grupy przedsiębiorstw rodzinnych, które po raz pierwszy stały się podmiotem badań statystyki publicznej.

W celu konstrukcji w różnych przekrojach przykładowych modeli zależności pomiędzy miarą agregatową sukcesu a determinantami sukcesu przedsiębiorstw, zaproponowano technikę drzew regresyjnych. Jako narzędzie do obliczeń statystycznych wykorzystano m.in. środowisko R.

Komentarze analityczne uzupełniono licznymi wykresami i mapami, które ilustrują wyniki przeprowadzonych analiz. Integralną częścią publikacji są dostępne w wersji elektronicznej w formie załączników tablice przekrojowe z dodatkowymi wykresami i mapami, a także wzór kwestionariusza pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” oraz formularz sprawozdania „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2017 r.

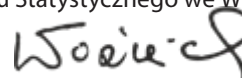
Publikacja powstała dzięki współpracy przedstawicieli środowiska naukowego, tj. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Uniwersytetu Zielonogórskiego oraz pracowników Urzędu Statystycznego we Wrocławiu.

Mamy nadzieję, że publikacja okaże się dla Czytelników interesująca oraz użyteczna, mogąc posłużyć jako źródło wiedzy, np. w prowadzonych pracach badawczych lub jako inspiracja do podjęcia kolejnych prac badawczych w tym zakresie.

Będziemy wdzięczni za wszystkie uwagi i opinie Czytelników dotyczące zawartości publikacji.

Dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do jej przygotowania i wydania. W szczególności dziękujemy członkom Komisji Metodologicznej GUS za cenne uwagi i sugestie, które umożliwiły udoskonalenie treści i formy publikacji.

p.o. Dyrektora
Urzędu Statystycznego we Wrocławiu



Halina Woźniak

Wrocław, 2022 r.

Preface

Dear Sirs,

We would like to present to you the publication entitled “Determinants of the success of small and medium-sized enterprises” prepared as part of the Experimental Research Work series. The publication presents an innovative approach to the issue of identifying conditions conducive to the achievement of success by enterprises. This issue is also included in many strategic documents and operational programmes, both at the national and regional level.

The publication is also an additional outcome of the experimental research work “Determinants of the development of entrepreneurship in the SMEs sector” carried out by Statistics Poland in 2017–2018, co-financed by the Operational Programme Technical Assistance 2014–2020.

The growing importance of entrepreneurship in the SMEs sector as a factor of socio-economic development of a country or a region has led to an increased demand for statistical data and analyses in this field, in particular referring to entrepreneurial behaviours and the results and effectiveness of enterprises’ activities, i.e., achieving success in their business activities. This study focuses on a comprehensive assessment of the importance of selected determinants of success in the activities of enterprises, from the group of internal conditions (the enterprise’s internal environment) and the determinants of the local and institutional environment. This topic is generally not included in standard analyses and surveys of public statistics.

It is worth noting that a separate chapter in the publication is devoted to the specifics of the group of family enterprises, which have become the subject of public statistics research for the first time.

In order to construct, in different cross-sections, exemplary models of the relationship between the aggregate measure of success and the determinants of success of enterprises, the technique of regression trees was proposed. Among others, the R environment was used as a tool for statistical calculations.

The analytical comments have been supplemented with numerous charts and maps illustrating the results of the analyses. An integral part of the publication are the cross-sectional tables with additional charts and maps, as well as the survey questionnaire template “Determinants of the development of entrepreneurship in the SMEs sector” and the report form “Annual enterprise survey” for 2017, which are available as attachments in electronic form.

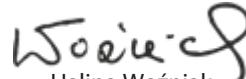
The publication was prepared thanks to the cooperation of representatives of the scientific community, i.e., Wrocław University of Economics and Business, WSB University in Wrocław, University of Zielona Góra and employees of the Statistical Office in Wrocław.

We hope that our readers will find the publication interesting and view it as a useful source of knowledge, e.g., in their research work, or as an inspiration to undertake further research work in this field.

We will be grateful for all comments and opinions from the readers regarding the content of the publication.

We would like to thank everyone who contributed to its preparation and publication. In particular, we would like to thank the members of the Methodological Commission of Statistics Poland for their valuable comments and suggestions, which made it possible to improve the content and form of the publication.

Acting Director
of the Statistical Office in Wrocław



Halina Woźniak

Wrocław, 2022

Spis treści

Contents

Przedmowa	3
Preface	4
Spis treści	5
Contents	
Spis tabel	8
List of tables	
Spis wykresów	17
List of charts	
Spis rysunków	28
List of drawings	
Spis map	31
List of maps	
Objaśnienia znaków umownych	33
Symbols	
Ważniejsze skróty	34
Major abbreviations	
Wstęp	36
Introduction	40
Synteza	44
Executive summary	52
Metodologia badania	59
Surveys' methodology	
1. Źródła danych	59
1. Data sources	
2. Zakres czasowy	59
2. Time scope of the research	
3. Zakres podmiotowy badania	60
3. The scope of the research	
4. Zakres przedmiotowy badania	63
4. The subjective scope of the research	
5. Metody analizy danych wynikowych	64
5. Methods of analysis result data	
Rozdział 1. Obszary i miary sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP	74
Chapter 1. Areas and measure the success of the SME sector enterprises'	
1.1. Wprowadzenie	74
1.1. Introduction	
1.2. Obszary i miary sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP – model teoretyczny	75
1.2. Areas and measure the success of the SME sector – theoretical model	
1.3. Konstrukcja miary agregatowej sukcesu przedsiębiorstw	81
1.3. Construction of aggregate measure of enterprise success	
1.4. Subiektywna ocena przedsiębiorców własnej działalności gospodarczej	90
1.4. Subjective assessment of their own entrepreneurial activities	
Podsumowanie	107
Summary	

Rozdział 2. Kondycja finansowa przedsiębiorstw.....	108
Chapter 2. Financial condition of enterprises	
2.1. Wprowadzenie	108
2.1. Introduction	
2.2. Kondycja finansowa w opiniach przedsiębiorców	112
2.2. Financial condition in the opinions of entrepreneurs	
2.3. Zmiany kondycji finansowej na podstawie danych ze sprawozdawczości GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw	128
2.3. Changes of financial condition on the basis of Statistics Poland reporting on business activities	
Podsumowanie	138
Summary	
Rozdział 3. Wewnętrzne determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw	140
Chapter 3. Internal determinants of the success of small and medium enterprises	
3.1. Wprowadzenie	140
3.1. Introduction	
3.2. Orientacja przedsiębiorcza.....	143
3.2. Entrepreneurial orientation	
3.3. Zarządzanie strategiczne.....	154
3.3. Strategic management	
3.4. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkim (HRM).....	161
3.4. Modern HRM	
3.5. Współczesne metody zarządzania	171
3.5. Modern management	
3.6. Relacje z rynkiem	183
3.6. Market relations	
3.7. Praktyki monitorowania	193
3.7. Monitoring practices	
3.8. Systemy informatyczne	203
3.8. IT systems	
3.9. Technologie informacyjno-komunikacyjne.....	211
3.9. ICT	
3.10. Usieciowienie.....	219
3.10. Networking	
Podsumowanie	227
Summary	
Rozdział 4. Znaczenie otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla osiągania sukcesu przedsiębiorstw	229
Chapter 4. The importance of local, institutional and external support for the success of enterprises	
4.1. Wprowadzenie	229
4.1. Introduction	
4.2. Potencjał i instytucje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw	233
4.2. Potential and institutions of the local environment of enterprises	
4.3. Społeczność lokalna i administracja publiczna w otoczeniu przedsiębiorstw.....	265
4.3. Local community and public administration in the environment of enterprises	
Podsumowanie	279
Summary	

Rozdział 5. Działalność przedsiębiorstw rodzinnych na tle pozostałych przedsiębiorstw	280
Chapter 5. The activities of family enterprises against other enterprises	
5.1. Wprowadzenie	280
5.1. Introduction	
5.2. Przedsiębiorstwa rodzinne vs nierodzinne w świetle badań eksperymentalnych	281
5.2. Family vs. non-family enterprises in the light of experimental research	
5.3. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw	289
5.3. Success factors of family enterprises	
5.4. Źródła sukcesu badanych przedsiębiorstw	293
5.4. Sources of success for the surveyed enterprises	
5.5. Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych	305
5.5. Strategic behaviors of family enterprises	
5.6. Podatność przedsiębiorstw na zmiany	309
5.6. Susceptibility of enterprises to changes	
Podsumowanie	312
Summary	
Rozdział 6. Zastosowanie drzew regresyjnych w analizie determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw	314
Chapter 6. The use of regression trees in the analysis of the determinants of small and medium-sized enterprises success	
6.1. Wprowadzenie	314
6.1. Introduction	
6.2. Model ogólny miary sukcesu	317
6.2. The general model of the measure of success	
6.3. Modele przekrojowe według klas wielkości przedsiębiorstw	323
6.3. Cross-sectional models by size classes of enterprises	
6.4. Modele przekrojowe według wybranych sekcji PKD	337
6.4. Cross-sectional models by selected NACE sections	
6.5. Modele przekrojowe dla wybranych województw	356
6.5. Cross-sectional models for selected voivodships	
6.6. Modele przekrojowe dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	386
6.6. Cross-sectional models for family and non-family enterprises	
Podsumowanie	401
Summary	
Bibliografia	404
Bibliography	
Notki biograficzne autorów publikacji	413
Biographical notes of the authors of the publication	
Załączniki (dostępne w formie elektronicznej):	
Annexes (available in electronic form):	
Załącznik nr 1. Kwestionariusz pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”	
Annex 1. Research study questionnaire „Determinants of entrepreneurship development in the SME sector”	
Załącznik nr 2. Formularz sprawozdania „Roczna ankieta przedsiębiorstwa 2017”	
Annex 2. Report form “Annual Enterprise Survey (SP) 2017”.	
Załącznik nr 3. Dodatkowe przekrojowe tablice i wykresy	
Annex 3. Additional cross-sectional tables and charts	

Spis tablic

List of tables

Tablica 1.	Struktura badanych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie GUS „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r.	61
Table 1.	Structure of the surveyed and enterprises that submitted the SP report for 2016	
Tablica 1.1.	Struktura przedsiębiorstw osiągających niski oraz wysoki poziom miary SUKCES.....	89
Table 1.1.	Structure of enterprises achieving a low and high level of SUCCESS	
Tablica 1.2.	Samooceńa zmian w przedsiębiorstwie w okresie 3 lat (2014–2017) według klas wielkości przedsiębiorstwa	93
Table 1.2.	Self-assessment of the changes in the enterprise during the three years (2014–2017) studied size classes of enterprises	
Tablica 1.3.	Przedsiębiorstwa, w ocenie których nastąpiło zwiększenie bądź zmniejszenie wartości analizowanych cech charakteryzujących zmiany w przedsiębiorstwach w okresie 3 lat (2014–2017) według głównego rynku, na którym działały przedsiębiorstwa w 2017 r.	94
Table 1.3.	Enterprises in the assessment of which there was an increase or decrease in the value of the analyzed features characterizing changes in enterprises during the 3 years (2014–2017) by main market in which enterprises operated in 2017	
Tablica 1.4.	Ocena działalności przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w 2017 r.	100
Table 1.4.	Assessment of the enterprise’s activity compared to the main market competitors in 2017	
Tablica 1.5.	Przedsiębiorstwa, w których w okresie 3 lat (2014–2017) nastąpiło zwiększenie wartości (poprawa sytuacji) analizowanych charakterystyk działalności przedsiębiorstw, w zależności od poziomu posiadanych zasobów finansowych oraz spełniania norm jakościowych na tle konkurentów rynkowych	104
Table 1.5.	Enterprises, which surveyed over three years (2014–2017) there was an increase of (improved) analyzed the characteristics of entrepreneurial activity, depending on the level of existing financial resources and meet the quality standards against market competitors	
Tablica 2.1.	Kategorie respondentów badania według kryteriów podatkowych	111
Table 2.1.	Categories of survey respondents according to tax criteria	
Tablica 2.2.	Porównanie ocen zmian kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) z ocenami częściowych kryteriów finansowych.....	117
Table 2.2.	Comparison of assessments of changes in financial condition during three years (2014–2017) with the assessments of partial criteria	
Tablica 2.3.	Szczegółowe oceny zmian kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) w porównaniu do struktury szczegółowych ocen częściowych kryteriów finansowych.....	119
Table 2.3.	Particular assessments of changes in financial condition during 3 years (2014–2017) in comparison with the structure of particular assessments of partial criteria	
Tablica 2.4.	Porównanie ocen zmian nakładów inwestycyjnych w okresie lat (2014–2017) z planami inwestycyjnymi na kolejne 3 lata	123
Table 2.4.	Comparison of assessments of investment outlays changes during 3 years (2014–2017) with investment plans for next 3 years	
Tablica 2.5.	Wskaźniki rentowności i poziomu kosztów według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	131
Table 2.5.	Profitability and cost rates by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 2.6.	Porównanie ocen opłacalności działalności ze wskaźnikami rentowności w 2017 r.	133
Table 2.6.	Comparison of assessments of business profitability level with profitability rates in 2017	

Tablica 3.1.	Ocena znaczenia wybranych postaw orientacji przedsiębiorczej dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	144
Table 3.1.	Assessment of the importance of selected attitudes of entrepreneurial orientation for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 3.2.	Przedsiębiorstwa, w ocenie których wybrane postawy orientacji przedsiębiorczej były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	147
Table 3.2.	Enterprises, in the opinion of which selected attitudes of entrepreneurial orientation were important factors for the success of enterprises for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.3.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie planowania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	155
Table 3.3.	Assessment of the importance of selected strategic planning activities for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 3.4.	Przedsiębiorstwa, w których metody zarządzania strategicznego były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	157
Table 3.4.	Enterprises in which strategic management methods were important factors for the success of enterprises for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.5.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	163
Table 3.5.	Assessment of the importance of selected activities of HRM for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 3.6.	Przedsiębiorstwa, w których wybrane działania w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	165
Table 3.6.	Enterprises in which selected activities of HRM were important factors for the success of enterprises for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.7.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie współczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości w 2017 r.	173
Table 3.7.	Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for the success of enterprises by size classes in 2017	
Tablica 3.8.	Przedsiębiorstwa, w których wybrane metody współczesnego zarządzania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	176
Table 3.8.	Enterprises in which selected methods of modern management were important factors for the the success of enterprises for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.9.	Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	184
Table 3.9.	Assessment of the importance of selected aspects of market relations for the success of enterprises by size classes in 2017	
Tablica 3.10.	Przedsiębiorstwa, w których wybrane aspekty relacji z rynkiem były istotnymi czynnikami dla sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	188
Table 3.10.	Enterprises in which selected aspects of relations with the market were important factors for the success of enterprises for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.11.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie praktyk monitorowania dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	194
Table 3.11.	Assessment of the importance of selected activities in the field of monitoring practices for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	

Tablica 3.12. Przedsiębiorstwa, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	198
Table 3.12. Enterprises in which selected monitoring practices were important factors for the success for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.13. Ocena znaczenia korzystania z systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	202
Table 3.13. The assessment of the importance of using IT systems supporting management for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 3.14. Przedsiębiorstwa, w których wybrane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie były istotnymi czynnikami sukcesu według według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	208
Table 3.14. Enterprises, in which selected IT systems supporting management were important factors of success for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.15. Poziom znaczenia wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.	213
Table 3.15. The level of importance of selected activities in the use of ICT for achieving success by size class in 2017	
Tablica 3.16. Przedsiębiorstwa, w których wybrane działania w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych były istotnymi czynnikami sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	215
Table 3.16. Enterprises in which selected activities in the use of ICT were important factors of success for succes of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 3.17. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	220
Table 3.17. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for achieving success by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 4.1. Wybrane charakterystyki potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym i ich znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	234
Table 4.1. Selected characteristics of the local environment potential in the infrastructure dimension and their importance for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 4.2. Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charaterystyki otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym były istotnymi czynnikami dla sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.....	236
Table 4.2. Enterprises for which selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension were significant success factors for success of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 4.3. Poziom znaczenia popytu na towary i usługi oraz dostępności zasobów ludzkich w lokalnym otoczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	241
Table 4.3. The level of importance of demand for goods and services and of availability of human resources in local environment for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 4.4. Przedsiębiorstwa, dla których popyt na towary i usługi oraz dostępność zasobów ludzkich były istotnymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	242
Table 4.4. Enterprises for which the demand for goods and services as well as the availability of human resources were important factors for the success of enterprises by main markets in 2017	

Tablica 4.5.	Poziom znaczenia specjalnych stref ekonomicznych oraz kapitału zagranicznego w lokalnym otoczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	249
Table 4.5.	The level of importance of special economic zones and foreign capital in the local environment for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 4.6.	Przedsiębiorstwa, dla których funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych oraz napływ kapitału zagranicznego były istotnymi czynnikami sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	250
Table 4.6.	Enterprises for which the activities of special economic zones and the inflow of foreign capital were important factors for the success of enterprises by main markets in 2017	
Tablica 4.7.	Instytucje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw i ich znaczenie dla sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.	255
Table 4.7.	Institutions of the local business environment and their importance for success by size classes of enterprises in 2017	
Tablica 4.8.	Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw była istotnym czynnikiem sukcesu według głównych rynków w 2017 r.	257
Table 4.8.	Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important factor of success by main markets in 2017	
Tablica 4.9	Poziom znaczenia społeczności lokalnej i wybranych charakterystyk funkcjonowania administracji publicznej w otoczeniu przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.	269
Table 4.9	The level of importance of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration in the environment of enterprises for achieving success by size classes in 2017	
Tablica 4.10.	Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw było istotnym czynnikiem sukcesu według głównych rynków w 2017 r. ...	270
Table 4.10.	Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important factor of success by main markets in 2017	
Tablica 5.1.	Kryteria różnicowania przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	282
Table 5.1.	Criteria for differentiating family and non-family enterprises	
Tablica 5.2.	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w badanej subpopulacji w 2017 r.	287
Table 5.2.	Enterprises with foreign capital in the studied population in 2017	
Tablica 5.3.	Profil firm rodzinnych w 2017 r.	288
Table 5.3.	Profile of family enterprises in 2017	
Tablica 5.4.	Ocena wpływu płci lidera na sukces przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	294
Table 5.4.	Assessment of the impact of leader sex on success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.5.	Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa w obszarze komunikacji wewnętrznej w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	295
Table 5.5.	Key success factors of the enterprises in the area of internal communication in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.6.	Rola trwałych relacji z klientami dla sukcesu przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	296
Table 5.6.	The role of lasting customer relationships for the success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.7.	Znaczenie wybranych aspektów finansowych dla sukcesu przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	297
Table 5.7.	The importance of selected financial aspects for the success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises	

Tablica 5.8.	Znaczenie systemu zarządzania ryzykiem dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	300
Table 5.8.	The importance of risk management system for enterprise development and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.9.	Znaczenie wybranych usprawnień systemu zarządzania dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	301
Table 5.9.	The importance of selected management system improvements for business development and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.10.	Siła orientacji lokalnej w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	302
Table 5.10.	The strength of the local orientation in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.11.	Ocena siły orientacji lokalnej według głównego rynku, na którym działało przedsiębiorstwa w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	303
Table 5.11.	Assessment of the strength of local orientation according to the main market in which enterprises operated in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.12.	Przedsiębiorstwa posiadające w 2017 r. formalną współpracę sieciową z innymi podmiotami. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	304
Table 5.12.	Enterprises with formal networking in 2017 with other entities. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.13.	Istotne znaczenie wybranych zachowań strategicznych dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	306
Table 5.13.	The significance of selected strategic behaviors for the development of the enterprise and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 5.14.	Istotne znaczenie wybranych strategii dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	307
Table 5.14.	The significance of selected strategies for the development of the enterprise and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Tablica 6.1.	Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES	318
Table 6.1.	The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure	
Tablica 6.2	Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES.....	321
Table 6.2.	The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure	
Tablica 6.3.	Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego.....	321
Table 6.3.	Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment	
Tablica 6.4.	Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób	324
Table 6.4.	The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 10-49 persons	

Tablica 6.5.	Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób.....	327
Table 6.5.	The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 10-49 persons	
Tablica 6.6.	Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób.....	328
Table 6.6.	Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 10-49 persons	
Tablica 6.7.	Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób.....	330
Table 6.7.	The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 50-249 persons	
Tablica 6.8.	Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób.....	334
Table 6.8.	The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 50-249 persons	
Tablica 6.9.	Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób.....	336
Table 6.9.	Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 50-249 persons	
Tablica 6.10.	Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES i dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe.....	339
Table 6.10.	The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure and for enterprises in section manufacturing	
Tablica 6.11	Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe.....	342
Table 6.11.	The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in section manufacturing	
Tablica 6.12.	Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie czynników dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w sekcji przetwórstwo przemysłowe.....	343
Table 6.12.	Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in section manufacturing	

Tablica 6.13. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES i dla przedsiębiorstw w sekcji budownictwo.....	346
Table 6.13. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure and for enterprises in section construction	
Tablica 6.14. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w budownictwie.....	349
Table 6.14. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in construction	
Tablica 6.15. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych.....	352
Table 6.15. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in section trade; repair of motor vehicles	
Tablica 6.16. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych.....	355
Table 6.16. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in trade; repair of motor vehicles	
Tablica 6.17. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych	356
Table 6.17. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in trade; repair of motor vehicles	
Tablica 6.18. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w województwie mazowieckim	359
Table 6.18. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Mazowieckie Voivodship	
Tablica 6.19. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie mazowieckim	362
Table 6.19. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Mazowieckie Voivodship	
Tablica 6.20. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w województwie śląskim.....	366
Table 6.20. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Śląskie Voivodship	

Tablica 6.21. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie śląskim	370
Table 6.21. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Śląskie Voivodship	
Tablica 6.22. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim	373
Table 6.22. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises in Dolnośląskie Voivodship	
Tablica 6.23. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim	376
Table 6.23. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Dolnośląskie Voivodship	
Tablica 6.24. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim	377
Table 6.24. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in Dolnośląskie Voivodship	
Tablica 6.25. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa w województwie podkarpackim.....	380
Table 6.25. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises in Podkarpackie Voivodship	
Tablica 6.26. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych – przedsiębiorstwa w województwie podkarpackim	382
Table 6.26. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators – enterprises in Podkarpackie Voivodship	
Tablica 6.27. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie podkarpackim.....	384
Table 6.27. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Podkarpackie Voivodship	
Tablica 6.28. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa rodzinne.....	389
Table 6.28. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure in Dolnośląskie Voivodship	

Tablica 6.29. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw rodzinnych.....	393
Table 6.29. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for family enterprises	
Tablica 6.30. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa nierodzinne	397
Table 6.30. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – non-family enterprises	
Tablica 6.31. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw nierodzinnych.....	400
Table 6.31. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for non-family enterprises	

Spis wykresów

List of charts

Wykres 1.1.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES w 2017 r.	84
Chart 1.1.	Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES in 2017	
Wykres 1.2.	Miara syntetyczna SUKCES według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	84
Chart 1.2.	Measure of SUKCES by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 1.3.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES oraz głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	85
Chart 1.3.	Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES and for succes of enterprises by main markets in 2017	
Wykres 1.4.	Miara syntetyczna SUKCES przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	85
Chart 1.4.	Measure of SUKCES for succes of enterprises by main markets in 2017	
Wykres 1.5.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES i wartości obrotów ze sprzedaży netto oraz wartości bilansu aktywów w 2017 r.	86
Chart 1.5.	Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES and net turnover value or total assets balance in 2017	
Wykres 1.6.	Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem wybranych atutów w 2017 r. Przedsiębiorstwa według klas wielkości.....	101
Chart 1.6.	Percentage of respondents, according to which the enterprises stood out in comparison with the main market competitors with a higher level of selected assets in 2017. Enterprises by size class	
Wykres 1.7.	Wskaźnik salda pozycji rynkowej przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według wybranych atutów przedsiębiorstwa w 2017 r. Przedsiębiorstwa według klas wielkości	101
Chart 1.7.	The ratio of the market position of enterprises in comparison to the main market competitors according to selected assets of the enterprise in 2017. Enterprises by size class	
Wykres 2.1.	Struktura przedsiębiorstw w 2017 r	110
Chart 2.1.	Structure of enterprises in 2017	
Wykres 2.2.	Wskaźnik salda zmian ocen kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw (w p. proc.).....	113
Chart 2.2.	Indicator of changes balance of financial condition assessments during 3 years (2014–2017) by Voivodships (in pp)	
Wykres 2.3.	Struktura ocen zmian składników kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017)	118
Chart 2.3.	Structure of changes of financial condition assessments elements during 3 years (2014–2017)	
Wykres 2.4.	Wskaźnik uśredniony ocen zmian nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw	122
Chart 2.4.	Average indicator of assessments of investment outlays changes during 3 years (2014–2017) by Voivodships	
Wykres 2.5.	Struktura samoocen poziomu opłacalności działalności przedsiębiorstw w 2017 r.	125
Chart 2.5.	Structure of assessments of business profitability level in 2017	
Wykres 2.6.	Wskaźnik uśredniony ocen poziomu opłacalności działalności przedsiębiorstw w przekroju województw w 2017 r.	126
Chart 2.6.	Average indicator of assessments of business profitability level by Voivodships in 2017	

Wykres 2.7.	Porównanie zmian ocen kondycji finansowej ze zmianami rentowności netto w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw	130
Chart 2.7.	Comparison of changes in financial condition with changes in net profitability during three years (2014–2017) by voivodships	
Wykres 2.8.	Przedsiębiorstwa, w których powstała groźba utraty płynności finansowej w 2017 r. według powodów zagrożenia, klas wielkości i województw	135
Chart 2.8.	Enterprises in which there was a risk of losing financial liquidity in 2017 by reasons for the threat, size classes and voivodships	
Wykres 2.9.	Odsetek badanych firm ze wskaźnikiem ogólnego zadłużenia powyżej 90% w przekroju województw w 2017 r.	137
Chart 2.9.	Percentage of surveyed companies with an overall debt ratio over 90% by voivodships in 2017	
Wykres 3.1.	Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw w 2017 r.	144
Chart 3.1.	The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success in 2017	
Wykres 3.2.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej osiągnięcia sukcesu	145
Chart 3.2.	Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of significance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success	
Wykres 3.3.	Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu – w przetwórstwie przemysłowym i budownictwie w 2017 r.	146
Chart 3.3.	The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success in manufacturing and construction in 2017	
Wykres 3.4.	Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu – według województw w 2017 r.	149
Chart 3.4.	The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success by voivodships in 2017	
Wykres 3.5.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.	151
Chart 3.5.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises by voivodships in 2017	
Wykres 3.6.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	153
Chart 3.6.	Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.7.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	153
Chart 3.7.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	

Wykres 3.8. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w 3-letnim okresie (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia analizowanych metod zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu	156
Chart 3.8. Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of significance of analyzed strategic management methods for achieving success	
Wykres 3.9. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.....	159
Chart 3.9. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises by voivodships in 2017	
Wykres 3.10. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	160
Chart 3.10. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.11. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	161
Chart 3.11. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.12. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost liczby klientów oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w 3-letnim okresie (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia analizowanych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu	164
Chart 3.12. The percentage of enterprises that recorded an increase in the number of customers and an improvement in the competitive position during the 3 years (2014–2017) of the enterprise depending on the level of importance of analyzed activities in the field of modern management for achieving success	
Wykres 3.13. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.	166
Chart 3.13. Assessment of the importance of selected activities of HRM for achieving success by main market in 2017	
Wykres 3.14. Zdecydowanie istotne (kluczowe) znaczenie wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.	168
Chart 3.14. Definitely significant (key) importance of selected activities of HRM for the achieving success by voivodships and size classes in 2017	
Wykres 3.15. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	169
Chart 3.15. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of HRM for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.16. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	170

Chart 3.16.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of HRM for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.17.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia analizowanych metod nowoczesnego zarządzania dla osiągnięcia sukcesu	174
Chart 3.17.	The percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues and an improvement in the competitive position during the 3 years (2014–2017) of the enterprise depending on the level of importance of analyzed activities in the field of modern management for achieving success	
Wykres 3.18.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w przetwórstwie przemysłowym i budownictwie w 2017 r.....	175
Chart 3.18.	Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for achieving success by size in manufacturing and construction in 2017	
Wykres 3.19.	Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie współczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.	177
Chart 3.19.	Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for achieving success by main market in 2017	
Wykres 3.20.	Odsetek przedsiębiorstw, w których usprawnienia systemu zarządzania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw oraz klas wielkości w 2017 r.	178
Chart 3.20.	The percentage of enterprises in which management system improvements were important factors for achieving success by voivodships and size classes in 2017	
Wykres 3.21.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	181
Chart 3.21.	Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of modern management methods for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.22.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	181
Chart 3.22.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of modern management methods for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.23.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.	182
Chart 3.23.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of modern management methods for achieving success in enterprises by voivodships in 2017	
Wykres 3.24.	Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.	185
Chart 3.24.	Assessment of the importance of selected aspects of market relations for achieving success by size classes in 2017	
Wykres 3.25.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia analizowanych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu	186

Chart 3.25. The percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and an improvement in their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance of analyzed aspects of market relations for achieving success	
Wykres 3.26. Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu według sekcji PKD w 2017 r.	187
Chart 3.26. Assessment of the importance of selected aspects of market relations for achieving success by NACE sections in 2017	
Wykres 3.27. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	190
Chart 3.27. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of relations with the market for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.28. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r. ...	191
Chart 3.28. The synthetic measures (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of relations with the market for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.29. Przedsiębiorstwa, w których wybrane aspekty relacji z rynkiem były zdecydowanie istotnymi (kluczowymi) czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	192
Chart 3.29. Enterprises in which selected aspects of relations with the market were definitely important (key) factors for achieving success by Voivodships in 2017	
Wykres 3.30. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r. ..	192
Chart 3.30. The synthetic measures (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of relations with the market for achieving success in enterprises by voivodships in 2017	
Wykres 3.31. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według sekcji PKD oraz klas wielkości w 2017 r.	195
Chart 3.31. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by PKD sections and size classes in 2017	
Wykres 3.32. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	196
Chart 3.32. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by voivodships in 2017	
Wykres 3.33. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku oraz klas wielkości w 2017 r.	197
Chart 3.33. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by main market and size classes in 2017	
Wykres 3.34. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (wzrost wartości) analizowanych miar sukcesu przedsiębiorstw w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od znaczenia wybranych praktyk monitorowania	199
Chart 3.34. Percentage of enterprises that recorded an improvement in the situation (increase in value) of selected measures of enterprise during the 3 years (2014–2017) success depending on the importance of analyzed practices of monitoring	
Wykres 3.35. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia praktyk monitorowania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	200

Chart 3.35.	Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of monitoring practices for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.36.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia praktyk monitorowania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	201
Chart 3.36.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of monitoring practices for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.37.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwa dla osiągnięcia sukcesu	204
Chart 3.37.	The percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and an improvement in their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance of IT systems supporting enterprise management for achieving success	
Wykres 3.38.	Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) było istotnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	205
Chart 3.38.	Percentage of enterprises in which the implementation of IT systems supporting human resource management (HRM) was an important factor for achieving success by voivodships in 2017	
Wykres 3.39.	Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) było istotnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu według wybranych sekcji PKD w 2017 r.	207
Chart 3.39.	Percentage of enterprises in which the implementation of IT systems supporting human resource management (HRM) was an important factor for achieving success by selected NACE sections in 2017	
Wykres 3.40.	Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	210
Chart 3.40.	Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.41.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	210
Chart 3.41.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.42.	Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	211
Chart 3.42.	The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.43.	Poziom znaczenia wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w 2017 r.	212
Chart 3.43.	The level of importance of selected activities in the use of ICT for achieving success in 2017	

Wykres 3.44. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (wzrost wartości) analizowanych miar sukcesu przedsiębiorstw w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od znaczenia własnej strony internetowej oraz serwisów społecznościowych	216
Chart 3.44. Percentage of enterprises that recorded an improvement in the situation (increase in value) of analyzed measures of enterprise success during the 3 years (2014–2017) depending on the importance of their own website and social networking sites	
Wykres 3.45. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	218
Chart 3.45. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of using ICT for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.46. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	218
Chart 3.46. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using ICT for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.47. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.	221
Chart 3.47. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for the development of entrepreneurship and achieving success by size classes in 2017	
Wykres 3.48. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.	223
Chart 3.48. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for achieving success by main market in 2017	
Wykres 3.49. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia badanych form współpracy dla osiągnięcia sukcesu	224
Chart 3.49. Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of significance of surveyed forms of cooperation for achieving success	
Wykres 3.50. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.	226
Chart 3.50. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises in 2017	
Wykres 3.51. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.	226
Chart 3.51. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017	
Wykres 3.52. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.	227
Chart 3.52. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises by voivodships in 2017	

Wykres 4.1.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto w okresie 3-letnim (2014–2017) według poziomu znaczenia wybranych charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw	235
Chart 4.1.	The percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues of the enterprise during the 3 years (2014–2017) by the level of selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension for success of enterprises	
Wykres 4.2.	Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charakterystyki otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym były istotnymi czynnikami dla sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.	237
Chart 4.2.	Enterprises for which selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension were significant success factors for success of enterprises by main markets in 2017	
Wykres 4.3.	Wybrane charakterystyki potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym o największym znaczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według wybranych sekcji PKD w 2017 r.	239
Chart 4.3.	Selected characteristics of the local environment potential in the infrastructure dimension of the greatest importance for success of enterprises by size classes of enterprises be selected NACE section in 2017	
Wykres 4.4.	Odsetek przedsiębiorstw, w których poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych był istotnym czynnikiem sukcesu według województw w 2017 r.	240
Chart 4.4.	Percentage of enterprises in which the level of telecommunications services provided was an important factor for success by Voivodships in 2017	
Wykres 4.5	Poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw dostępności zasobów ludzkich oraz popytu na towary i usługi według wybranych sekcji PKD w 2017 r.	245
Chart 4.5.	The level of importance for the success of enterprises the availability of human resources and the demand for goods and services by selected NACE section in 2017	
Wykres 4.6.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto, wzrost liczby obsłużonych klientów lub poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw dostępności zasobów ludzkich oraz popytu na towary i usługi	247
Chart 4.6.	Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues, an increase in the number of clients served or the competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance for the success of enterprises availability of human resources or demand for goods and services	
Wykres 4.7.	Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charakterystyki otoczenia lokalnego były istotnymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości oraz sekcji PKD w 2017 r.	251
Chart 4.7.	Enterprises for which selected characteristics of the local environment were important factors for the success of enterprises by size class and NACE section in 2017	
Wykres 4.8.	Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto, wzrost liczby obsłużonych klientów lub poprawę pozycji konkurencyjnej w zależności od poziomu znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw napływu kapitału zagranicznego oraz funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w 2017 r.	253
Chart 4.8.	Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues, an increase in the number of clients served or the competitive position depending on the level of importance for the success of the inflow of foreign capital or activities of special economic zones in 2017	
Wykres 4.9.	Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw była istotnym czynnikiem sukcesu według głównych rynków i klas wielkości w 2017 r.	258
Chart 4.9.	Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important factor of success by main markets and size class in 2017	

Wykres 4.10. Poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw według wybranych sekcji PKD w 2017 r.	259
Chart 4.10. The level of importance institutions of the local environment of enterprises for the success by selected NACE sections in 2017	
Wykres 4.11. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto w okresie 3-letnim (2014–2017 według oceny ważności korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw	263
Chart 4.11. Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues during the 3 years (2014–2017) by importance of local environment institutions of enterprises	
Wykres 4.12. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost nakładów inwestycyjnych według ważności z ważności korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw w 2017 r.	264
Chart 4.12. Percentage of enterprises that recorded an increase of the value of investment outlays by importance of local environment institutions of enterprises in 2017	
Wykres 4.13. Poziom znaczenia społeczności lokalnej i wybranych charakterystyk funkcjonowania administracji publicznej w otoczeniu przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.	272
Chart 4.13. The level of importance of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration in the environment of enterprises for achieving success by size classes in 2017	
Wykres 4.14. Przedsiębiorstwa, dla których przychyłność społeczności lokalnej oraz wybrane charakterystyki funkcjonowania administracji publicznej były istotnymi czynnikami sukcesu według sekcji PKD w 2017 r.	274
Chart 4.14. Enterprises for which the goodwill of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration were significant success factor for enterprises by NACE sections in 2017	
Wykres 4.15. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost liczby klientów oraz wzrost nakładów inwestycyjnych w okresie 3-letnim (2014–2017) według znaczenia społeczności lokalnej oraz funkcjonowania administracji publicznej	275
Chart 4.15. The percentage of enterprises that recorded an increase in the number of customers and an increase in investment outlays during the 3 years (2014–2017) by the importance of the local community and the functioning of public administration	
Wykres 4.16. Przedsiębiorstwa, dla których przychyłność społeczności lokalnej oraz wybrane charakterystyki funkcjonowania administracji publicznej były istotnymi czynnikami sukcesu według województw w 2017 r.	278
Chart 4.16. Enterprises for which the goodwill of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration were significant success factors for enterprises by voivoships in 2017	
Wykres 5.1. Przedsiębiorstwa rodzinne według klas wielkości w 2017 r.	285
Chart 5.1. Family enterprises by size class in 2017	
Wykres 5.2. Przedsiębiorstwa, w których w 2017 r. oceniono znaczny wzrost przychodów netto w ciągu ostatnich trzech lat. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych ...	290
Chart 5.2. Enterprises, which in 2017 assessed a significant increase in revenues over the last three years. Comparison of family and non-family enterprises	
Wykres 5.3. Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem wybranych atutów w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	293
Chart 5.3. Percentage of respondents, according to which the enterprises stood out in comparison with the main market competitors with a higher level of selected assets in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Wykres 5.4. Wskaźnik salda pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według wybranych atutów przedsiębiorstwa w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	292

Chart 5.4.	The ratio of the market position of enterprises in comparison to the main market competitors according to selected assets of the enterprise in 2017. Comparison of family and non-family enterprises	
Wykres 5.5.	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu netto ze sprzedaży.....	298
Chart 5.5.	Number of family and non-family enterprises by net turnover from sales	
Wykres 5.6.	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu ze sprzedaży netto oraz klas wielkości w 2017 r.	298
Chart 5.6.	Number of family and non-family enterprises by volume of turnover from net sales and size classes in 2017	
Wykres 5.7.	Struktura przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu ze sprzedaży netto oraz klas wielkości w 2017 r.	299
Chart 5.7.	Structure of family and non-family enterprises by volume of turnover from net sales and size classes in 2017	
Wykres 5.8.	Obszary formalnej współpracy o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa w 2017 r. (w % przedsiębiorstw wskazujących na posiadanie formalnych i długookresowych porozumień). Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych	304
Chart 5.8.	Areas of formal cooperation of key importance for the enterprise in 2017 (in% of enterprises indicating having formal and long-term agreements). Comparison of family and non-family enterprises	
Wykres 5.9.	Zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w 2017 r. w perspektywie najbliższych 3 lat	310
Chart 5.9.	Development intentions of family and non-family enterprises in 2017 in the perspective of the next 3 years	
Wykres 6.1.	Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw	319
Chart 6.1.	Differentiation of syntethic SUKCESS measure by enterprises classes	
Wykres 6.2.	Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego.....	322
Chart 6.2.	Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUKCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment	
Wykres 6.3.	Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób	325
Chart 6.3.	Differentiation of syntethic SUKCESS measure by enterprises classes. Enterprises employing 10-49 persons	
Wykres 6.4.	Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób	328
Chart 6.4.	Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUKCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 10-49 persons.	
Wykres 6.5.	Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób	332
Chart 6.5.	Differentiation of syntethic SUKCESS measure by enterprises classes. Enterprises employing 50-249 persons	
Wykres 6.6.	Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe	340
Chart 6.6.	Differentiation of syntethic SUKCESS measure by enterprises classes in section manufacturing	

Wykres 6.7. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji budownictwo	347
Chart 6.7. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in section construction	
Wykres 6.8. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych	353
Chart 6.8. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in section trade; repair of motor	
Wykres 6.9. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie mazowieckim	360
Chart 6.9. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in Mazowieckie Voivodship	
Wykres 6.10. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie śląskim	367
Chart 6.10. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in Śląskie Voivodship	
Wykres 6.11. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim	374
Chart 6.11. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in Dolnośląskie Voivodship	
Wykres 6.12. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim	377
Chart 6.12. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in Dolnośląskie Voivodship.	
Wykres 6.13. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie podkarpackim	385
Chart 6.13. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by enterprises classes in Podkarpackie Voivodship	
Wykres 6.14. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw rodzinnych	390
Chart 6.14. Differentiation of syntethic SUCCESS measure by family enterprises classes	
Wykres 6.15. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa rodzinne	394
Chart 6.15. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – family enterprises	

Spis rysunków

List of drawings

Rys. 1.	Przykładowy model drzewa regresyjnego.....	70
Ryc. 1.	Example model of regression trees	
Rys. 1.1.	Składowe sukcesu przedsiębiorstw MŚP oraz hipotetyczne relacje pomiędzy nimi	78
Ryc. 1.1.	Components of SME enterprises' success and hypothetical relations between them	
Rys. 6.1.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i czynników z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych	317
Ryc. 6.1.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators	
Rys.6.2.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego.....	320
Ryc. 6.2.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and opinion factors regarding internal determinants regarding opinions on internal determinants and local environment	
Rys.6.3.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego.....	323
Ryc. 6.3.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and opinion factors regarding internal determinants regarding opinions on internal determinants and local environment	
Rys.6.4.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób.....	326
Ryc. 6.4.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment – enterprises employing 10-49 persons	
Rys. 6.5.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób	329
Ryc. 6.5.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment – enterprises employing 50-249 persons	
Rys. 6.6.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób	333
Ryc. 6.6.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment – enterprises employing 50-249 persons	
Rys. 6.7.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe	338
Ryc. 6.7.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section manufacturing	
Rys. 6.8.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe	341

Ryc. 6.8.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in section manufacturing	
Rys. 6.9.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji budownictwo.....	345
Ryc. 6.9.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section construction	
Rys.6.10.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych.....	351
Ryc. 6.10.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section trade; repair of motor vehicles	
Rys. 6.11.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych.....	354
Ryc. 6.11.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in section trade; repair of motor vehicles	
Rys. 6.12.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie mazowieckim	358
Ryc. 6.12.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Mazowieckie Voivodship	
Rys. 6.13.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie śląskim.....	365
Ryc. 6.13.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Śląskie Voivodship	
Rys. 6.14.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego w województwie śląskim	369
Ryc. 6.14.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment in Śląskie Voivodship	
Rys. 6.15.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim.....	372
Ryc. 6.15	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Dolnośląskie Voivodship	
Rys. 6.16.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim	375
Ryc. 6.16.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in Dolnośląskie Voivodship	

Rys. 6.17.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie podkarpackim	379
Ryc. 6.17.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Podkarpackie Voivodship	
Rys. 6.18.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w województwie podkarpackim	384
Ryc. 6.18.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in Podkarpackie Voivodship	
Rys. 6.19.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw rodzinnych	388
Ryc. 6.19.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for family enterprises	
Rys. 6.20.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw rodzinnych	392
Ryc. 6.20.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for family enterprises	
Rys. 6.21.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw nierodzinnych	396
Ryc. 6.21.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for non-family enterprises	
Rys. 6.22.	Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw nierodzinnych	399
Ryc. 6.22.	Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for non-family enterprises	

Spis map

List of maps

Mapa 1.1.	Główne rynki, na których działały przedsiębiorstwa według województw i klas wielkości w 2017 r.	96
Map 1.1.	The main market of enterprises activity by voivodships and size class in 2017	
Mapa 1.2.	Przedsiębiorstwa według oceny pozycji rynkowej oraz klas wielkości i województw w 2017 r.	106
Map 1.2.	Enterprises by market position, size classes and voivodships in 2017	
Mapa 2.1.	Przedsiębiorstwa według poziomu opłacalności działalności oraz klas wielkości i województw w 2017 r.	127
Map 2.1.	Enterprises according to the assessment of the profitability of activities as well as size classes and voivodships in 2017	
Mapa 3.1.	Odsetek przedsiębiorstw, dla których każda z badanych postaw orientacji przedsiębiorczej była istotna dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	150
Map 3.1.	The percentage of enterprises for which each of the surveyed attitudes of entrepreneurial orientation was important for achieving success by voivodships in 2017	
Mapa 3.2.	Odsetek przedsiębiorstw, dla których opracowywanie strategii przedsiębiorstwa miało zdecydowanie istotne znaczenie osiągnięcia sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.	158
Map 3.2.	Percentage of enterprises for which the development of enterprise strategy was definitely significant for achieving success – by voivodships and size classes in 2017	
Mapa 3.3.	Odsetek przedsiębiorstw, w których analizowane usprawnienia systemu zarządzania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	179
Map 3.3.	The percentage of enterprises in which analyzed management system improvements were important factors for achieving success by voivodships in 2017	
Mapa 3.4.	Odsetek przedsiębiorstw, w których analizowane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie były zdecydowanie istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	205
Map 3.4.	Percentage of enterprises in which analyzed IT systems supporting management were definitely significant factors for achieving success by voivodships in 2017	
Mapa 3.5.	Ocena znaczenia analizowanych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.	222
Map 3.5.	Assessment of the importance of analyzed forms of cooperation with other entities for achieving success by voivodships in 2017	
Mapa 4.1.	Przedsiębiorstwa, dla których popyt na towary i usługi oraz dostępność zasobów ludzkich były zdecydowanie istotnymi (kluczowymi) czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według województw i klas wielkości w 2017 r.	244
Map 4.1.	Enterprises for which the demand for goods and services as well as the availability of human resources were definitely important (key) factors for the success of enterprises by voivodships and size class in 2017	
Mapa 4.2.	Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego była istotnym czynnikiem sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.	261
Map 4.2.	Enterprises for which the possibility of using local consulting companies in the scope of obtaining EU funds and other sources of external financing was an important factor of success by voivodships and size class in 2017	

Mapa 4.3.	Przedsiębiorstwa, dla których przychylność społeczności lokalnej oraz sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej były istotnymi czynnikami sukcesu według województw i głównych rynków w 2017 r.	267
Map 4.3.	Enterprises for which the goodwill of the local community and the efficiency of the functioning of public administration were significant success factors for enterprises by voivodships and main markets in 2017	
Mapa 5.1.	Udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw według województw w 2017 r.	284
Map 5.1.	Percentage of family enterprises in the total number of enterprises by voivodships in 2017	
Mapa 5.2.	Przedsiębiorstwa rodzinne, w których obrót netto nie przekraczał 10 mln euro oraz wartość obrotu netto na 1 przedsiębiorstwo według województw w 2017 r.	285
Map 5.2.	Family enterprises in which the net turnover did not exceed EUR 10 million and the value of net turnover per enterprise by voivodships in 2017	
Mapa 5.3.	Przedsiębiorstwa rodzinne, których sposób działania bazował na kontynuacji rodzinnych tradycji, wizerunku firmy oraz które miały znaczny udział na rynku w 2017 r.	308
Map 5.3.	Family enterprises, whose method of activity was based on the continuation of family traditions, the company's image and which had a significant market share in 2017	
Mapa 5.4.	Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne, dla których możliwość korzystania z funduszy pozyskanych z zagranicy przy finansowaniu działalności miała istotne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa w 2017 r.	309
Map 5.4.	Family and non-family enterprises, for which the possibility of using funds raised from abroad in financing operations was of significant importance for the success of enterprises in 2017	
Mapa 5.5.	Udział przedsiębiorstw rodzinnych, które w 2017 r. w perspektywie najbliższych 3 lat planowały przekazanie firmy członkom rodziny	311
Map 5.5.	The share of family enterprises, which in 2017 within the next 3 years planned to transfer the company to family members	

Objaśnienia znaków umownych

Symbols

Symbol Symbol	Opis Description
Kreska (-) Dash	zjawisko nie wystąpiło magnitude zero
Zero (0,0)	zjawisko istniało w wielkości mniejszej od 0,05 magnitude not zero, but less than 0.05 of a unit
Kropka (.) Dot	oznacza zupełny brak informacji, konieczność zachowania tajemnicy statystycznej lub że wypełnienie pozycji jest niemożliwe albo niecelowe data not available, classified data (statistical confidentiality) or providing data impossible or purposeless
Znak Δ	oznacza, że nazwy zostały skrócone w stosunku do obowiązującej klasyfikacji categories of applied classification are presented in abbreviated form
„W tym” „Of which”	oznacza, że nie podaje się wszystkich składników sumy indicates that not all elements of the sum are given

Ważniejsze skróty

Major abbreviations

Skrót Abbreviation	Znaczenie Meaning
CMS	System zarządzania treścią (na stronie internetowej) Content Management System
CRM	Zarządzanie relacjami z klientami Customer Relationship Management
ERP	Planowanie zasobów przedsiębiorstwa Enterprise Resource Planning
GDM	Uogólniona miara odległości Generalised Distance Measure
GDM2	Uogólniona miara odległości GDM dla zmiennych mierzonych na skali nominalnej lub porządkowej Generalised Distance Measure GDM for variables measured on a nominal or ordinal scale
GUS	Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland
HRM	Zarządzanie zasobami ludzkimi Human Resources Management
IOB	Instytucje otoczenia biznesu Business support institutions
JST	jednostki samorządu terytorialnego Local Government Units
mln	milion million
MŚP SME	Sektor małych i średnich przedsiębiorstw Small and medium-sized enterprise sector
p. proc. pp	punkt procentowy percentage point
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości The Polish Agency for Enterprise Development
PKD NACE	Polska Klasyfikacja Działalności Statistical Classification of Economic Activities in the European Community
ROA	Wskaźnik rentowności aktywów Return on assets
ROE	Wskaźnik rentowności kapitału Return on equity
SSE SEZ	Specjalne strefy ekonomiczne Special Economic Zone
TQM	Kompleksowe zarządzanie jakością Total Quality Management

Skróty i pełne nazwy stosowane w publikacji według PKD 2007

(nazwy skrócone oznaczone zostały w tablicach znakiem „^Δ”)

Abbreviations and full names used in the publication according to NACE 2007
(in tables abbreviated names are denoted as „^Δ”)

Skrót Abbreviation	Pełna nazwa Full name
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych Electricity, gas, steam and air conditioning supply
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
Handel; naprawa pojazdów samochodowych Trade; repair of motor vehicles	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
Zakwaterowanie i gastronomia Accommodation and catering	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi Accommodation and food service activities
Obsługa rynku nieruchomości Real estate activities	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości Real estate activities
Administrowanie i działalność wspierająca Administrative and support service activities	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca Administrative and support service activities

Wstęp

Inspiracją do przygotowania niniejszej publikacji było rosnące znaczenie przedsiębiorczości i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju regionalnego oraz bogaty zestaw danych będących efektem zrealizowanej przez GUS w latach 2017–2018 pracy badawczej o charakterze eksperymentalnym „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”¹. W szczególności do podjęcia tego tematu skłoniło coraz większe zainteresowanie zagadnieniami dotyczącymi identyfikacji warunków sprzyjających osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa. Zainteresowanie to znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach strategicznych i programach operacyjnych, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. W okresie objętym badaniem kluczowym dokumentem w obszarze średnio- i długofalowej polityki gospodarczej na poziomie krajowym była Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020, z perspektywą do 2030 r., w której w jednym z obszarów koncentracji działań w zakresie trwałego rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy, danych i doskonałości organizacyjnej – wymieniona była grupa małych i średnich przedsiębiorstw². Strategia ta wskazywała również na nowy model rozwoju regionalnego Polski, o którym mowa w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, zakładającej na szczeblu regionalnym i lokalnym wspieranie przedsiębiorczości. W szczególności projektowane były działania na rzecz wsparcia przedsiębiorczości w kontekście rozwoju modeli biznesowych, w ramach wzmacniania regionalnych przewag konkurencyjnych i efektywnego wykorzystania endogenicznych potencjałów terytoriów oraz ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju regionu³.

Od 2022 r. Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zastąpi program Polski Ład, plan odbudowy polskiej gospodarki po pandemii Covid-19, w którym, w ramach filaru „Dobry klimat dla firm” proponuje się m.in. nowe preferencje podatkowe jako wsparcie dla rozwoju małych przedsiębiorstw, szczególnie innowacyjnych⁴.

Wzrost znaczenia przedsiębiorczości sektora MŚP jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego kraju/regionu spowodował wzrost zapotrzebowania na dane statystyczne oraz opracowania analityczne z tego zakresu, w szczególności odwołujące się do zachowań przedsiębiorczych oraz rezultatów działalności przedsiębiorstw, efektywności działań, skuteczności osiągnięcia celów, czyli osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej.

Podjęcie tematu determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw wynikało z rosnącego zainteresowania tą problematyką we współczesnych badaniach naukowych, a także z braku opracowań statystycznych, prezentujących w sposób kompleksowy wyniki badań empirycznych w ramach tej problematyki, zrealizowanych w skali całego kraju na licznej próbie przedsiębiorstw małych i średnich.

W związku z tym do współpracy przy przygotowaniu publikacji zaproszono przedstawicieli środowiska naukowego, których zainteresowania badawcze związane są z zarządzaniem małym i średnim przedsiębiorstwem oraz posiadających duże doświadczenie w zakresie statystycznej analizy wielowymiarowej, w szczególności z wykorzystaniem języka programowania R.

1 Stanowiącej część projektu „Statystyka dla polityki spójności. Wsparcie systemu monitorowania polityki spójności w perspektywie finansowej 2014–2020 oraz programowania i monitorowania polityki spójności po 2020 roku”, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020. Zespół autorski pracy badawczej stanowili pracownicy Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, Departamentu Przedsiębiorstw GUS, Urzędu Statystycznego w Warszawie, a także Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Raport i publikacja oraz tablice wyników dostępne na stronie internetowej GUS pod adresem: <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnoscsocspoleczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>.

2 Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), przyjęta przez Radę Ministrów w lutym 2017 r., Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2017, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju>.

3 Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, przyjęta przez Radę Ministrów we wrześniu 2019 r., Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2019, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>.

4 Program Polski Ład: http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf. Nowe przepisy podatkowe zaczną obowiązywać w większości od stycznia 2022 r., regulacje te zostały opublikowane 23 listopada 2021 r. w Dzienniku Ustaw (Dz.U. 2021, poz. 2105).

Osią rozważań tej publikacji jest złożone, o charakterze interdyscyplinarnym pojęcie „sukces” oraz zestaw wybranych cech i sposobów działania (miary sukcesu), charakteryzujących przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy rynkowe.

W publikacji został zaproponowany teoretyczny model sukcesu przedsiębiorstw MŚP oraz jego składowych i hipotetycznych relacji pomiędzy nimi (rozdział 1). Została również zaproponowana konstrukcja miary agregatowej sukcesu, o charakterze zmiennej ukrytej (nieobserwowalnej bezpośrednio), umożliwiającej syntezę pozyskanych informacji (przez zmienne obserwowalne) dla każdej jednostki w zakresie wzrostu, rozwoju oraz aktualnej równowagi przedsiębiorstwa, zarówno w sensie materialnym, jak i społecznym, a także osiągniętej pozycji rynkowej (rozdział 1).

Do agregacji cech została zastosowana odpowiednio zmodyfikowana metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution) (Hwang i Yoon, 1981) oraz odległość GDM2 właściwa do zastosowania dla cech mierzonych przy wykorzystaniu skal porządkowych (Walesiak, 2016). Dla każdego podmiotu obliczone zostały w języku R wartości miary syntetycznej, ilustrującej poziom „odległości” od zdefiniowanego sukcesu. Miara ta została również wykorzystana w częściach publikacji prezentujących propozycję zastosowania w badaniu determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw jednej z metod wielowymiarowej analizy danych – drzew regresyjnych (rozdział 6).

Zdefiniowanie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw oraz jego pomiar pozwoliły na przeprowadzenie wielowymiarowej analizy determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, które analogicznie jak pojęcie sukcesu, mają wieloaspektowy i złożony charakter. W szczególności podjęto próbę kompleksowej oceny skali i znaczenia czynników stymulujących sukces przedsiębiorstw, koncentrując się na wybranych czynnikach wymienianych w literaturze naukowej w odniesieniu do determinant wewnętrznych, a także do specyficznych determinant otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu działalności. Czynniki te na ogół nie są przedmiotem standardowych analiz i badań realizowanych przez resort statystyki publicznej.

W analizie wewnętrznych uwarunkowań sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw uwzględniono determinanty sukcesu opisywane przez zmienne agregatowe, takie jak: orientacja przedsiębiorcza, zarządzanie strategiczne, nowoczesne HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi), współczesne metody zarządzania, relacje z rynkiem, praktyki monitorowania, systemy informatyczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz współpraca sieciowa przedsiębiorstw (związki kooperacyjne). Dla oceny natężenia badanych wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności, w różnych grupach przedsiębiorstw wyznaczonych przez szereg zmiennych grupujących, zastosowano metodę porządkowania liniowego z wykorzystaniem uogólnionej miary odległości GDM2⁵.

Aktualnie, w wielu badaniach regionalnych przez pryzmat otoczenia lokalnego i instytucjonalnego określa się charakter wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę w regionie. Dlatego też, na podstawie opinii przedsiębiorców pozyskanych w przeprowadzonym w ramach pracy badawczej badaniu ankietowym, zaprezentowano w niniejszej publikacji siłę oddziaływania na rozwój i osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorstwach wybranych czynników charakteryzujących otoczenie lokalne i instytucjonalne, a zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego. W szczególności celem analizy w tym obszarze tematycznym (rozdział 4) była prezentacja:

- wybranych czynników opisujących ogół warunków otoczenia lokalnego, takich jak: kwestie dot. sposobu zagospodarowania przestrzeni, infrastruktury technicznej czy sytuacji na rynku pracy, rozwoju społeczno-gospodarczego regionu;
- oddziaływania JST i społeczności lokalnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw (np. instrumenty współpracy JST z przedsiębiorcami na poziomie lokalnym).

5 Szerzej o mierze GDM (Generalised Distance Measure) por. m.in. Walesiak (2016).

Główną podstawą stwierdzenia sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa są policzalne efekty o charakterze finansowym, które można traktować jako wyznaczniki kondycji finansowej, często utożsamianej z pozycją finansową i odnoszącą się do zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju (rozdział 2). Analiza kondycji finansowej przedsiębiorstw sektora MŚP stanowiła podstawę i punkt wyjścia do oceny ujęć modelowych zaproponowanych w dalszych rozdziałach. Przedsiębiorcy w ramach przeprowadzonego badania kwestionariuszowego dokonali samooceny swojej działalności, m.in. w zakresie zmian kondycji finansowej i szczegółowych elementów ją współtworzących (np. w zakresie poziomu zmian przychodów netto, aktywów obrotowych, kapitału własnego, nakładów inwestycyjnych), a także ocenili opłacalność prowadzonej działalności i występowanie zagrożeń utraty płynności finansowej. W przypadku, gdy badani przedsiębiorcy dostrzegali poprawę kondycji finansowej, wysoką opłacalność działalności, brak lub niewielki poziom zagrożeń płynności, tym samym wskazywali na osiągnięty sukces w wymiarze finansowym. W rozdziale 2 zaproponowano weryfikację spójności dokonywanych przez przedsiębiorców ocen i rzeczywistej ich sytuacji finansowej wyrażanej powszechnie stosowanymi wskaźnikami finansowymi, obliczonymi na podstawie wyników finansowych z „Rocznej ankiety przedsiębiorstwa” na formularzu SP, za 2014 i 2017 r.

Uwzględnienie w dokumentach strategicznych określających priorytety rozwoju kraju/regionu, a zwłaszcza w wymienionej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, specyfiki działalności firm rodzinnych, a także planowanych działań na rzecz rozwoju tej grupy podmiotów, spowodowało wzrost zapotrzebowania na dane statystyczne dotyczące uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych⁶. Mając to na uwadze, wyróżniono w publikacji osobny rozdział (rozdział 5) poświęcony specyfice grupy przedsiębiorstw rodzinnych, które po raz pierwszy stały się podmiotem badań statystyki publicznej. Zgodnie z metodologią badania kwestionariuszowego, zrealizowanego w ramach wyżej wymienionej pracy badawczej, podstawą identyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych było kryterium subiektywne – samouznanie przez respondentów firmy za rodzinną na podstawie podanej definicji⁷. Skuteczność i poprawność takiego ujęcia metodologicznego znajduje potwierdzenie w wielu badaniach naukowych, a także badaniach przeprowadzonych przez ekspertów PricewaterhouseCoopers w Polsce⁸. Z uwagi na fakt, iż w wielu publikacjach naukowych uważa się, że jednym z istotnych wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych są specyficzne źródła ich sukcesów, celem przeprowadzonych analiz była charakterystyka firm rodzinnych oraz próba odpowiedzi na podstawowe pytanie – na ile postawy i zachowania przedsiębiorstw rodzinnych różnią się od zachowań ich nierodzinnych odpowiedników.

Istotnym, końcowym etapem analiz, po przeprowadzonej obiektywnej weryfikacji obszernego zestawu danych, była konstrukcja modelu zależności pomiędzy miarą agregatową sukcesu (rozdział 6), a determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP – czynnikami uwzględnionymi w badaniu kwestionariuszowym w ramach pracy badawczej oraz wskaźnikami finansowymi, których podstawą były dane ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r.

Aby wyznaczyć (i przedstawić za pomocą odpowiednich diagramów) przynależność jednostek do klas zmiennej utożsamianej z sukcesem na podstawie zmiennych – determinant sukcesu, zaproponowano metodę drzew regresyjnych. Opracowane i zweryfikowane empirycznie dla różnych przekrojów (według klas wielkości, wybranych sekcji PKD, wybranych województw, odrębnie dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych) modele w postaci drzew regresyjnych odzwierciedliły przebieg procedury rekurencyjnego podziału badanej zbiorowości przedsiębiorstw na podzbiory maksymalnie jednorodne z punktu widzenia wartości zmiennej zależnej (sukcesu przedsiębiorstwa).

6 Także w programie „Polski Ład” z myślą o polskich firmach rodzinnych proponuje się wprowadzić korzystne rozwiązania prawne dotyczące planowania i realizacji procesów sukcesyjnych. Natomiast w odniesieniu do działalności rodzinnych gospodarstw rolnych planowana jest nowa ustawa, w której ujęta ma być definicja gospodarstwa rodzinnego (http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf).

7 Stosowanej m.in. przez PARP na potrzeby programów rozwojowych dedykowanych firmom rodzinnym – por. Projekt Sukcesja w firmach rodzinnych; <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/sukcesja-w-firmach-rodzinnych>.

8 Por. m.in. Kinast (2000); Kowalewska i in. (2009); Więcek-Janka i Lewandowska (2017) czy PricewaterhouseCoopers (2008) https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf.

Zastosowanie drzew regresyjnych pozwoliło na stwierdzenie, które ze zmiennych objaśniających (determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw) najbardziej różnicowały badaną zbiorowość przedsiębiorstw według wartości zmiennej objaśnianej (miary agregatowej sukcesu), tj. które determinanty w największym stopniu wpływały na zmienną sukces.

Do stworzenia narzędzia umożliwiającego weryfikację zaproponowanych modeli zostało wykorzystane środowisko R.

Podstawowym źródłem danych empirycznych była wykorzystana wtórnie baza danych jednostkowych pozyskanych z wymienionego badania kwestionariuszowego, przeprowadzonego w ramach pracy badawczej, zrealizowanego w skali całego kraju na próbie 72,6 tys. przedsiębiorców sektora niefinansowego. Na potrzeby prac analitycznych wykorzystano tylko ankiety poprawnie wypełnione – 43,4 tys. jednostek, dzięki czemu baza danych empirycznych nie zawierała już błędów respondenta i ankietera.

Zgodnie z przyjętą w pracy badawczej metodologią w zakresie wyboru jednostek do badania, podmiotem badania kwestionariuszowego były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie pracujących 10-249, które prowadziły działalność w 2016 r. i złożyły sprawozdanie „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r. Przyjęta do badania zbiorowość przedsiębiorstw nie obejmowała jednostek prowadzących działalność zaklasyfikowaną do sekcji A (Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa) oraz O (Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne).

Na potrzeby niniejszego opracowania połączono informacje i dane pozyskane z badania kwestionariuszowego z danymi ze sprawozdawczości GUS za 2017 r. oraz za 2014 r. w zakresie działalności przedsiębiorstw⁹ (sprawozdanie „Roczna ankieta przedsiębiorstwa”), gdyż respondenci w badaniu kwestionariuszowym wyrażali swoje opinie na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa w 2017 r. oraz dokonywali samooceny zachodzących zmian w przedsiębiorstwie w ostatnim, 3-letnim okresie poprzedzającym badanie.

Zatem, ujednociono zakres czasowy analizowanych w publikacji danych, pochodzących z dwóch źródeł i w zaprezentowanych analizach obejmował on głównie 2017 r., a dla wybranych zagadnień (np. w odniesieniu do miar sukcesu) – pokazany został w retrospekcji do 2014 r., tj. do sytuacji sprzed 3 lat.

W zakresie podmiotowym przeprowadzonych analiz oprócz standardowo stosowanych przekrojów typu: województwo, klasa wielkości przedsiębiorstwa, rodzaj działalności (sekcja PKD), okres działalności, główny rynek działalności (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), forma prawna, uwzględniono dodatkowo przekrój według powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami (tj. podział na trzy grupy przedsiębiorstw: niezależne, partnerskie i powiązane)¹⁰ oraz przekrój według klas wielkości rocznego obrotu ze sprzedaży netto towarów, wyrobów i usług, operacji finansowych i klas wielkości sumy aktywów bilansu, a także wyróżniono grupę przedsiębiorstw rodzinnych.

Komentarze analityczne uzupełniono licznymi wykresami i mapami, które w przystępny sposób ilustrują wyniki przeprowadzonych analiz.

9 Dane charakteryzujące kondycję finansową przedsiębiorstw, pozyskane z wyżej wymienionych sprawozdań obejmują zbiorowość przedsiębiorstw, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów.

10 Odwołując się do Załącznika I Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008 oraz Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018, poz. 646 z późn. zm.).

Introduction

The inspiration for the preparation of this publication was a rich dataset achieved by the experimental research work carried out by Statistics Poland in 2017–2018 „Determinants of the entrepreneurship development in the SMEs”¹¹ and the growing importance of entrepreneurship and the competitiveness of small and medium-sized enterprises for regional development. In particular, a growing interest in the identification of the conditions for achieving success by companies has led to taking up this topic. This interest is reflected in many strategy papers and operational programmes, both at national and regional level. In the period covered by the study, the key document in the area of medium- and long-term economic policy at the national level was the Strategy for Responsible Development until 2020, with a perspective until 2030, in which in one of the areas of concentration of activities in the field of sustainable economic development based on knowledge, data and organizational excellence, a group of small and medium-sized enterprises was mentioned¹². This strategy also indicated a new model of regional development of Poland, referred to in the National Strategy of Regional Development 2030, assuming support for entrepreneurship at the regional and local level. In particular, measures were planned to support entrepreneurship in the context of the development of business models, as part of strengthening regional competitive advantages and effective use of endogenous territorial potentials and their specialization to achieve sustainable development of the region¹³.

From 2022, the Responsible Development Strategy will be replaced by the Polish Deal programme, a plan to rebuild the Polish economy after the Covid-19 pandemic, in which, as part of the „Good climate for firms” pillar, among other things, new tax preferences are proposed as support for the development of small enterprises, especially innovative ones¹⁴.

The increase in the importance of entrepreneurship in the SME sector as a factor in the socio-economic development of the country/region has led to an increase in the need for statistical data and analytical studies in this field, in particular referring to entrepreneurial behaviour and the results of business activities, efficiency of activities, effectiveness of achieving objectives, i.e., achieving success in conducting economic activities.

The decision to take up the topic of the determinants for success of small and medium-sized enterprises was also due to the growing interest in this issue in modern research, as well as the lack of statistical studies presenting, in a comprehensive way, the results of empirical research on this issue, carried out nationwide on a large sample of small and medium-sized enterprises.

Therefore, representatives of the scientific community, whose research interests are related to the management of small and medium-sized enterprises and who have extensive experience in statistical multi-dimensional analysis, in particular the use of the R programming language, were invited to cooperate in the preparation of the publication.

11 Which is part of the project „Statistics for cohesion policy. Support of monitoring system of cohesion policy in the financial perspective 2014–2020 as well as programming and monitoring cohesion policy after 2020”, co-financed by the Operational Programme Technical Assistance 2014-2020. The authors of the research work were employees of the Statistical Office in Wrocław, Enterprises Department (Statistics Poland), the Statistical Office in Warsaw, and WSB University in Wrocław. Report and publication and the results tables available on the Statistics Poland website at the address: <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spolnoczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>.

12 Strategy for Responsible Development until 2020 (with a perspective until 2030), adopted by the Council of Ministers in February 2017, Ministry of Funds and Regional Policy, 2017, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju>.

13 National Regional Development Strategy 2030, adopted by the Council of Ministers in September 2019, Ministry of Funds and Regional Policy, 2019, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>.

14 Polish Deal Programme: http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf. The new tax laws will mostly take effect from January 2022, the regulations were published on 23 November 2021 in the Journal of Laws (Journal of Laws of 2021, item 2105).

A very important theme running through the whole publication is the complex, interdisciplinary concept of „success“ and a set of selected characteristics and ways of acting (measures of success), characterising successful companies.

The publication proposes a theoretical model of success for SMEs and its components and hypothetical relationships between them (Chapter 1). It has also been proposed to construct a measure of aggregate success, of the nature of a hidden variable (unobservable directly) capable of synthesising the obtained information (by observable variables) for each unit in terms of growth, development and the current balance of the enterprise, both in the material and social aspect as well as the achieved market position (Chapter 1).

The appropriately modified Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution TOPSIS (Hwang, Yoon, 1981) has been used to aggregate features as well as the GDM2 distance appropriate to use for features measured using ordinal scales (Walesiak, 2016). For each entity, values of synthetic measure were calculated in R programming language, and the measure illustrates the level of „distance“ from the defined success. This measure was also used in the parts of the publication presenting the proposal to use in the study of conditions for the success of small and medium-sized enterprises one of the methods of multidimensional analysis of data, i.e., regression trees (Chapter 6).

The main purpose of the publication was a multidimensional analysis of the conditions for the success of small and medium-sized enterprises, which, similarly to the concept of success, are multifaceted and complex. In particular, an attempt was made to comprehensively assess the scale and importance of the factors stimulating the success of enterprises, with a special focus on the selected factors mentioned in the scientific literature with regard to internal determinants, as well as the specific determinant of the local and institutional environment, as well as external support for success in conducting business activity. These factors are generally not the subject of standard analyses and studies carried out by public statistics.

The analysis of the internal conditions for the success of small and medium-sized enterprises includes the success determinants described by aggregate variables, such as: entrepreneurial orientation, strategic management, modern HRM (human resources management), modern methods of management, relations with the market, monitoring practices, IT systems, information and communication technologies and network cooperation of enterprises (cooperative ties). In order to assess the intensity of studied internal conditions of competitiveness in different groups of enterprises designated by a number of grouping variables, a linear ordering method using a generalised distance measure GDM2¹⁵ was used.

Currently, many regional studies define the nature of the impact of entrepreneurship on the economy in the region through the prism of local and institutional environment. Therefore, on the basis of the opinions of entrepreneurs obtained from the survey carried out within the research work, the impact of selected factors characterising the local and institutional environment, in particular local government units on the development and achievement of success in enterprises, is presented in this publication. In particular, the purpose of the analysis in this thematic area (Chapter 4) was to present:

- selected factors describing all conditions of the local environment, such as the way of spatial planning, technical infrastructure or situation on the labour market, socio-economic development of the region;
- impact of self-government territorial units and local communities on the functioning of enterprises (e.g., cooperation instruments of self-government territorial units with entrepreneurs at local level).

The main basis for determining the economic success of a company are quantified effects of a financial nature, which can be regarded as determinants of financial health, often associated with financial position and referring to the company's ability to survive and grow (Chapter 2). The analysis of the financial standing of SMEs was the basis and starting point for assessing the model approaches proposed in the

15 More on GDM (Generalised Distance Measure) cf. inter alia, Walesiak (2016).

following chapters. Entrepreneurs in the survey conducted self-assessment of their activities, inter alia, with reference to changes in the financial condition and its specific elements (e.g., as regards the level of changes in net income, business assets, equity, investment outlays), and assessed the profitability of their activities and the occurrence of risk of financial instability. Where the entrepreneurs surveyed saw an improvement in financial condition, high profitability of the business, lack or low level of risk of financial instability, they indicated financial success. Chapter 2 proposes a verification of consistency of subjective assessments made by entrepreneurs with real, financial results achieved by them and obtained from the „Annual Business Survey” on form SP, for years 2014 and 2017.

The inclusion in current strategy papers, which set out the country’s/region’s development priorities, in particular in the aforementioned Strategy for Responsible Development and the National Strategy of Regional Development 2030, the specificities of the activities of family businesses as well as planned activities for the development of this group of entities, has led to an increase in the need for statistics on the conditions of success of family enterprises¹⁶. Bearing this in mind, a separate chapter (Chapter 5) on the specificities of the group of family enterprises, which for the first time became the subject of public statistics surveys, was distinguished in the publication. According to the methodology of the survey research, carried out in within the above-mentioned research work, the basis for the identification of family enterprises was a subjective criterion – self-recognition by respondents of the enterprise as family firms¹⁷. The effectiveness and correctness of such a methodological approach is confirmed by many scientific studies, as well as studies conducted by PricewaterhouseCoopers experts in Poland¹⁸. Due to the fact that many scientific publications believe that one of the important unique features of family enterprises are the specific sources of their success, the purpose of the analyses was characteristics of family firms and an attempt to answer the basic question of how the attitudes and behaviour of family enterprises differ from the behaviour of their non-family counterparts.

An important final phase of the analysis, following an objective verification of a comprehensive set of data and indicators, was the design of a model of interdependencies between the aggregate measure of success (Chapter 6) and the determinants of the success of enterprises from the group of SMEs – the factors included in the survey in the research process as well as the financial indicators based on data from the annual business activity report in 2017.

In order to designate (and present with appropriate diagrams) the belonging of units to variable classes identified with success based on variables – a determinant of success, a method of regression trees was proposed. The models in the form of regression trees, which were developed and empirically verified for different sections (by size classes, selected sections of the Polish Statistical Classification of Economic Activities (NACE), selected voivodships, separately for family and non-family enterprises), reflected the course of the procedure of recursive distribution of the surveyed grouping of enterprises into maximally homogeneous subsets from the point of view of the value of dependent variable (company success).

The use of regression trees has made it possible to find which of the explanatory variables (determinants of the success of small and medium-sized enterprises) differentiated the studied grouping of enterprises according to the value of explanatory variable (aggregate measure of success), i.e., which determinants most influenced the variable of success.

The R environment has been used to create a tool to verify the proposed models.

16 Also, in the „Polish Deal” programme, with Polish family firms in mind, it is proposed to introduce favorable legal solutions for the planning and implementation of succession processes. On the other hand, with regard to the activity of family farms, a new act is planned, which will include the definition of a family farm (http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf).

17 Used, among others PARP to the needs of development programs dedicated to family businesses – see. The project Succession in family firms; <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/sukcesja-w-firmach-rodzinnych>.

18 Cf inter alia Kinast (2000); Kowalewska et al. (2009); Więcek-Janka and Lewandowska (2017) and PricewaterhouseCoopers (2008) https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf.

The primary source of empirical data was the database of individual data obtained from above questionnaire study, conducted as part of a country-wide study of 72.6 thousand entrepreneurs from non-financial sector. Only properly completed surveys – 43.4 thousand entities were used for analytical work, allowing the empirical database to be free from errors from the respondent and the interviewer.

In line with the methodology adopted in the research work for the selection of test units, the subject of the survey were enterprises from non-financial sector with a number of employees of 10-249, which were conducting activity in 2016 and submitted a report „Annual Enterprise Survey (SP)” for 2016. The grouping of enterprises adopted for the study did not include units carrying out activities classified in Section A (agriculture, forestry, hunting and fisheries), K (Financial and insurance activities) as well as section O (Public administration and defence, compulsory social security).

For the purposes of this study, information and data from the survey were combined with data from the reporting of Statistics Poland for 2017 and for 2014 in the field of activities of enterprises¹⁹ (Annual Enterprise Survey SP) as respondents in the survey expressed their views on the enterprise’s current situation in 2017 and carried out self-assessments of changes taking place in the enterprise over the last, 3-year period before the survey.

Thus, the harmonisation of the time range of data analysed in the publication coming from two sources took place and in presented analyses the range mainly covered 2017, and for selected issues (e.g., in terms of success measures) was shown in retrospection to 2014 , i.e. to the situation 3 years ago.

In terms of the scope of the analyses carried out, in addition to the standard cross-sections such as: voivodship, class of enterprise size, type of activity (NACE section), period of activity, main business market (local, regional, national, international), legal form, a cross-section by personal and capital and organisational ties with other entities was taken into account (i.e. division into three groups of enterprises: independent, partner and linked)²⁰ and cross-section by classes of annual turnover from net sales of goods, products and services, financial operations and classes of the sum of balance sheet assets, and a group of family enterprises was distinguished as well.

Analytical comments were supplemented by numerous charts and maps which illustrate the results of the analyses in an accessible manner.

¹⁹ Data representing the financial condition of enterprises, obtained from the above-mentioned reports include a grouping of enterprises which did not run their activity under the revenue and expense ledger.

²⁰ Annex I of the Commission Regulation (EC) 800/2008 and the Act of 6 March 2018 Entrepreneurs’ Law (Journal of Laws 2018, item 646, as amended).

Synteza

Głównym celem publikacji była wielowymiarowa analiza determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2017 r., a dla wybranych zagadnień – analiza w retrospekcji do 2014 r.

Na podstawie wykorzystanych wtórnie danych z badania kwestionariuszowego, przeprowadzonego przez GUS na obszarze całej Polski w ramach pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” oraz ze sprawozdań z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw, dokonano kompleksowej oceny skali i znaczenia czynników stymulujących sukces przedsiębiorstw. Na potrzeby publikacji skoncentrowano się na wybranych czynnikach wymienianych w literaturze naukowej w odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych, a także do specyficznych uwarunkowań otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu działalności.

Obszary i miary sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Szczegółowe analizy, których zakresem przedmiotowym były determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, poprzedzono charakterystyką wybranych cech i sposobów działania (miar sukcesu) przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe. Zgodnie z zaproponowanym modelem w rozdziale 1 zostały zdefiniowane cztery podstawowe składowe sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP:

- zrealizowane procesy wzrostu przedsiębiorstwa,
- zrealizowane procesy rozwoju przedsiębiorstwa,
- osiągnięta równowaga materialna oraz społeczna,
- utrzymywanie długookresowej zdolności do przetrwania (bądź ugruntowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w branży, w której ono konkuruje).

W świetle zebranych wyników samooceny działalności przedsiębiorstw, na przestrzeni 3-letniego okresu (2014–2017), w przypadku analizowanych odrębnie wszystkich wymienionych w kwestionariuszu cech, świadczących o wzroście i rozwoju przedsiębiorstw (m.in. w zakresie zmian liczby zatrudnionych, obsłużonych klientów, wartości kapitału własnego, wielkości przychodów), dominowali respondenci deklarujący porównywalną sytuację w przedsiębiorstwach w relacji do stanu sprzed 3 lat, tj. w 2014 r. Wśród pozostałych respondentów odnotowano, że zdecydowana większość z nich stwierdziła w tym okresie poprawę sytuacji, a nie pogorszenie. Przy czym, w największym stopniu deklarowano zwiększenie wartości przychodów netto (jednej z cech charakteryzujących wzrost przedsiębiorstw), a w najmniejszym stopniu poprawę pozycji konkurencyjnej (jednej z cech charakteryzujących rozwój). Jedynie 6,3% przedsiębiorców stwierdziło poprawę sytuacji pod względem każdej z 9 cech, zaliczanych zgodnie z przyjętą metodologią do miar sukcesu – miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, objętych analizą w niniejszej publikacji (a 61,4% deklarowało utrzymanie poziomu co najmniej porównywalnego pod względem każdej z tych cech).

O zdolności do utrzymywania równowagi materialnej i społecznej świadczyły opinie respondentów na temat atutów przedsiębiorstw na tle głównych konkurentów rynkowych. Jako kryteria porównań do konkurentów zastosowano 9 atutów, w tym m.in. posiadane zasoby finansowe, spełnianie norm jakościowych, doświadczenie biznesowe. Otrzymane wyniki wskazują, iż w największym stopniu na uzyskanie przez przedsiębiorstwa przewagi w stosunku do głównych konkurentów, miały wpływ takie atuty jak: poziom dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników oraz poziom posiadanego doświadczenia biznesowego. Najsłabiej swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorcy oceniali pod względem poziomu posiadanych zasobów finansowych oraz poziomu wdrażania nowatorskich rozwiązań. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pod względem każdego z badanych atutów lub co najmniej porównywalnego poziomu w relacji do głównych konkurentów rynkowych, deklarowało 60,4% respondentów.

Na podstawie odpowiedzi respondentów w zakresie ich samooceny pozycji rynkowej przedsiębiorstw, stwierdzono, że 22,5% przedsiębiorców miało znaczny udział na rynku, w tym tylko 1,3% dominującą pozycję na rynku (liderzy rynku).

Pozyskane opinie od przedsiębiorców na temat poziomu zmian w przedsiębiorstwie w 3-letnim okresie działalności (2014–2017), w zakresie ujętych w kwestionariuszu cech świadczących o sukcesie, charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem, w zależności od rodzaju prowadzonej działalności (sekcji PKD), głównego rynku działania czy klasy wielkości, natomiast znacznie mniejszym zróżnicowaniem w ujęciu międzywojewódzkim.

Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw została dokonana z jednej strony na podstawie opinii respondentów, a z drugiej strony z wykorzystaniem danych pozyskanych ze sprawozdawczości GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw. O percepcji kondycji finansowej decydowała wiedza przedsiębiorców o kształtowaniu się głównych relacji finansowych w ich jednostkach i zmianach dostrzeganych w badanym przedziale czasowym. W opiniach respondentów kondycja finansowa w okresie 3 lat częściej ulegała poprawie niż pogorszeniu (odpowiednio dla 30,3% i 19,5% respondentów). Opinie respondentów o opłacalności prowadzonej działalności były zdecydowanie bardziej krytyczne (odpowiednio dla 24,0% niski poziom opłacalności, a dla 15,4% – wysoki).

Konfrontując ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstw dokonaną na podstawie opinii respondentów, z danymi pozyskanymi ze sprawozdawczości GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw w latach 2014–2017, uzyskano wynik wskazujący na to, iż odpowiednie wskaźniki dynamiki, struktury oraz wskaźniki finansowe kształtowały się na poziomie świadczącym o dużej trafności samooceny dokonanej przez przedsiębiorców.

Agregatowa miara sukcesu

W celu syntezy pozyskanych informacji z badania kwestionariuszowego w ramach poszczególnych składowych sukcesu (wzrostu, rozwoju, a także osiągniętej pozycji rynkowej), skonstruowano dla każdego przedsiębiorstwa miarę agregatową sukcesu. Do agregacji zmiennych użyta została odpowiednio zmodyfikowana miara TOPSIS oraz odległość GDM²¹. Korzystając ze średniej arytmetycznej oraz odchylenia standardowego dokonano grupowania jednostek objętych badaniem, wyodrębniając cztery grupy poziomu wartości miary agregatowej. Do grupy o wysokim poziomie miary sukcesu (osiągnięcie co najmniej progu stanowiącego sumę średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego) zostało zaklasyfikowane 17,9% ogółu badanych przedsiębiorstw (16,4% wśród podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób oraz 24,1% wśród podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób). Lepsze wyniki podmiotów średniej wielkości na tle małych podmiotów wynikały m.in. z ich dużo lepszej pozycji rynkowej oraz większej skłonności do nakładów inwestycyjnych, czy wdrażania innowacji. Im większy zasięg działania przedsiębiorstwa, tym odnotowane wartości miary sukcesu były wyższe. Wśród przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym 25,6% stanowiły jednostki o wysokim poziomie miary sukcesu, a wśród przedsiębiorstw działających lokalnie – 11,5%. W przekroju branżowym szczególnie wyróżniała się sekcja transport i gospodarka magazynowa (wyżej wymieniona grupa o wysokim poziomie miary sukcesu stanowiła 22,2%). Zarówno dla przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych otrzymano zbliżoną wartość średniej miary SUKCES, przy nieznacznie wyższym wśród rodzinnych odsetku grupy o największym poziomie miary (19,9% wobec 16,9% wśród nierodzinnych). Wyodrębnienie 4 grup poziomów miary ogólnej SUKCES umożliwiło również scharakteryzowanie grupy osiągającej najlepsze wyniki według podstawowych przekrojów. W porównaniu do ogółu badanej zbiorowości szczególnie duże różnice wystąpiły w strukturze według głównych rynków działania oraz wyników finansowych wartości obrotów ze sprzedaży netto i aktywów bilansowych.

Istotną, z punktu widzenia celu publikacji, była kwestia określenia zmiennych, które w największym stopniu wpływały na wartość miary agregatowej sukcesu w różnych przekrojach (według klas wielkości, wybranych sekcji PKD, województw, dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych). Wnioski z opracowanych modeli zależności zagregowanej miary sukcesu od wybranych zmiennych zaprezentowano w dalszych częściach publikacji.

²¹ Wartość obliczanej miary SUKCES dla poszczególnych jednostek zawierała się w przedziale od 0,003 do 1,000 przy średniej arytmetycznej wynoszącej 0,509 (w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50-249 osób – 0,545, a w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 10-49 osób – 0,500).

Wewnętrzne determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Przeprowadzona w niniejszej publikacji wieloaspektowa analiza wewnętrznych determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw obejmowała w swoim zakresie przedmiotowym cechy charakteryzujące następujące 9 grup determinant z różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem: orientację przedsiębiorczą, zarządzanie strategiczne, nowoczesne HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi), współczesne metody zarządzania, relacje z rynkiem, praktyki monitorowania, systemy informatyczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz współpracę sieciową przedsiębiorstw (związki kooperacyjne).

Korzystając z liniowego porządkowania przedsiębiorstw z sektora MŚP przy użyciu miary odległości GDM2 w ramach każdej z wyżej wymienionych 9 grup, wskazano na ranking zainteresowania przedsiębiorców różnymi obszarami zarządzania – im wyższa była miara odległości GDM2 od wzorca, tym bardziej respondent reprezentujący małe bądź średnie przedsiębiorstwo był przekonany o istotności zmiennych opisujących daną grupę uwarunkowań sukcesu. Stwierdzono, iż najbardziej docenianą przez przedsiębiorców grupą było nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Ponad 70% respondentów za istotne dla sukcesu swoich przedsiębiorstw uważało preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu, modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach oraz dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu, a także dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników.

Drugą docenianą przez przedsiębiorców grupą zmiennych były praktyki monitorowania, które opisane były przez dwa sposoby działania, tj. sposób polegający na stałym kontrolowaniu osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz drugi sposób, polegający na analizie działań konkurencji. Spośród ogółu badanych podmiotów, dla 65% stałe kontrolowanie wyników rynkowych było uznane za ważny czynnik sukcesu, a dla 62% – analizowanie działań konkurencji.

Zdecydowanie niedoceniane były przez respondentów systemy informatyczne, współczesne metody zarządzania czy technologie informacyjno-komunikacyjne. Przedsiębiorcy w największym stopniu doceniali te czynniki sukcesu, które były znane z ich doświadczenia biznesowego i intuicyjne, takie jak relacje z pracownikami, relacje z rynkiem czy kontrolowanie osiąganych wyników, a w mniejszym stopniu czynniki wynikające z wiedzy menedżerskiej i w mniej oczywisty sposób przekładające się na osiągnięte efekty.

W przekroju sekcji PKD podmioty zakwalifikowane do sektora przemysłowego, a zwłaszcza prowadzące działalność związaną z przetwórstwem przemysłowym (sekcja C) w największym stopniu doceniały istotność znaczenia dla sukcesu większości ujętych w badaniu determinant wewnętrznych.

Znaczenie otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw

Na podstawie subiektywnych opinii przedsiębiorców dokonano analizy skali znaczenia i siły oddziaływania na rozwój i osiągnięcie sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach, wybranych czynników charakteryzujących potencjał otoczenia lokalnego oraz otoczenia instytucjonalnego. Tym samym zwerifikowano, czy specyfika otoczenia przedsiębiorstwa, tworzonego m.in. przez ogół warunków w wymiarze ekonomiczno-społecznym, infrastrukturalnym, itp. może mieć wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, choć jest od niego niezależna bądź zależna w ograniczonym zakresie.

Spośród czynników charakteryzujących potencjał otoczenia lokalnego największym znaczeniem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach wyróżniła się dostępność zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach oraz popyt na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa (lokalny rynek zbytu). Zostały one uznane przez odpowiednio 71,5% i 68,6% respondentów za istotne czynniki sukcesu. W przypadku charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym, najczęściej wskazywanym istotnym czynnikiem sukcesu był odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych (dla 60,6% respondentów) oraz w dalszej kolejności – odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę technicz-

ną (dla 46,8% respondentów). Najmniejsze znaczenie przypisywano napływowi kapitału zagranicznego, korporacjom międzynarodowym oraz specjalnym strefom ekonomicznym. W rankingu ważności instytucji otoczenia lokalnego z punktu widzenia sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw wyróżniały się możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne oraz serwis techniczny (czynnik istotny dla 45,2% respondentów). Wysoka pozycja podmiotów świadczących usługi informatyczne oraz serwis techniczny, w pewnym sensie odzwierciedlała wysoko oceniany przez przedsiębiorców poziom usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym (m.in. w zakresie telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do Internetu poprzez łącza szerokopasmowe).

Analizując opinie respondentów na temat znaczenia wsparcia przedsiębiorstw przez samorząd terytorialny i regionalną administrację rządową stwierdzono, iż najwyższej oceniana była możliwość:

- korzystania z publicznego wsparcia finansowego w formie ulg podatkowych, obniżenia podatków i opłat lokalnych od samorządu terytorialnego lub regionalnej administracji rządowej,
- otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałania bezrobociu,
- otrzymania pomocy od samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych.

W porównaniu do zmiennych z obszaru uwarunkowań wewnętrznych, w grupie zmiennych opisujących otoczenie lokalne przedsiębiorstwa odnotowano większe zróżnicowanie przestrzenne. Ocena ważności dla sukcesu takich cech, jak dostępność zasobów ludzkich o pożądanym kwalifikacjach, ceny wynajmu nieruchomości oraz specjalne strefy ekonomiczne – w największym stopniu różnicowała województwa. Przy czym nie wystąpiła zgodność uporządkowania województw według oceny ważności charakterystyk potencjału otoczenia lokalnego. Szczególnie wyróżniała się grupa województw wschodnich, w których odmiennie, niż w pozostałej części kraju, przedsiębiorcy z punktu widzenia sukcesu w mniejszym stopniu dostrzegali istotność infrastruktury technicznej i infrastruktury drogowej, natomiast w większym – poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych oraz różnych form publicznego wsparcia przedsiębiorczości.

Interesujące wyniki otrzymano zestawiając oceny znaczenia dla sukcesu analizowanych determinant otoczenia lokalnego przedsiębiorstwa z informacjami na temat efektów funkcjonowania firmy na przestrzeni 3-letniego okresu (2014–2017). W przypadku każdej determinanty, ze względu na jej deklarowany poziom znaczenia, wyodrębniono dwie grupy respondentów, takich, którzy wskazywali istotność dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa danej determinanty oraz takich, zdaniem których analizowana determinanta była uznana za nieistotny czynnik sukcesu, bądź też nie występowała w otoczeniu lokalnym przedsiębiorstwa. Największe różnice pomiędzy strukturami ocen w zakresie poziomu zmian w działalności przedsiębiorstw na przestrzeni badanego 3-letniego okresu, wystąpiły dla następujących czynników otoczenia lokalnego i instytucjonalnego:

- dostępność zasobów ludzkich o pożądanym kwalifikacjach,
- odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych,
- odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną.

W przypadku deklaracji ważności dla działalności przedsiębiorstw jednego z wymienionych wyżej czynników, w zdecydowanie większym stopniu odnotowana była poprawa sytuacji w okresie analizowanych 3 lat (w zakresie składowych miary wzrostu i rozwoju), niż w drugiej grupie podmiotów, które deklarowały brak odpowiedniego poziomu takiego czynnika, bądź jego nieistotność.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają na stwierdzenie, że specyfika otoczenia lokalnego i instytucjonalnego może mieć wpływ na osiągnięcie sukcesów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym otoczeniu.

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych na tle pozostałych przedsiębiorstw

Wyróżnienie w zakresie podmiotowym niniejszej publikacji przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie kryterium subiektywnego – samouznania przez respondentów firmy za rodzinną w nawiązaniu do po-

danej definicji, umożliwiło zdiagnozowanie skali biznesu rodzinnego w Polsce (w zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw). Ponadto umożliwiło określenie jego podstawowych charakterystyk ilościowych (branżową strukturę, okres działania, skalę aktywności), a także przeanalizowanie podstawowych zachowań oraz czynników sukcesu. W przeprowadzonych analizach potwierdziło się istnienie swoistego profilu specyficznych zachowań grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Składały się na niego preferencje w zakresie wyborów strategicznych, oceny wpływu czynników zewnętrznych rozwoju, czynniki wewnętrzne, dominujące wartości, podatność na zmiany, w tym stosunek do długookresowej perspektywy myślenia o biznesie, skłonność do ryzyka itp. W świetle materiału empirycznego poziom optymizmu co do własnej sytuacji i własnych przewag w relacji do głównych konkurentów rynkowych wśród przedsiębiorstw rodzinnych był wyższy niż wśród nierodzinnych (szczególnie pod względem doświadczenia biznesowego). Przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały również wyższą zdolność do podejmowania działań innowacyjnych niż nierodzinne. Potwierdził się także stosunek firm rodzinnych do długookresowej perspektywy myślenia o biznesie, a także silniejsza orientacja lokalna. Analiza wyników badania kwestionariuszowego wykazała kluczową rolę lidera w budowie sukcesu przedsiębiorstwa oraz szczególną wartość kapitału relacyjnego (w badaniu ograniczony do relacji biznesowych przedsiębiorstwo – klient).

Wbrew oczekiwaniom, stwierdzono wyższą skłonność do podejmowania ryzyka wśród firm rodzinnych niż wśród przedsiębiorstw nierodzinnych. Nieoczekiwane były również preferencje w zakresie źródeł finansowania rozwoju, tj. uznania kredytów bankowych za czynnik o dużym znaczeniu dla sukcesu przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza pozwoliła zweryfikować wiele mitów dotyczących odmienności postaw i wyborów dokonywanych przez firmy rodzinne. W wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw wpływ rodzinnego charakteru okazał się w ogóle nieistotny lub mniej ważny, niż na to wskazywały dotychczasowe badania.

Zastosowanie drzew regresyjnych w analizie determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

W ostatniej części publikacji zaprezentowano wykorzystanie algorytmu budowy drzew regresyjnych do konstrukcji (w różnych przekrojach) modeli zależności pomiędzy zagregowaną zmienną – miarą SUKCES (zmienną o charakterze ciągłym) a determinantami sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP – zmiennymi uwzględnionymi w badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźnikami finansowymi, których podstawą były dane ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r. Efektem konstrukcji drzew regresyjnych było wyróżnienie kluczowych zmiennych decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa (determinant sukcesu), które jednocześnie były podstawą wydzielenia różnych pod względem poziomu miary sukcesu klas przedsiębiorstw o podobnych cechach. Określenie zbioru logicznych warunków rekurencyjnego podziału zbiorowości przedsiębiorstw oraz określenie relacji pomiędzy predyktorami – determinantami sukcesu a zmienną objaśnianą – miarą SUKCES umożliwiło otrzymanie wyników predykcji (prognozowania) miary sukcesu dla poszczególnych klas przedsiębiorstw.

Budowę modeli drzew regresyjnych przeprowadzono osobno dla zmiennych objaśniających:

- dotyczących samooceny prowadzonej działalności uwzględnionej w badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników i danych finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r.,
- dotyczących opinii respondentów na temat znaczenia determinant wewnętrznych dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa oraz na temat znaczenia charakterystyk otoczenia lokalnego (łącznie z otoczeniem instytucjonalnym).

Wykonując odpowiednie obliczenia w środowisku statystycznym R, według przyjętych przekrojów (według wielkości przedsiębiorstw, wybranych sekcji PKD, wybranych województw, w podziale na przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne), otrzymano w zależności od analizowanego przekroju zróżnicowane modele drzew regresyjnych, o różnym rankingu zmiennych warunkujących sukces. Dla każdego modelu przekrojowego w ramach procedury rekurencyjnego podziału objętej badaniem zbiorowości przedsię-

biorstw, wyodrębniono odmienne klasy przedsiębiorstw o określonym profilu ze względu na miarę sukcesu, a także z uwagi na zmienne decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa.

Ograniczając zbiór potencjalnych zmiennych objaśniających do grupy zmiennych związanych z samooceną prowadzonej działalności, uwzględnionej w badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników finansowych, otrzymano w wyniku przeprowadzonych procedur niezależnie od analizowanego przekroju, największe dysproporcje w poziomie wartości średniej arytmetycznej miary SUKCES w poszczególnych klasach. Szczególnie duże różnice w modelach drzew regresyjnych wystąpiły dla przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób i liczbie pracujących 50-249 osób, natomiast najmniejsze między modelem dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w ramach sekcji C a modelem dla sekcji G. Do zmiennych decydujących o pierwszych podziałach zbiorowości przedsiębiorstw (figurujących w odpowiednich węzłach drzewa) i w największym stopniu decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa, należała zmienna „brak zagrożenia utraty płynności finansowej”. Dodatkowo, zgodnie z otrzymanymi modelami, szanse na sukces zwiększała najczęściej modyfikacja i zmiana oferty rynkowej w okresie ostatnich 3 lat oraz posiadanie przewag konkurencyjnych, m.in. w zakresie:

- wdrażania nowatorskich rozwiązań,
- dbania o dobrą atmosferę w pracy i lojalność pracowników,
- spełniania norm jakościowych (tylko wśród przedsiębiorstw rodzinnych).

W odniesieniu do grupy zmiennych obejmujących opinie respondentów na temat znaczenia dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego, otrzymano bardzo zróżnicowane modele drzew regresyjnych. Szczególnie duże dysproporcje w konstrukcji modeli drzew i zestawach zmiennych objaśniających odnotowano w przekroju wojewódzkim oraz sekcji PKD.

Najczęściej miara SUKCES była najsilniej zdeterminowana przez zmienną – odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, która była podstawą pierwszych podziałów analizowanych zbiorowości. Przy kolejnych podziałach dominowały natomiast w modelach zmienne dotyczące uwarunkowań wewnętrznych. W szczególności istotnymi determinantami sukcesu okazywały się :

- praktyki monitorowania,
- relacje z rynkiem,
- aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych, zewnętrzne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa, w tym znaczenie kredytów bankowych.

Istotność tych determinant była różna w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności, województwa czy funkcjonowania jako firma rodzinna.

Pomimo podkreślenia przez respondentów dużego znaczenia zmiennych zaliczanych do nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), żadna z nich w procesie tworzenia drzew regresyjnych nie została wybrana do modeli, z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną – nie okazały się istotnymi zmiennymi wpływającymi na sukces.

Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku zmiennych otoczenia lokalnego i instytucjonalnego. Zdecydowana większość zmiennych objęta badaniem kwestionariuszowym, nie okazała się istotnymi zmiennymi, wpływającymi na miarę agregatową sukcesu (nie została ujęta w modelach). Jedynymi charakterystykami otoczenia lokalnego o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej, które były uwzględnione w kilku modelach, to odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową oraz odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych. Ponadto, np. w przypadku modelu dla województwa mazowieckiego istotnym czynnikiem otoczenia lokalnego okazała się dostępność lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych, a dla województwa podkarpackiego – możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny. Pomimo podkreślenia przez respondentów dużego znaczenia dla osiągania sukcesu takich czynników jak: dostępność zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach, lokalny rynek zbytu, przychylność społeczności lokalnej czy sprawność funkcjonowania

organów administracji publicznej (bądź samorządowej), zmienne te nie zostały ujęte w żadnym z przedstawianych modeli drzew regresyjnych – nie okazały się istotnymi determinantami sukcesu.

Rekomendacje dla praktyki

Bogaty zasób zebranych wyników pozyskanych z badania kwestionariuszowego oraz kompleksowa, wieloaspektowa (w tym w ujęciu regionalnym) analiza determinant sukcesu przedsiębiorstw mogą stanowić bardzo przydatny materiał empiryczny na potrzeby diagnozowania sytuacji w sektorze MŚP, w szczególności na potrzeby regionalnych strategii rozwoju i programów promocji regionalnej. Przeprowadzone w niniejszej publikacji analizy dostarczyły m.in. dużej wiedzy o postawach ekonomicznych przedsiębiorców, postrzeganiu wyników własnej działalności, pozycji konkurencyjnej i posiadanych przewagach konkurencyjnych. Subiektywnie zinterpretowana charakterystyka dostrzegalnych przez respondentów i zmian zachodzących w ich przedsiębiorstwach, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, pozwala również określić poziom optymizmu, co do własnej sytuacji i własnych przewag. Informacje te mogą być przydatne nie tylko dla dalszych prac badawczych, ale też i dla samych przedsiębiorców w celu konfrontacji własnych ocen i rezultatów z innymi przedsiębiorcami działającymi w tej samej branży i klasie wielkości.

Przeprowadzona w niniejszej publikacji analiza potwierdziła przydatność drzew regresyjnych w segmentacji przedsiębiorstw z uwagi na poziom osiąganego sukcesu oraz w określeniu prognozowanych wartości zmiennej objaśnianej (miary sukcesu) i tym samym wyróżnieniu (klas) profili przedsiębiorstw, w których odnotowano największe wartości miary SUKCES. W szczególności zaproponowana metoda drzew regresyjnych umożliwiła zidentyfikowanie kluczowych determinant sukcesu. Otrzymane wyniki mogą stanowić bogate źródło informacji dla instytucji zajmujących się opracowywaniem instrumentów wsparcia działalności małych i średnich przedsiębiorstw, np. ze środków funduszy unijnych.

Zaproponowane przykłady wykorzystania metody drzew regresyjnych do modelowania zależności pomiędzy miarą agregatową sukcesu a determinantami sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw mogą być inspiracją do dalszych pogłębionych badań w poszukiwaniu czynników różnicujących przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rynkowe od tych przedsiębiorstw, które ich nie osiągają.

Zaprezentowane wyniki badań w odniesieniu do firm rodzinnych, które, jak dotychczas tylko w ramach pracy badawczej były podmiotem kompleksowych i masowych badań GUS, stały się cennym zasobem informacji o wielkości i strukturze, skali aktywności biznesu rodzinnego w Polsce. Przede wszystkim wyniki te stały się źródłem wiedzy dla tych instytucji, które zajmują się wsparciem biznesu rodzinnego. Im lepsze rozpoznanie funkcjonowania zbiorowości, którym dedykowane jest wsparcie, tym lepsza skuteczność wdrażanych instrumentów wsparcia.

Koncentrując się na determinantach wewnętrznych, które na ogół nie są przedmiotem standardowych analiz i badań realizowanych przez statystykę publiczną oraz dokonując wieloaspektowej oceny skali i znaczenia czynników stymulujących sukces przedsiębiorstw, stwierdzono dostrzeganą przez respondentów ważność dla rozwoju i osiągania sukcesu wielu analizowanych czynników wewnętrznych. Szczególnie najbardziej docenianą przez przedsiębiorców grupą było nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) oraz praktyki monitorowania. Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę działań prorozwojowych w zakresie nowoczesnego zarządzania, kompetencji menedżerskich, a także na decyzje biznesowe, które mogą wpływać na efektywność, wzrost, rozwój przedsiębiorstw.

W świetle wyników analiz przeprowadzonych w niniejszej publikacji, specyfika otoczenia lokalnego i instytucjonalnego może mieć zarówno korzystny, jak i niekorzystny wpływ na osiąganie sukcesów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym otoczeniu. Kompleksowa identyfikacja w tym obszarze zarówno czynników sukcesu przedsiębiorstw, jak i hamulców i barier rozwoju przedsiębiorczości oraz ich źródeł pozwolić może na ukształtowanie odpowiedniego zbioru nie tylko samorządowych instrumentów wspierania, zwłaszcza małych i średnich firm. Zarówno samorządowe organy wykonawcze, jak i stowarzyszenia, dysponują wieloma prawnymi i finansowymi instrumentami ukierunkowanymi na rozwój gospodarczy, a także możliwościami tworzenia przyjaznych biznesowi uwarunkowań administracyjnych, przestrzennych czy infrastrukturalnych.

Z uwagi na zmienność w czasie uwarunkowań rozwoju i osiągnięcia sukcesu w działalności przedsiębiorstw, dynamiczne zmiany w rzeczywistości gospodarczej, warto rozważyć kontynuowanie tych badań, aby zaktualizować wyniki w zakresie istotnych nowych, aktualnych determinant sukcesu.

W szczególności biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie danymi statystycznymi o przedsiębiorstwach rodzinnych, wynikające m.in. z wdrażania już na mocy dokumentów strategicznych różnych form wsparcia dla biznesu rodzinnego, w tym z funduszy unijnych (np. w formie programów mentorskich w obszarze przygotowania firm do sukcesji)²² czy też z planowanych rozwiązań prawnych w zakresie zakładania fundacji rodzinnych²³, warto rozpoznać możliwości przeprowadzenia kolejnych edycji ogólnopolskich badań w odniesieniu do tej grupy przedsiębiorstw.

22 Por. m.in. programy realizowane przez PARP, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/sukcesja-w-firmach-rodzinnych>.

23 Zgodnie z Programem Polski Ład, fundacje te mają służyć zapewnieniu wielopokoleniowej sukcesji biznesu i akumulacji rodzimego kapitału. http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf.

Executive summary

The main purpose of the publication was a multidimensional analysis of the determinants of success of small and medium-sized enterprises in Poland in 2017, and for selected issues – an analysis in retrospective until 2014.

On the basis of the data obtained from the survey conducted by Statistics Poland throughout Poland as part of the research work „Determinants of the development of entrepreneurship in the SMEs sector” and from the reports on the annual economic activity of enterprises, a comprehensive assessment was carried out of the scale and importance of the factors stimulating the success of enterprises. For the purposes of publication, the focus was on selected factors mentioned in the scientific literature with regard to internal circumstances, as well as to the specific circumstances of the local, institutional environment and external support for the success in conducting economic activity.

Areas and measures of success of small and medium-sized enterprises

Detailed analyses, the scope of which were conditions of success of small and medium-sized enterprises, were preceded by the characteristics of selected features and modes of operation (measures of success) of successful enterprises. According to the proposed model (Chapter 1), four key components of the success of SMEs have been defined:

- realised processes of enterprise growth,
- realised processes of enterprise development,
- achieved material and social balance,
- maintaining long-term capacity to survive (or a well-established market position of the enterprise in the industry in which it competes).

In the light of the results of the self-assessment of the activities of enterprises, over the 3-year period (2014–2017), in the case of characteristics listed in the survey and analysed separately, which are included in the measures of growth and development of enterprises (inter alia in relation to changes in the number of employees, clients served, equity value, amount of income), the respondents dominated who declared a comparable situation in enterprises in comparison to 3 years ago, i.e. in 2014. Among other respondents it was noted that the vast majority of them claimed there was an improvement during this period, not a deterioration. However, most of the declarations were about the increase in the value of net income (one of the factors of growth measure) and in the slightest degree about an improvement in the competitive position (one of the factors of measure of development). Only 6.3% of entrepreneurs declared an improvement in the situation in terms of each factor of measure of growth and development, which was covered by the analysis in this publication (and 61.4% declared at least to have maintained a comparable level in every aspect of growth and development).

The ability to maintain material and social balance was demonstrated by respondents' views on the strengths of companies compared to the main market competitors. Nine aspects, including financial resources held, meeting quality standards, business experience were applied as criteria for comparisons against competitors. The results show that the advantages of enterprises over their main competitors were most affected by the strengths such as: level of care for good atmosphere at work, employees' loyalty, interpersonal relations of employees and level of business experience. Entrepreneurs assessed their competitive position as the weakest in relation to the level of financial resources held and the level of implementation of innovative solutions. 60.4% of respondents declared achieving a competitive advantage in terms of each aspect studied or at least a comparable level in relation to the main market competitors.

Based on respondents' responses in relation to their self-assessment of the market position of enterprises, it was found that 22.5% of entrepreneurs had a significant market share, of whose only 1.3% had the dominant position on the market (market leaders).

The opinions received from entrepreneurs on the level of changes in the enterprise during the 3-year period of operation (2014–2017), in terms of the aspects of success included in the survey, were of different

character, and depended on the type of activity (NACE section), the main operating market or size class, but were less diversified on intervoivodship basis.

The assessment of the financial condition of enterprises was based, on the one hand, on the opinions of respondents and, on the other hand, on the use of data obtained from Statistics Poland reporting on enterprises' activities. The perception of financial condition was determined by the entrepreneurs' knowledge of the main financial relations in their units and changes noticed in the examined period of time. In the opinions of respondents, the financial condition over a period of 3 years more often improved than deteriorated (for 30.3% and 19.5% of respondents respectively). Respondents' opinions about the profitability of their business were far more critical (for 24.0% low profitability and for 15.4% high profitability respectively).

By confronting the assessment of the financial health of enterprises based on the respondents' opinions, with data obtained from the reporting of Statistics Poland in the scope of activities of enterprises in 2014–2017, a result was obtained that the relevant indicators of dynamics, structure and financial indicators were at a level demonstrating high accuracy of self-assessment done by entrepreneurs.

Aggregate measure of success

In order to synthesize the information obtained from the survey as part of the various components of success (growth, development as well as the market position achieved), an aggregate measure of success was constructed for each company. Appropriately modified TOPSIS measure and GDM2 distance were used to aggregate variables²⁴. Using arithmetic mean and standard deviation, the units covered by the study were grouped together, separating out four groups of level of aggregate measure value. The group of high success rate (reaching at least the threshold being the sum of the arithmetic mean and the standard deviation) included 17.9% of all surveyed enterprises (16.4% among entities with 10-49 employees and 24.1% among entities with 50-249 employees). Better results of medium-sized entities in comparison to small entities resulted, among others, from their much better market position and higher inclination to investment outlays or implementation of innovations. The larger the range of operations of the enterprise, the higher the recorded values of the success measure. Among enterprises operating on the international market, 25.6% were units with a high level of success measure, and among enterprises operating locally – 11.5%. In a sectoral cross-section, the transport and warehouse management section stood out in particular (the above-mentioned group with a high level of success measure accounted for 22.2%). Both for family and non-family enterprises a similar value of the average SUCCESS measure was obtained, with a slightly higher percentage of the group with the highest level of the measure among family enterprises (19.9% against 16.9% among non-family enterprises). Separating 4 groups of levels of the general SUCCESS measure also made it possible to characterise the group achieving the best results according to basic cross-sections. Compared to the entire studied population, particularly big differences occurred in the structure by main markets of activity and financial results of net sales turnover and assets balance.

It was very important, from the point of view of the purpose of publication, to identify the variables that most affected the value of the aggregate measure of success in different cross-sections (by size classes, selected NACE sections, voivodships, for family and non-family enterprises). The conclusions of the developed models of dependency of aggregated measure of success on selected variables are presented in the further parts of the publication.

Internal determinants of the success of small and medium-sized enterprises

The multifaceted analysis of internal determinants of the success of small and medium-sized enterprises conducted in this publication covered in its subjective scope the characteristics of the following 9 groups of determinants from different areas of business management: entrepreneurial orientation, strategic management, modern HRM (human resources management), modern management methods, market

²⁴ The value of the calculated SUCCESS measure for individual units ranged from 0.003 to 1.000 with an arithmetic average of 0.509 (enterprises with 50-249 employees – 0.545, and in enterprises with 10-49 employees – 0.500).

relations, monitoring practices, IT systems, information and communication technologies and network cooperation of enterprises (cooperative ties).

Using the linear sorting of enterprises from SMEs sector, with the use of the GDM2 distance measure in relation to the above-mentioned 9 groups, the ranking of interest of entrepreneurs in different areas of management was indicated – the higher the measure of distance GDM2 from the pattern, the more the respondent representing small or medium-sized enterprises was convinced of the importance of variables describing a given group of determinants of success. It was found that the group most appreciated by entrepreneurs was modern human resources management. More than 70% of respondents considered the following as important for the success of their companies: preference of teamwork, cooperation, care for the construction of an integrated team, modifying the way the company operates on the basis of information from employees about the problems encountered and taking care to build a committed team, whose work is based on loyalty and trust, as well as keeping employees updated on the expertise.

The second group of variables appreciated by entrepreneurs were the monitoring practices, which were described by two ways of operating, i.e., the way which continuously controls the market results achieved and the current economic situation by means of a system of financial indicators and the second way involving the analysis of competition activities. Of all of the entities surveyed, for 65% the constant control of market performance was considered an important success factor, and for 62% the analysis of competition activities.

IT systems, modern management methods and information and telecommunications technologies were significantly underrated by respondents. The success factors that were known by entrepreneurs from their business experience and intuitive, such as relationships with employees, relationships with the market or controlling results achieved by them were the most appreciated by entrepreneurs, and the factors resulting from managerial knowledge and less obviously translating into the results achieved were less appreciated.

In the cross-section of the NACE, entities qualified into the industrial sector, and in particular those conducting activities connected with manufacturing (section C), most appreciated the majority of internal determinants covered in the study as important for success.

The importance of local, institutional environment and external support for the success of enterprises

On the basis of subjective opinions of entrepreneurs, an analysis of the scale and impact of selected factors that characterise the potential of the local and institutional environment on development and success in entities managed by them, was conducted. Thus, it was verified whether the specificity of the enterprise's environment, which is created, inter alia, by all conditions in economic, social and infrastructural dimension, etc. may have an impact on the functioning and development of the enterprise, although it is independent from it or dependent on it in a limited scope.

Among the factors that characterise the potential of the local environment, the availability of adequately qualified human resources and the demand for goods and services offered by enterprises (local outlet) were the most important factors for achieving success in enterprises. They were considered by 71.5% and 68.6% of respondents respectively as significant success factors. In the case of the characteristics of local environment in infrastructural dimension, the most frequently indicated significant success factor was the appropriate level of telecommunications services provided (for 60.6% of respondents) followed by appropriate technical infrastructure (for 46.8% of respondents). The least important was the influx of foreign capital, international corporations and special economic zones. In the ranking of the importance of local institutions from the point of view of the success of small and medium-sized enterprises, the possibility of using local IT service providers and technical service (a factor relevant to 45.2% of respondents) stood out. The high position of IT providers and technical service, in a sense, reflected the highly rated level of telecommunications services in the local environment (inter alia in the field of fixed telephone networks and mobile telephony, access to the Internet through broadband connections).

Analysing respondents' views on the importance of local government support and regional administration, it was concluded that the highest rated possibility was:

- to use public financial support in the form of tax exemptions, reductions in local taxes and charges from local government or regional administration,
- to receive support from employment agencies and institutions for preventing unemployment,
- to receive assistance from local government in applying for EU funds.

Compared to variables from the area of internal conditions, the group of variables describing the local environment of the enterprise has a greater spatial diversity. The assessment of the importance for success of such characteristics as the availability of human resources with the desired qualifications, the rental prices of real estate and special economic zones – was the most differentiated for voivodships. However, there was no compliance with the sorting of voivodships by the assessment of the importance of the characteristics of the potential of local environment. In particular, a group of eastern voivodships stood out, in which, unlike in the rest of the country, entrepreneurs, from the point of view of success, were less likely to see the importance of technical infrastructure and road infrastructure, but the level of telecommunications services provided, the functioning of special economic zones and various forms of public support for entrepreneurship was more important.

Interesting results were obtained by comparing assessments of the importance for the success the analysed determinants of the local environment of the enterprise with information on the effects of the enterprise's operation over a 3-year period (2014–2017). For each determinant, due to its declared level of relevance, two groups of respondents were identified, those who indicated the relevance of a given determinant for the development and success of the enterprise and those, according to which the analysed determinant was considered an irrelevant success factor or did not exist in the local environment of the enterprise. The biggest differences between the assessment structures in terms of the level of changes in enterprises' activities during the studied 3-year period occurred for the following factors of the local and institutional environment:

- availability of human resources with the desired qualifications,
- an adequate level of telecommunications services provided,
- appropriate technical infrastructure.

In the case of a declaration of importance of one of the above-mentioned factors for the operation of enterprises, the situation significantly improved during the studied period of three years (in terms of the components of measures of growth and development) than in the second group of entities which declared that there was no adequate level of such factor or its insignificance.

The results of the analyses carried out make it possible to conclude that the specificities of the local and institutional environment can have an impact on the success of the enterprises operating in this environment.

Activity of family enterprises compared to other enterprises

The distinction of family enterprises, within the subjective scope of this publication, confirmed in the analyses the existence of a unique profile of specific behaviour of this group of enterprises. It consisted of preferences for strategic choices, assessment of the impact of external factors of development, internal factors, dominant values, susceptibility to change, including the attitude to the long-term perspective of business thinking, willingness to take risk, etc. In the light of empirical material, the level of optimism about one's own situation and one's own advantages in relation to major market competitors was higher among family enterprises than among non-family enterprises (especially in terms of business experience). Family enterprises also showed a higher ability to take innovative action than non-family ones.

Distinguishing family businesses within the scope of this publication on the basis of a subjective criterion – respondents' self-recognition of a company as a family business in relation to a given definition – made it possible to diagnose the scale of family business in Poland (in the group of small and medium-sized enterprises). Moreover, it made it possible to determine its basic quantitative characteristics (sector structure, period of operation, scale of activity), as well as to analyse its basic behaviours and success factors.

The conducted analyses confirmed the existence of a peculiar profile of specific behaviours of a group of family enterprises. It consisted of preferences in strategic choices, assessment of the influence of external factors on development, internal factors, dominant values, susceptibility to change, including the attitude to a long-term perspective of thinking about business, inclination to risk, etc. In light of the empirical material, the level of optimism about their own situation and their own advantages in relation to main market competitors among family enterprises was higher than among non-family enterprises (especially in terms of business experience). Family enterprises also showed a higher ability to undertake innovative activities than non-family enterprises. The attitude of family companies to a long-term perspective of thinking about business and a stronger local orientation were also confirmed. The analysis of the results of the questionnaire survey revealed the key role of a leader in building the success of an enterprise and the special value of relational capital (in the survey limited to business-customer relations).

Contrary to expectations, there was a higher risk-taking tendency among family enterprises than among non-family enterprises. Unexpected were also preferences for sources of financing development, i.e., to consider bank credits to be a major factor for the enterprise's success.

The conducted analysis reviewed numerous myths about the differences in attitudes and choices made by family enterprises. In many areas of enterprises' operations, the impact of family character proved to be completely irrelevant or less important than previous studies had indicated.

The use of regression trees in analysis of determinants of the success of small and medium-sized enterprises

The last part of the publication presents the use of an algorithm for the construction of regression trees to construct (in different cross-sections) models of the relationship between an aggregated variable – the SUCCESS measure (a continuous variable) and the determinants of success of enterprises in the SME sector – variables included in the questionnaire survey and financial indicators based on data from the report on annual economic activity of enterprises for 2017. The effect of the construction of regression trees was to distinguish key variables determining the success of the enterprise (determinants of success), which at the same time were the basis for separating classes of enterprises with similar characteristics, different in terms of the level of the measure of success. The determination of a set of logical conditions for the recursive division of the group of enterprises and the determination of the relationship between the predictors – success determinants) and the exogenous variable – the SUCCESS measure made it possible to obtain the results of prediction (forecasting) of the success measure (for individual classes of enterprises).

The construction of models of regression tree was carried out separately for endogenous variables:

- referring to the self-assessment of the activities taken into account in the survey and the financial indicators and data from the annual report on enterprises' activity for 2017,
- referring to respondents' views on the importance of internal determinant for the development of their enterprise and on the importance of characteristics of local environment (including the institutional environment).

By making appropriate calculations in the statistical environment R, according to the adopted cross-sections (by the size of enterprises, selected NACE sections, selected voivodships, by family and non-family enterprises), different models of regression trees were obtained according to the cross-section under consideration, with different rankings of variables determining success. For each cross-sectional model, under the recursive division procedure of a grouping of enterprises covered by the study, different classes of enterprises were identified with a specific profile based on the measure of success, and also based on the variables determining the success of the enterprise.

Limiting the set of potential endogenous variables to the group of variables related to the self-assessment of business activity, included in the questionnaire survey, and the financial indicators, the procedures carried out resulted in the greatest disproportions in the level of the arithmetic mean of the SUCCESS measure in individual classes regardless of the analysed cross-section. There were especially large differences in regression tree models for enterprises with 10-49 employees and 50-249 employees,

while the smallest between the model for enterprises operating in section C and the model for section G. Among the variables determining the first divisions of the grouping of enterprises (appearing in the respective nodes of the tree) and to the greatest extent determining the success of the enterprise, the variable „no threat of losing financial liquidity“. Additionally, according to the obtained models, chances for success were most often increased by modification and change of the market offer within the last 3 years and by having competitive advantages, e.g., in the area of:

- implementing innovative solutions,
- ensuring a good working atmosphere and employee loyalty,
- meeting quality standards (only among family enterprises).

As regards the group of variables covering respondents' opinions on the importance of internal determinants and local environment characteristics for the development of their enterprises, highly diversified regression tree models were obtained. Particularly high disproportions in the construction of tree models and sets of endogenous variables were noted in the voivodship cross-section and section of NACE.

Most often, the SUCCESS measure was most strongly determined by the variable – an appropriate level of telecommunication services provided, which was the basis for the first divisions of the analysed groupings. In the case of subsequent divisions, the models were dominated by variables related to internal conditions. In particular, the following turned out to be important determinants of success:

- monitoring practices,
- relationships with the market,
- activity in the constant search for market opportunities, including the search for business opportunities on international markets, external sources of financing the enterprise's activity, including the importance of bank credits.

The importance of these factors varied depending on the size of the enterprise, type of activity, voivodship or functioning as a family firm.

Despite the respondents' emphasis on the high importance of the variables included in modern human resource management (HRM), none of them were selected for the models in the process of creating regression trees because of their too low discriminatory power – they did not prove to be significant variables affecting success.

A similar situation occurred in the case of variables of local and institutional environment. The vast majority of the variables covered by the survey did not turn out to be significant variables influencing the aggregate measure of success (it was not included in the models). The only characteristics of the local environment with appropriate discriminating power, which were included in several models, were the appropriate road infrastructure and the appropriate level of provided telecommunications services. Moreover, e.g., in the case of the model for Mazowieckie Voivodship, the availability of local education and training centres turned out to be an important factor of the local environment, and for Podkarpackie Voivodship – the possibility to use local entities providing IT services, technical service. Despite the respondents emphasising the importance of such factors for success as: availability of human resources with appropriate qualifications, local market, acceptance of the local community or efficiency of the public administration (or local government), these variables were not included in any of the presented regression tree models – they did not turn out to be important determinants of success.

Recommendations for practice

The rich resource of the collected results obtained from the questionnaire survey and the comprehensive, multi-faceted (including regional) analysis of the determinants of the success of enterprises may be very useful empirical material for the needs of diagnosing the situation in the SME sector, in particular for the needs of regional development strategies and regional promotion programmes. The analyses carried out in this publication provided, inter alia, extensive knowledge about the economic attitudes of entrepreneurs, perception of the results of own activity, competitive position and competitive advantages. Subjectively interpreted characteristics of the changes taking place in their enterprises, both quantitative

and qualitative, perceived by the respondents, also allows to determine the level of optimism about one's own situation and own advantages. This information may be useful not only for further research work, but also for entrepreneurs themselves in order to confront their own assessments and results with other entrepreneurs operating in the same industry and size class.

The analysis carried out in this chapter confirmed the usefulness of regression trees in the segmentation of enterprises in terms of the level of achieved success and in determining the forecasted values of the exogenous variable (success measure) and thus distinguishing (classes) enterprise profiles with the highest SUCCESS values. In particular, the proposed method of regression trees made it possible to identify the key determinants of success. The obtained results can be a rich source of information for institutions dealing with the development of instruments supporting the activities of small and medium-sized enterprises, e.g., from EU funds.

The proposed examples of using the method of regression trees to model the relationship between the aggregate measure of success and the determinants of success of small and medium-sized enterprises may inspire further in-depth research in the search for factors differentiating enterprises achieving market success from those that do not.

The research results presented in relation to family firms, which, so far only as part of the research work, were the subject of comprehensive and mass surveys of Statistics Poland, have become a valuable resource of information on the size, structure and scale of family business activity in Poland. First of all, these results have become a source of knowledge for those institutions that support family business. The better the identification of the functioning of the community to which the support is dedicated, the better the effectiveness of the implemented support instruments.

By focusing on internal determinants, which are generally not the subject of standard analyses and research carried out by public statistics, and by carrying out a multi-faceted assessment of the scale and importance of factors stimulating the success of enterprises, it was found that the respondents perceived the importance of many internal factors for the development and achievement of success. The group most appreciated by entrepreneurs was modern human resource management (HRM) and monitoring practices. The obtained results indicate, in a sense, the need for pro-development activities in the field of modern management, managerial competences, as well as business decisions that may affect the efficiency, growth and development of enterprises.

In the light of the results of the analyses carried out in this publication, the specificity of the local and institutional environment may have both a positive and negative impact on the success of enterprises operating in this environment. Comprehensive identification in this area of both factors for the success of enterprises, as well as the brakes and barriers to entrepreneurship development and their sources, may allow for the formation of an appropriate set of not only local government support instruments, especially small and medium-sized enterprises. Both local government executive and regulatory bodies have at their disposal many legal and financial instruments aimed at economic development, as well as the possibility of creating business-friendly administrative, spatial and infrastructural conditions.

Due to the time-varying conditions of development and achieving success in enterprises, dynamic changes in the economic reality, it is worth considering continuing this research in order to update the results in terms of significant new, current determinants of success.

In particular, taking into account the growing interest in statistical data on family enterprises, resulting, among others, from the implementation of various forms of support for family business on the basis of strategic documents (e.g., in the form of mentoring programmes in the area of preparing companies for succession) or the planned legal solutions for establishing family foundations²⁵, it is worth recognizing the possibilities of conducting subsequent editions of nationwide research in relation to this group of enterprises.

25 According to the Polish Deal Program, these foundations are to ensure multi-generational business succession and accumulation of domestic capital. http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf.

Metodologia badania

Surveys' methodology

1. Źródła danych

1. Data sources

Głównym źródłem danych empirycznych będących podstawą zaprezentowanych w niniejszej publikacji analiz, była wykorzystana wtórnie baza danych jednostkowych otrzymanych z badania kwestionariuszowego wykonanego w latach 2017–2018 przez GUS w ramach pracy badawczej²⁶ pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”. Celem tej pracy badawczej, zrealizowanej w skali całego kraju, było głównie przygotowanie metodologii pozyskiwania przez statystykę publiczną nowych danych służących ocenie krajowych i regionalnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, przede wszystkim w oparciu o opinie przedsiębiorców.

Drugim, uzupełniającym źródłem danych była również wykorzystana wtórnie baza danych jednostkowych otrzymanych ze zrealizowanego przez GUS obowiązkowego sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw (na formularzu SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa”)²⁷ za 2017 r. oraz za 2014 r.

Informacje i dane pozyskane z badania kwestionariuszowego połączono z wybranymi danymi ze sprawozdawczości GUS za 2017 r. oraz za 2014 r. Kwestionariusz pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” oraz formularz „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” znajdują się w załącznikach do niniejszej publikacji (odpowiednio nr 2 oraz nr 3).

2. Zakres czasowy

2. Time scope of the research

Zebrane z badania kwestionariuszowego informacje i opinie odnosiły się do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, tj. przełomu 2017 i 2018 r., czyli momentu, w którym przeprowadzono to badanie oraz do samooceny rozwoju przedsiębiorstwa w ostatnim 3-letnim okresie poprzedzającym badanie.

Dane pozyskane na podstawie zrealizowanego przez GUS obowiązkowego sprawozdania SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” odnosiły się do 2014 i 2017 r.

Łącząc na potrzeby publikacji wyżej wymienione dwa źródła danych empirycznych ujednociono zakres czasowy analizowanych w publikacji danych. Zaprezentowane w publikacji wyniki analiz dotyczyły głównie 2017 r., a dla wybranych zagadnień (np. w odniesieniu do miar sukcesu) zostały przedstawione w retrospekcji do 2014 r. tj., do sytuacji sprzed 3 lat.

26 Prowadzonej w GUS w ramach projektu „Statystyka dla polityki spójności”, współfinansowanej ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020; raport i publikacja oraz tablice wynikowe dostępne na stronie internetowej GUS pod adresem: <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosci-spoleczenstwoinformacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>.

27 Szczegółowe informacje na temat badania znajdują się w Zeszycie metodologicznym pt. „Badania przedsiębiorstw niefinansowych 2019” dostępnym na stronie internetowej GUS pod adresem: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/zeszyt-metodologiczny-badania-przedsiębiorstw-niefinansowych-2019,28,2.html>.

3. Zakres podmiotowy badania

3. The scope of the research

Zgodnie z przyjętą w badaniu kwestionariuszową metodologią, podmiotem badań w niniejszej publikacji były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie pracujących 10-249 osób, które prowadziły działalność i złożyły sprawozdanie SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r. Kartoteka przedsiębiorstw objętych badaniem ankietowym została utworzona w oparciu o wyżej wymienione sprawozdanie i obejmowała przedsiębiorstwa, które je złożyły, zgodnie z obowiązkiem sprawozdawczym.

Dane finansowe pozyskane ze sprawozdań SP na potrzeby prac analitycznych ujętych w publikacji dotyczyły jedynie przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie z rocznej działalności gospodarczej w 2017 r. i 2014 r. (na formularzu SP) oraz prowadziły w 2017 r. i w 2014 r. księgi rachunkowe (nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów).

Przedsiębiorstwa niefinansowe to osoby prawne, jednostki nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zaklasyfikowane według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) do następujących sekcji: B-J, L-N, P-S, z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną, szkół wyższych, samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, działalności organizacji członkowskich.

Dane prezentowane w publikacji nie obejmowały jednostek prowadzących działalność zaklasyfikowaną do sekcji A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa) oraz O (administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne).

Celem uniknięcia nadmiernej szczegółowości w opisach analitycznych, tablicach czy wykresach dokonano dodatkowego grupowania sekcji PKD na następujące grupy w stosunku do obowiązujących przekrojów klasyfikacyjnych:

- przemysł – sekcje: B (górnictwo i wydobywanie), C (przetwórstwo przemysłowe), D (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę), E (dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja),
- budownictwo – sekcja F,
- usługi obejmujące sekcje: G (handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ), H (transport i gospodarka magazynowa), I (zakwaterowanie i gastronomia^Δ), J (informacja i komunikacja), L (obsługa rynku nieruchomości^Δ),
- pozostałe usługi – sekcje: M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna), N (administrowanie i działalność wspierająca), P (edukacja), Q (opieka zdrowotna i pomoc społeczna), R (kultura, rozrywka i rekreacja), S (pozostała działalność usługowa).

Oprócz standardowo stosowanych przekrojów, typu: klasa wielkości przedsiębiorstwa, rodzaj działalności (sekcja PKD), okres działalności, główny rynek działalności (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), wyróżniono dodatkowo kategorię przedsiębiorstw rodzinnych, które w wymienionym badaniu kwestionariuszowym po raz pierwszy stały się podmiotem badań statystyki publicznej. Respondenci na podstawie własnej opinii zaliczali prowadzone przez siebie przedsiębiorstwa do grupy firm rodzinnych lub pozostałych. Podstawą takiej samooceny była poniższa definicja firmy rodzinnej przyjęta przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Jako **przedsiębiorstwo rodzinne** uznaje się przedsiębiorstwo, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do rodziny lub osób ze sobą spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. Podmioty funkcjonujące w formie jednoosobowej działalności gospodarczej są zaliczane do przedsiębiorstw rodzinnych, o ile zatrudniają pracowników²⁸.

²⁸ W badaniach PARP, przyjęto, że firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

Łącznie zbiorowość przedsiębiorców objęta niniejszą analizą liczyła 43379 jednostek (badana próba). Stanowiły one zbiorowość respondentów, którzy nie odmówili uczestnictwa w wyżej wymienionej pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” oraz odpowiedzieli na wszystkie pytania w kwestionariuszu. Zgodnie z przyjętą metodologią we wspomnianej pracy badawczej kwestionariusz badania został skierowany do 72623 przedsiębiorców sektora niefinansowego o liczbie pracujących 10-249 osób, którzy objęci byli obowiązkowym sprawozdaniem GUS z rocznej działalności (na formularzu SP), czyli próba stanowiła 60% wysłanych kwestionariuszy. W tabl.1 zaprezentowano strukturę analizowanej zbiorowości respondentów (próby) na tle całej zbiorowości przedsiębiorstw (ostatnia kolumna tablicy).

Tablica 1. Struktura badanych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie GUS „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r.

Table 1. Structure of the surveyed and enterprises that submitted the SP report for 2016

Wyszczególnienie Specification	Badane przedsiębiorstwa (próba) Surveyed enterprises (sample)		Przedsiębiorstwa, które złożyły sprawozdanie SP za 2016 r. w % Enterprises that submitted the SP report for 2016 in%
	w liczbach bezwzględnych in absolute numbers	w % in %	
Liczba przedsiębiorstw ogółem Number of enterprises total	43379	100,0	100,0
Według klas wielkości By size classes			
Małe (10-49 pracujących) Small (10-49 employees)	34794	80,2	80,4
Średnie (50-249 pracujących) Middle (50-249 employees)	8585	19,8	19,6
Według form prawnych By legal form			
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą Natural persons conducting economic activity	14562	33,6	35,3
Spółki cywilne Civil law partnerships	2719	6,3	6,7
Osoby prawne Legal persons	26098	60,2	58,0
w tym spółki handlowe of which commercial companies	24009	55,3	54,1
w tym z ograniczoną odpowiedzialnością of which limited liability	16817	38,8	37,8
Według powiązań osobowo-kapitałowych By type of relationship that an enterprise could have with another			
Niezależne Ownership (autonomous)	36305	83,7	.
Partnerskie Partnerships	1628	3,8	.
Powiązane Linkages (linked enterprise)	5446	12,6	.

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały w przedsiębiorstwie. Szerzej w pracy Kowalewska i in. (2009).

Tablica 1. Struktura badanych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie GUS „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r. (cd.)

Table 1. Structure of the surveyed and enterprises that submitted the SP report for 2016 (cont.)

Wyszczególnienie Specification	Badane przedsiębiorstwa (próba) Surveyed enterprises (sample)		Przedsiębiorstwa, które złożyły sprawozdanie SP za 2016 r. w % Enterprises that submitted the SP report for 2016 in%
	w liczbach bezwzględnych in absolute numbers	w % in %	
Według głównego rynku działalności Activity range - market			
Lokalny Local	13861	32,0	.
Regionalny Regional	6421	14,8	.
Krajowy Domestic	15636	36,0	.
Międzynarodowy International	7461	17,2	.
W podziale na przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne (pozostałe) In terms of family and non-family enterprises (other)			
Rodzinne Family	14686	33,9	.
Nierodzinne (pozostałe) Non-family enterprises (other)	28693	66,1	.
Według rodzajów działalności (sekcja PKD) By kind of principal activity (NACE section)			
Przemysł (B+C+D+E) Industry (B+C+D+E)	13622	31,4	31,1
Górnictwo i wydobywanie (B) Mining and quarrying (B)	182	0,4	0,4
Przetwórstwo przemysłowe (C) Manufacturing (C)	12197	28,1	28,0
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę ^Δ (D) Electricity, gas, steam and air conditioning supply(D)	290	0,7	0,6
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja ^Δ (E) Water supply; sewerage, waste management and remediation activities(E)	953	2,2	2,1
Budownictwo (F) Construction (F)	5292	12,2	11,8
Usługi (G+H+I+J+L) Services(G+H+I+J+L)	18711	43,1	42,5
Handel; naprawa pojazdów samochodowych ^Δ (G) Trade; repair of motor vehicles ^Δ (G)	12025	27,7	26,5
Transport i gospodarka magazynowa (H) Transportation and storage (H)	2808	6,5	6,6
Zakwaterowanie i gastronomia ^Δ (I) Accommodation and catering ^Δ (I)	1291	3,0	3,5
Informacja i komunikacja (J) Information and communication (J)	1232	2,8	2,9

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Tablica 1. Struktura badanych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie GUS „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r. (dok.)

Table 1. Structure of the surveyed and enterprises that submitted the SP report for 2016 (cont.)

Wyszczególnienie Specification	Badane przedsiębiorstwa (próba) Surveyed enterprises (sample)		Przedsiębiorstwa, które złożyły sprawozdanie SP za 2016 r. w % Enterprises that submitted the SP report for 2016 in%
	w liczbach bezwzględnych in absolute numbers	w % in %	
Obsługa rynku nieruchomości ^A (L) Real estate activities (L)	1355	3,1	3,0
Pozostałe usługi (M+N+P+Q+R+S) Other services (M+N+P+Q+R+S)	4335	13,2	14,5
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) Professional, scientific and technical activities (M)	2006	4,6	5,2
Administrowanie i działalność wspierająca ^A (N) Administrative and support service activities (N)	1385	3,2	3,4
Edukacja (P) Education (P)	433	1,0	1,1
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q) Human health and social work activities (Q)	1449	3,3	3,7
Kultura, rozrywka i rekreacja (R) Arts, entertainment and recreation (R)	172	0,4	0,4
Pozostała działalność usługowa (S) Other service activities (S)	275	0,6	0,7

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

4. Zakres przedmiotowy badania

4. The subjective scope of the research

Głównym przedmiotem przeprowadzonych analiz były determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do determinant wewnętrznych oraz do specyficznych determinant otoczenia lokalnego, instytucjonalnego, w tym również do wsparcia zewnętrznego dla osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

W ramach wewnętrznych determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw uwzględniono zagadnienia, które na ogół nie są przedmiotem badań prowadzonych przez statystykę publiczną, takie jak:

- orientacja przedsiębiorcza,
- zarządzanie strategiczne,
- nowoczesne HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi),
- współczesne metody zarządzania,
- relacje z rynkiem,
- praktyki monitorowania,
- systemy informatyczne,
- technologie informacyjno-komunikacyjne,
- współpraca sieciowa przedsiębiorstw (związki kooperacyjne).

Przedmiotem analiz w odniesieniu do determinant otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego były głównie cechy charakteryzujące:

- ogół warunków otoczenia lokalnego, takie jak: kwestie dotyczące sposobu zagospodarowania przestrzeni, infrastruktury technicznej czy sytuacji na rynku pracy, rozwoju społeczno-gospodarczego regionu,
- rolę społeczności lokalnej i administracji publicznej w otoczeniu przedsiębiorstw.

Dodatkowym przedmiotem badania była kondycja finansowa małych i średnich przedsiębiorstw, utożsamiana z pozycją finansową lub sytuacją finansową przedsiębiorstwa.

Kondycja finansowa odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju poprzez generowanie zysku oraz długoterminowy wzrost zasobów majątkowych i kapitałowych w warunkach konkurencji. Kondycja finansowa jest traktowana jako synonim pozycji finansowej przedsiębiorstwa będącej rezultatem podejmowanych przez podmiot decyzji i wykorzystania szans rozwoju. Określana jest w szczególności przez takie parametry jak: płynność finansowa, zadłużenie, efektywność gospodarowania majątkiem i kapitałem, sprawność działania przedsiębiorstwa oraz rentowność²⁹.

Zakres przedmiotowy prezentowanej analizy obejmował także informacje i opinie przedsiębiorców na temat prowadzonej działalności, świadczące o rozwoju przedsiębiorstwa oraz osiągnięciu przez niego sukcesu w wybranych wymiarach, m.in. opinie dotyczące:

- bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa (głównie atutów pozycji konkurencyjnej, kondycji finansowej),
- rozwoju przedsiębiorstwa w ostatnim 3-letnim okresie (m.in. w zakresie zmian pozycji konkurencyjnej na rynku, poziomu zatrudnienia, liczby klientów, wyników finansowych, nakładów inwestycyjnych),
- perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych 3 lat (m.in. dotyczące nakładów inwestycyjnych, zatrudnienia, zmiany profilu działalności, sukcesji).

5. Metody analizy danych wynikowych

5. Methods of analysis result data

Miary sukcesu

Measures of success

W niniejszej publikacji przyjęto, że o sukcesie przedsiębiorstw świadczą wartości cech charakteryzujących sytuację przedsiębiorstwa w zakresie czterech głównych obszarów (składowych) sukcesu, takich jak:

- wzrost w okresie ostatnich trzech lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe,
- rozwój w okresie ostatnich trzech lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe,
- aktualna równowaga materialna i społeczna,
- aktualna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa.

Wyboru składowych sukcesu oraz cech charakteryzujących przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy rynkowe dokonano na podstawie przeglądu literatury naukowej oraz dostępności danych statystycznych z badania kwestionariuszowego zrealizowanego w ramach pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” (Łobos i in., 2018).

²⁹ Opracowane na podstawie: Siemińska (2002); Sierpińska i Jachna (1994); Kowalak (2003); Kuciński (2018); Wilczyńska (2018).

Aby zachować spójność i porównywalność cech wskazujących na osiągnięcie sukcesu z punktu widzenia przedsiębiorców, wykorzystano pozyskane z badania kwestionariuszowe informacje, stosując skalę porządkową, pomimo mierzalności niektórych cech.

W nawiązaniu do badań GUS w zakresie wskaźników przedsiębiorczości, realizowanych zgodnie z metodologią europejskiej statystyki demografii przedsiębiorstw (wypracowaną w ramach Entrepreneurship Indicators Programme³⁰), przyjęto 3-letni okres do oceny działalności przedsiębiorstw.

Wzrost przedsiębiorstwa oznacza rozszerzanie skali i zakresu jego działalności; określa poprawę we wszystkich mierzalnych, wymiernych i jednocześnie kluczowych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak: rynek i dystrybucja, produkcja, podstawowe kategorie ekonomiczne i finansowe, kadry czy współpraca z innymi podmiotami.

Rozwój przedsiębiorstwa oznacza poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w takich obszarach jak: pozycja konkurencyjna, kondycja ekonomiczna, system zarządzania przedsiębiorstwem, system obsługi klientów oraz relacje z klientami, oferta rynkowa, sposób współdziałania i współpracy z kooperantami, generalna sprawność działania.

Równowaga materialna i społeczna obejmuje miary aktualnej sytuacji finansowej, technicznej oraz społecznej przedsiębiorstwa. Kojarzona z dobrostanem organizacji, w którym jej podstawowe parametry utrzymują się na dobrym poziomie i nie powodują sytuacji kryzysowych, a tym bardziej zagrożenia dla przetrwania przedsiębiorstwa.

Przetrwanie przedsiębiorstwa jest jego zdolnością do prowadzenia działalności i pośrednio może być zmierzone jego **pozycją konkurencyjną** oraz wynikową w stosunku do niej **pozycją rynkową**, oznaczającą szeroko rozumianą zdolność do konkurowania na rynku.

W celu syntezy pozyskanych dla każdej jednostki informacji (przez zmienne obserwowalne), charakteryzujących przyjęte składowe pojęcia „sukcesu” w działalności przedsiębiorstw, wzorując się na przedstawionej w rozdziale 1.2. koncepcji obszarów i miar sukcesu³¹, skonstruowano miarę agregatową sukcesu – zmienną zależną (o charakterze zmiennej ukrytej, nieobserwowalnej bezpośrednio), nazwaną **SUKCES**.

Pierwszym etapem badania był dobór cech statystycznych, które możliwie wyczerpująco i trafnie charakteryzowałyby analizowane zjawiska. Dobór cech wynikał z ich ważności merytorycznej oraz z dostępności danych statystycznych.

Ogólna miara SUKCES odpowiadająca mierze sukcesu przedsiębiorstwa została scharakteryzowana następującymi cechami:

- Y_1 – zmiana liczby obsługiwanych klientów w okresie 3 lat (2014–2017),
- Y_2 – zmiana wartości przychodów netto w okresie 3 lat (2014–2017),
- Y_3 – zmiana wartości nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017),
- Y_4 – zmiana kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017),
- Y_5 – zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku w okresie 3 lat (2014–2017),
- Y_6 – wdrożenie innowacji w okresie 3 lat (2015–2017),
- Y_7 – aktualna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa (tj., w 2017 r.).

30 Por. Measuring Entrepreneurship, (2010). OECD oraz corocznie ukazujące się publikacje GUS „Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach ...”; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wybrane-wskazniki-przedsiębiorczości-w-latach-2013-2017,23,6.html>

31 Opis koncepcji obszarów i miar sukcesu zawarto w rozdziale 1.2; por. też zarys tej koncepcji w raporcie „Uwarunkowania rozwoju ...” (Łobos i in., 2018), tamże s. 65-67.

Przyjęto następującą skalę pozycyjną:

dla zmiennych Y_1, Y_2, \dots, Y_5 :

- 1 – nastąpiło znaczne zmniejszenie/pogorszenie, 2 – niewielkie zmniejszenie/pogorszenie, 3 – utrzymanie się na porównywalnym poziomie, 4 – niewielkie zwiększenie/niewielka poprawa, 5 – znaczne zwiększenie/znaczną poprawa,

dla zmiennej Y_6 :

- 0 – nie; 1 – tak (udało się w przedsiębiorstwie wprowadzić przynajmniej jedną innowację),

dla zmiennej Y_7 :

- 1 – małe doświadczenie w branży, przedsiębiorstwo dopiero rozpoczyna działalność, 2 – niewielki udział w rynku; przedsiębiorstwo jest jednym z wielu na rynku, 3 – znaczny udział w rynku, 4 – dominująca pozycja na rynku – przedsiębiorstwo kreuje rynek (lider rynku).

Do agregacji cech w miarę syntetyczną SUKCES użyta została odpowiednio zmodyfikowana miara TOP-SIS Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (Hwang, Yoon, 1981) oraz odległość GDM2 (uogólniona miara GDM2) właściwa do zastosowania dla cech mierzonych przy wykorzystaniu skal porządkowych, zaproponowana przez Walesiaka³². Uogólniona miara GDM2 pozwoliła ustalić odległości przedsiębiorstw opisanych wektorem cech mierzonych na skali porządkowej od obiektu teoretycznego go zwanego wzorcem lub antywzorcem. Konstrukcja miary SUKCES przebiegała następująco:

a) normalizacja cech (przekształcenie ilorazowe):

$$z_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n y_{ij}^2}}$$

gdzie:

y_{ij} - wartość j-tej cechy dla i-tej jednostki (przedsiębiorstwa),

z_{ij} - znormalizowana cechy j-tej zmiennej dla i-tej jednostki (przedsiębiorstwa).

b) określenie współrzędnych wzorca:

$$z_{0j}^+ = \begin{cases} \max\{x_{ij}\} & \text{dla cech o charakterze stymulant,} \\ \min\{x_{ij}\} & \text{dla cech o charakterze destymulant.} \end{cases}$$

c) określenie współrzędnych antywzorca:

$$z_{0j}^- = \begin{cases} \min\{x_{ij}\} & \text{dla cech o charakterze stymulant,} \\ \max\{x_{ij}\} & \text{dla cech o charakterze destymulant.} \end{cases}$$

Pod pojęciem stymulanty rozumie się takie zmienne, które wpływają na odnoszenie sukcesu w działalności przedsiębiorstw (im wyższe wartości tych wskaźników, tym wyższe wartości miary SUKCES). Destymulantami są takie zmienne, mogą hamować odnoszenie sukcesu w działalności przedsiębiorstw rozwój. Pożądanymi są niskie wartości tych wskaźników (im niższe ich wartości, tym wyższe wartości miary SUKCES).

d) obliczenie odległości obiektów od wzorca:

$$d_{i0}^+ = GDM2(z, z_{0j}^+)$$

32 Szerzej o mierze GDM (Generalised Distance Measure) por. m.in. Walesiak (2016).

e) obliczenie odległości obiektów od antywzorca:

$$d_{i0}^- = GDM2(z, z_{0j}^-)$$

f) obliczenie wartości miary agregatowej SUKCES:

$$q_i = \frac{d_{i0}^-}{d_{i0}^- + d_{i0}^+}$$

Dla każdej jednostki (przedsiębiorstwa) obliczone zostały w języku R wartości miary agregatowej, ilustrującej poziom „odległości” od zdefiniowanego sukcesu.

Miara ogólna SUKCES przyjmuje wartości z przedziału [0, 1], przy czym miara rozwoju jest równa 1 dla wzorca (tj. teoretycznej jednostki, dla której wszystkie analizowane cechy, mające postać stymulant przyjmują wartości maksymalne, a wszystkie destymulanty wartości minimalne) oraz 0 dla antywzorca.

Determinanty sukcesu

Determinants of success

Do pomiaru opinii, postaw i poglądów przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu badanych czynników (determinant – zmiennych niezależnych) zastosowano pięciostopniową skalę pozycyjną:

1 – czynnik zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy). Dodatkowo wyróżniono sytuację 0 – czynnik nie występuje.

Do określenia rozkładu natężenia wewnętrznych uwarunkowań sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w ramach każdej grupy uwarunkowań zastosowano metodę porządkowania liniowego przedsiębiorstw z wykorzystaniem uogólnionej miary odległości GDM2 (por. rozdział 3 „Wewnętrzne determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw”).

Jako wzorzec rozwoju przyjęto dolny biegun miernika rozwoju, czyli określono takie przedsiębiorstwo, które na wszystkie pytania w kwestionariuszu dotyczące poszczególnych grup uwarunkowań sukcesu MŚP wskazało odpowiedzi „zupełnie nieistotny”. Jest to najniższy stopień intensywności rozpatrywanych cech. Najwyższy stopień to uznanie danego czynnika jako „zdecydowanie istotnego (kluczowego)” w pięciostopniowej skali, gdzie klasą środkową była klasa neutralna.

W metodzie porządkowania liniowego z wykorzystaniem odległości GDM2 przyjęto jednakowy wpływ wszystkich zmiennych diagnostycznych definiujących każdy z rozpatrywanych agregatów.

W celu uwypuklenia różnic w strukturze ocen znaczenia dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie pomiędzy wybranymi czynnikami (determinantami) wykorzystano wskaźnik podobieństwa struktur³³, liczony jako średnia bezwzględnych różnic pomiędzy odpowiednimi udziałami procentowymi dla poszczególnych determinant:

$$W_{ij} = \frac{1}{5} \sum_{k=1}^5 |u_{ki} - u_{kj}|,$$

gdzie u_{ki} , u_{kj} oznaczają dla i-tej oraz j-tej determinanty udział k-tej oceny według pięciostopniowej skali.

33 Por. m.in. Kukuła (1975).

Aby określić, czy występuje zależność pomiędzy rozkładem częstości odpowiedzi w zakresie jednej zmiennej (z grupy determinant sukcesu) w odniesieniu do drugiej zmiennej (dotyczącej wybranego przekroju, np. klasy wielkości przedsiębiorstw, głównego rynku działania przedsiębiorstw, sekcji PKD, czy podziału na przedsiębiorstwa rodzinne i pozostałe) skorzystano z nieparametrycznego testu chi-kwadrat, wyliczając prawdopodobieństwo p (p -value) dla ustalonej, na podstawie danych z próby, wartości statystyki testowej.

Model zależności pomiędzy determinantami sukcesu przedsiębiorstw a zmiennymi opisującymi ten sukces

Model of relationships between determinants of business success and variables describing this success

Do konstrukcji modelu zależności pomiędzy determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP a zmiennymi opisującymi ten sukces zaproponowano metodę drzew regresyjnych. Metodę tą (zaliczaną do grupy nieparametrycznych metod budowy modeli dyskryminacyjnych i regresyjnych) wykorzystuje się do predykcji wartości zmiennej mierzonej na skali ilorazowej lub przedziałowej.

Modele w postaci drzew regresyjnych mają wiele zalet. Najważniejszą z nich jest łatwość interpretacji modelu w języku naturalnym. Ważną ich zaletą jest również możliwość predykcji danych niepełnych, tj. zawierających obserwacje, dla których nie można określić wartości pewnych zmiennych. Metoda ta jest również odporna na występowanie wartości nietypowych. Istotna jest także możliwość ujęcia w omawianych modelach zarówno predyktorów mierzonych na skalach mocnych, jak i na słabych, bez konieczności dokonywania ich transformacji [por. Walesiak, Gatnar, (red.) 2009].

W niniejszej analizie metoda drzew regresyjnych umożliwiła wyznaczenie (i przedstawienie za pomocą odpowiednich diagramów) przynależność obiektów – przedsiębiorstw do klas zmiennej utożsamianej z sukcesem (zmiennej zależnej, objaśnianej) na podstawie zmiennych – determinant sukcesu (zmiennych niezależnych, objaśniających) oraz predykcję (prognozowanie) wartości zmiennej objaśnianej – zagregowanej miary SUKCES (mierzonej na skali ilorazowej) na podstawie pomiarów zmiennych objaśniających.

Przebieg procedury rekurencyjnego podziału³⁴ najlepiej reprezentuje drzewo, tj. graf spójny i bez cykli. Z tego powodu nazwa metody opisywanej w literaturze przedmiotu to drzewa klasyfikacyjne (classification trees) zwane dyskryminacyjnymi oraz drzewa regresyjne (regression trees) [por. Walesiak i Gatnar, (red.) 2009, s. 238].

W procesie konstrukcji drzewa model jest tworzony nie globalnie, lecz poprzez złożenie modeli lokalnych, które mają postać stałej, budowanych w każdym z K rozłącznych segmentów R_1, \dots, R_K , na jakie dzielona jest wielowymiarowa przestrzeń zmiennych:

$$f(\mathbf{x}_i) = \sum_{k=1}^K \alpha_k I(\mathbf{x}_i \in R_k),$$

gdzie R_k ($k = 1, \dots, K$) to podprzestrzeń (segmenty) przestrzeni \mathbf{X}^m , α_k – parametry modelu, zaś I jest funkcją wskaźnikową:

$$I(q) = \begin{cases} 1 & \text{gdy } q \text{ jest prawdziwe} \\ 0 & \text{w przeciwnym wypadku.} \end{cases}$$

³⁴ Jak podają Gatnar i Walesiak (2009) jest to jedna z ważniejszych nieparametrycznych metod budowy modeli dyskryminacyjnych i regresyjnych, polegająca na złożeniu modeli lokalnych, zbudowanych w poszczególnych podprzestrzeniach m -wymiarowej przestrzeni zmiennych \mathbf{X}^m , która dzieli sekwencyjnie przestrzeń na podprzestrzenie R_k (segmenty, regiony), aż do chwili, gdy zmienna zależna Y osiągnie w każdej z nich minimalny poziom zróżnicowania (mierzonej za pomocą odpowiedniej funkcji straty).

Każdy z obszarów R_k jest definiowany poprzez jego granice w przestrzeni \mathbf{X}^m , które dla zmiennych metrycznych X_1, \dots, X_m , można przedstawić jako:

$$I(\mathbf{x}_i \in R_k) = \prod_{l=1}^L I(v_{kl}^{(d)} \leq x_{il} \leq v_{kl}^{(g)}),$$

gdzie wartości $v_{kl}^{(d)}$ oraz $v_{kl}^{(g)}$ oznaczają odpowiednio jego górną i dolną granicę w l -tym wymiarze przestrzeni.

W przypadku, gdy zmienna zależna Y jest mierzona na jednej ze skal mocnych, to model jest modelem regresji, którego graficzną postacią jest drzewo regresyjne. Jego parametry są wyznaczone za pomocą formuły:

$$\alpha_k = \frac{1}{N(k)} \sum_{\mathbf{x}_i \in R_k} y_i,$$

gdzie $N(k)$ to liczba obserwacji należących do segmentu R_k .

Ocena jakości podziału, tj. homogeniczności poszczególnych podprzestrzeni, na które dzielona jest przestrzeń zmiennych, dokonywana jest za pomocą pewnej funkcji oceniającej różnicowanie obserwacji znajdujących się w R_k . Wykorzystywana jest w tym celu funkcja kwadratowa:

$$Q(R_k) = \frac{1}{N(k)} \sum_{\mathbf{x}_i \in R_k} (y_i - \alpha_k)^2,$$

gdzie wartość α_k jest wyznaczana za pomocą poprzedniej formuły.

Do budowy drzewa najczęściej stosowana jest w tym celu strategia wspinaczki (*hill climbing*), pozwalająca dokonać podziału optymalnego w sensie lokalnym. Nie gwarantuje to osiągnięcia rozwiązania optymalnego w sensie globalnym, co jest zadaniem trudnym, o ile nie niewykonalnym ze względu na złożoność obliczeniową.

Funkcja oceny jakości podziału podprzestrzeni R na segmenty R_1, \dots, R_K ma postać:

$$\Delta Q(R) = Q(R) - \sum_{k=1}^K Q(R_k) p(k),$$

gdzie $p(k)$ oznacza frakcję obserwacji w segmencie R_k . Kryterium podlega optymalizacji, tj. szukany jest taki podział, który zapewni jak największą jednorodność uzyskanych podprzestrzeni, czyli osiągnięcie minimum przez $Q(R_k)$ dla $k = 1, \dots, K$.

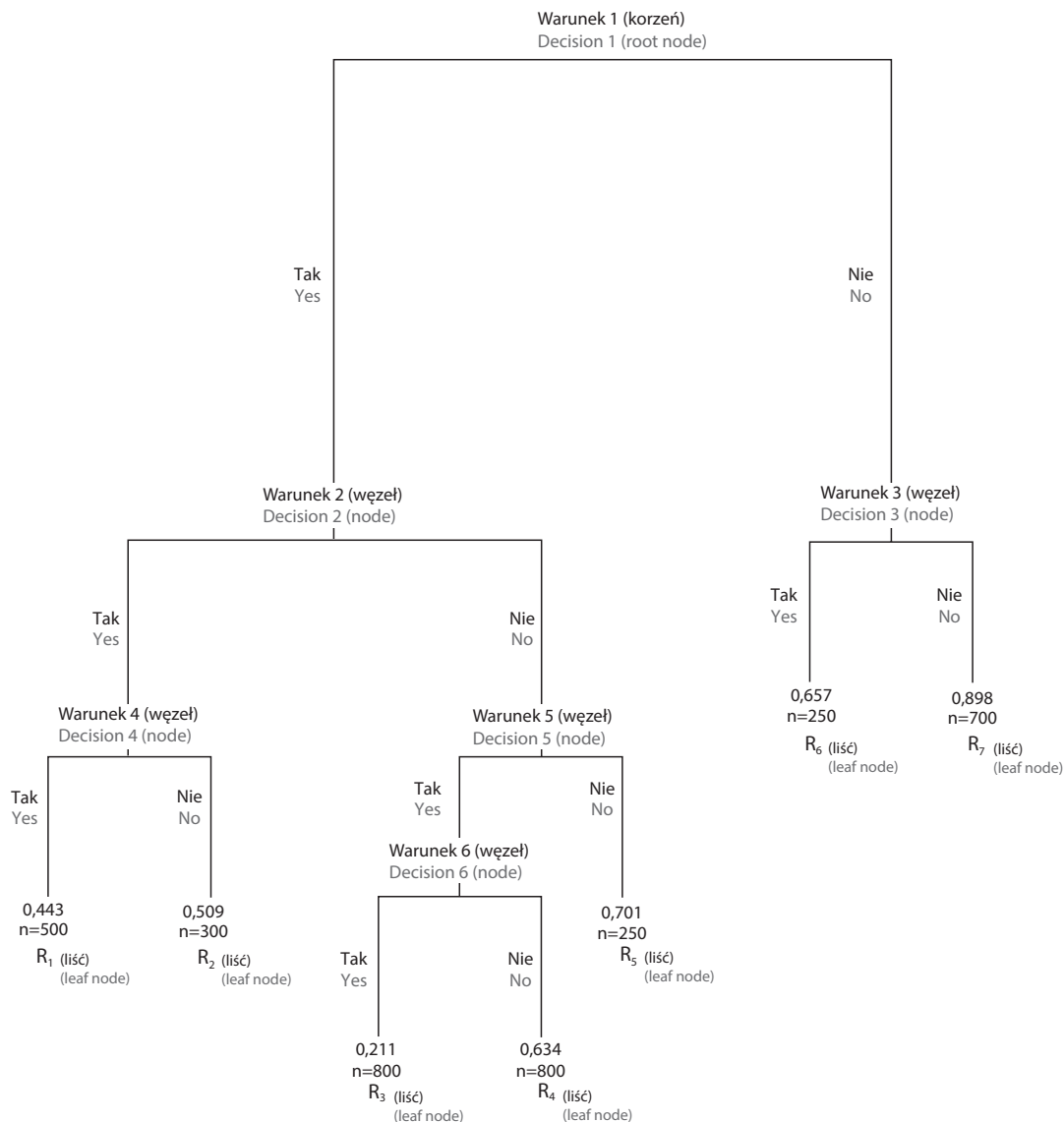
Walesiak i Gatnar (2009) postulują, aby model w postaci drzewa regresyjnego lub klasyfikacyjnego był wyrazem kompromisu pomiędzy dokładnością a złożonością.

W badaniu determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw zastosowanie drzew regresyjnych pozwala na stwierdzenie, które ze zmiennych objaśniających najbardziej różnicują badany zbiór według wartości zmiennych objaśnianych odpowiadających sukcesowi przedsiębiorstwa (również tych będących agregatami zmiennych). Zmienne opisujące podział w odpowiednich węzłach drzewa i profilujące odpowiednie podzbiory badanej zbiorowości, są równocześnie zmiennymi decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa (determinantami sukcesu). Opracowany i zweryfikowany empirycznie model w postaci drzewa regresyjnego odzwierciedla przebieg procedury rekurencyjnego podziału badanego zbioru przedsiębiorstw na podzbiory maksymalnie jednorodne z punktu widzenia wartości zmiennej zależnej (sukcesu przedsiębiorstwa).

Graficzną prezentacją metody klasyfikacji jest rekurencyjne drzewo decyzyjne, które może składać się z korzenia oraz gałęzi prowadzących do kolejnych węzłów. W każdym węźle sprawdzany jest warunek podziału na podzbiory. Na najniższym poziomie znajdują się liście, w których zawarta jest prognoza wartości zmiennej objaśnianej (średnia wartość) oraz informacja o liczebności obiektów przypisanych do poszczególnych klas (por. rys.1).

Rys. 1. Przykładowy model drzewa regresyjnego

Ryc. 1. Example model of regression trees



Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Dane prezentowane w tablicach, wykresach, mapach, schematach opracowano na podstawie utworzonej bazy danych zawierającej dane jednostkowe z przeprowadzonego badania kwestionariuszowego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” połączone z wybranymi danymi ze sprawozdań GUS za 2017 r. oraz za 2014 r. – formularz SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa”.

Słownik pojęć

Glossary

Przedsiębiorstwa małe - to przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 10 do 49 osób.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przedsiębiorstwa średnie - to przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 50 do 249 osób.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przedsiębiorstwo działające na rynku lokalnym - przedsiębiorstwo działające w sposób zorganizowany i ciągły na terenie gminy lub kilku sąsiednich gmin, zlokalizowanych w obrębie jednego lub sąsiadujących z miejscem siedziby przedsiębiorstwa powiatów.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przedsiębiorstwo działające na rynku regionalnym - przedsiębiorstwo działające w sposób zorganizowany i ciągły na terenie kilku powiatów, zlokalizowanych w granicach jednego lub sąsiadujących z miejscem siedziby przedsiębiorstwa województw.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym - przedsiębiorstwo działające w sposób zorganizowany i ciągły w kilku województwach lub na terenie całego kraju.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym - przedsiębiorstwo, które w sposób zorganizowany i ciągły eksportuje produkty lub usługi poza granice Polski (z wyłączeniem sporadycznej sprzedaży).

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Pozycja dominująca na rynku - pozycja przedsiębiorcy, która umożliwia mu zapobieganie skutecznej konkurencji na rynku przez stworzenie mu możliwości działania w znacznym zakresie niezależnie od konkurentów, kontrahentów oraz konsumentów; przyjmuje się, że przedsiębiorca ma pozycję dominującą, jeżeli jego udział w rynku właściwym przekracza 40%.

Źródło: Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. 2018, poz. 798).

Wskaźnik ogólnego zadłużenia to relacja zobowiązań i rezerw na zobowiązania do wartości aktywów (pasywów).

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) to relacja wyniku finansowego netto do wartości aktywów ogółem. Nazywany jest także wskaźnikiem rentowności majątku.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) to relacja wyniku finansowego netto do wartości kapitału (funduszu) własnego.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wskaźnik rentowności obrotu netto to relacja wyniku finansowego netto do przychodów ogółem.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wskaźnik poziomu kosztów to relacja kosztów ogółem do przychodów ogółem.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Koszty ogółem (koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności) obejmują koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Przychody ogółem (przychody z całokształtu działalności) obejmują przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne oraz przychody finansowe.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Kapitały (fundusze) własne - pieniężny odpowiednik majątku stanowiącego własność jednostki ustalonej zgodnie ze statutem, umową o utworzeniu lub przepisami o gospodarce finansowej jednostki. Obejmują one: kapitał (fundusz) podstawowy, kapitał (fundusz) zapasowy, kapitał z aktualizacji wyceny, pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, niepodzielony (nierozliczony) wynik finansowy z lat ubiegłych, wynik finansowy netto roku obrotowego, odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wynik finansowy brutto oblicza się jako różnicę przychodów ogółem i kosztów ogółem – w przypadku nadwyżki kosztów ogółem nad przychodami ogółem wynik finansowy zapisuje się ze znakiem (-).

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Aktywa obrotowe - wszystkie aktywa o terminie zapadalności poniżej roku oraz które spółka zamierza utrzymywać krócej niż rok lub które będą wykorzystane w jednym cyklu produkcyjnym. Aktywa obrotowe obejmują: zapasy, należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Aktywa trwałe - aktywa, które pozostaną w jednostce dłużej niż 12 miesięcy. Składają się z: wartości niematerialnych i prawnych, rzeczowych aktywów trwałych, należności długoterminowych, inwestycji długoterminowych oraz długoterminowych rozliczeń międzyokresowych.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Wartość brutto środków trwałych to wartość równa nakładom poniesionym na ich zakup lub wytworzenie, bez potrącenia wartości zużycia (umorzenia). Wartość brutto środków trwałych nie obejmuje wartości gruntów i prawa wieczystego użytkowania gruntów.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). Warszawa: GUS.

Orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*) obejmuje takie jakościowe cechy działania jak: dążenie do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań oraz bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Może cechować samych przedsiębiorców, jednak jest dopuszczalne przypisywanie tej charakterystyki także przedsiębiorstwom, gdy procesy innowacyjne zostaną wpisane w organizację przedsiębiorstwa i system zarządzania, staną się rutyną i nawykowym działaniem rozumianym i praktykowanym przez szersze grono zatrudnionych.

Źródło: Opracowane na podstawie Davidsson (1989).

Orientacja rynkowa to zarówno ogólna idea funkcjonowania przedsiębiorstwa wyrażająca prymat indywidualnych potrzeb klienta, czego konsekwencją staje się dopasowanie sposobu działania do zidentyfikowanych preferencji, jak i zestaw konkretnych działań, np. projektowania, dostarczania czy finansowania zakupu produktu z uwzględnieniem opinii nabywców. Potrzeby klienta stają się wyznacznikiem sposobu, w jaki jest zorganizowane i funkcjonuje przedsiębiorstwo. Orientacja rynkowa bazuje na uświadomionej i formowanej wrażliwości zatrudnionych na sygnały płynące z rynku. Jest ona także kulturą organizacyjną, która wyznacza pożądane i nieakceptowalne sposoby działania pracowników, głównie w odniesieniu do relacji z klientami.

Źródło: Opracowane na podstawie Küster i Vila (2011).

Strategia przedsiębiorstwa - ogólny program działania przedsiębiorstwa, formalny plan określający kierunkowe cele, sposoby ich osiągnięcia a także potrzebne do tego środki. Strategia to w szczególności określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych

celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Źródło: opracowane na podstawie Krupski (2001) oraz Penc (1994).

Praktyki monitorowania to grupa aktywności kadr kierowniczych przedsiębiorstw obejmująca głównie kontrolowanie kosztów działania, poziomu przychodów, lecz także bardziej złożonych miar efektywności ekonomicznej a także działań konkurencji. Uznaje się, że stanowią one wyróżnik przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe. Są przez nie realizowane niezależnie od aktualnej koniunktury gospodarczej, w czasach prosperity i zastoju.

Źródło: Oprac. własne.

Sieci przedsiębiorstw to układy strategicznej bądź taktycznej współpracy podmiotów gospodarczych, niezależnych formalnoprawnie, opartych o związki kapitałowe bądź też nie, które bazują na powtarzalnych relacjach gospodarczych, na ogół długoterminowych bądź średnioterminowych. Strony współpracy dostosowują do siebie własne sposoby działania, co stanowi koszt współpracy, ale też osiągają korzyści w formie nowych możliwości strategicznych (produkty, rynki, technologie, i inne) bądź oszczędności, które w działaniu w pojedynkę byłyby niemożliwe do zrealizowania. Składowymi sieci bywają tak podmioty będące dostawcami, odbiorcami (np. hurtowymi), jak i przedsiębiorstwa konkurencyjne oraz podmioty niebiznesowe (uczelnie, instytuty badawcze etc.).

Źródło: Oprac. własne.

Otoczenie przedsiębiorstwa w warunkach rynkowej gospodarki to złożony produkt kształtowany w wieloletnim (niekiedy nawet wielowiekowym) procesie zarówno przez naturę, jak i przez różne grupy jej użytkowników (w tym lokalne i regionalne władze samorządowe, terytorialne społeczności, instytucje biznesowego wsparcia itd.) zależnie od zakresu ich działalności.

Źródło: Oprac. własne.

Lokalna społeczność - zbiorowość zamieszkująca wyodrębnione terytorium na stosunkowo małym obszarze, połączona więzami wynikającymi ze wspólnych potrzeb i interesów oraz poczucia przynależności do zamieszkiwanego miejsca.

Źródło: Oprac. na podstawie Encyklopedii Zarządzania.

Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) - wyodrębnione administracyjnie, niezamieszkałe części terytorium kraju, na terenie których może być prowadzona działalność gospodarcza na preferencyjnych warunkach. Celem funkcjonowania tego instrumentu wsparcia jest przyspieszenie rozwoju gospodarczego części terytorium kraju. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w SSE mogą otrzymać m.in. pomoc publiczną udzielaną w formie zwolnień z podatku dochodowego.

Źródło: Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. 2017 r., poz. 1010).

Rozdział 1

Chapter 1

Obszary i miary sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

Areas and measure the success of the SME sector enterprises'

1.1. Wprowadzenie

1.1. Introduction

Głównym celem niniejszej części publikacji było określenie obszarów i miar sukcesu w działalności małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie danych statystyki publicznej, w szczególności na podstawie zrealizowanego przez GUS na przełomie 2017–2018 badania kwestionariuszowego o charakterze eksperymentalnym „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”. Zakres przedmiotowy zaprezentowanej analizy wynikał z przeglądu literatury naukowej i ważności merytorycznej wybranych na potrzeby publikacji cech, świadczących o sukcesie oraz z dostępności danych statystycznych.

Zarówno samo pojęcie sukcesu przedsiębiorstwa oraz jego składowych są pojęciami bardzo złożonymi. W praktyce gospodarczej sukces utożsamia się z pozytywną oceną pewnych przedsięwzięć, osiągnięciem zamierzonego celu. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi sposobami definiowania i mierzenia sukcesu. Do miar sukcesu zalicza się m.in. miary finansowe, np. wzrost zatrudnienia, wzrost przychodów, kapitału własnego, zyski, wzrost udziału w rynku, wydajność (por. Entrepreneurship Indicators Programme³⁵; Baron, 2007; Brooksbank i in., 2003) czy niefinansowe, np. poprawę pozycji konkurencyjnej (por. Chandler i Hanks, 1993). Przez niektórych autorów sukces w działalności gospodarczej rozpatrywać można także z perspektywy subiektywnej, kiedy punktem wyjścia w procesie oceny sukcesu są sami przedsiębiorcy, menedżerowie. Subiektywny sukces przedsiębiorcy definiowany jest wówczas jako indywidualne zrozumienie i ocenę spełnienia kryteriów, które są osobiście ważne dla przedsiębiorcy i motywują do działania (Wach i in. 2016), bądź postrzegany jest przez przedsiębiorcę jako samoocena ekonomicznych wskaźników, np. wydajności, zysku, itp. (Rauch i Frese, 2007; Richard i in., 2009). Ważną kwestią jest też ocena sukcesu na podstawie analizy porównawczej, w szczególności przez odniesienie do przyjętych poziomów pewnych wielkości, a także do bezpośrednich konkurentów. Albo też, zdaniem innych autorów, ocena sukcesu w czasie, czyli przez odniesienie bieżących poziomów mierników sukcesu do tych z przeszłości (por. Urbanowska-Sojkin, 2013).

Przy opracowywaniu kwestionariusza wyżej wymienione badania zastosowano oba warianty. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie samooceny działalności przedsiębiorstw, na przestrzeni 3-letniego okresu (2014–2017), pod względem 9 cech (m.in. w zakresie oceny poziomu zmian w liczbie zatrudnionych, obsłużonych klientów, wartości kapitału własnego, wielkości przychodów), zaliczanych zgodnie z przyjętą metodologią do miar sukcesu – miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Ponadto respondenci w badaniu kwestionariuszowym wyrażali swoje opinie na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa w 2017 r. (atutów przedsiębiorstwa) na tle głównych konkurentów rynkowych. Jako kryteria porównań do konkurentów zastosowano 8 atutów, w tym m.in. posiadane zasoby finansowe, spełnianie norm jakościowych, doświadczenie biznesowe. Wybrane wyniki dotyczyły samooceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa na przestrzeni 3-letniego okresu (2014–2017) oraz osiągniętych przewag konkurencyjnych zaprezentowano w podrozdziale 1.4.

35 <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/theentrepreneurshipindicatorsprogrammeeipbackgroundinformation.htm>.

W wyniku przeglądu publikacji naukowych i aktualnego stanu badań w zakresie miar sukcesu, został zaproponowany w niniejszym rozdziale teoretyczny model sukcesu przedsiębiorstw MŚP oraz jego składowych i hipotetycznych relacji pomiędzy nimi (podrozdział 1.2). Zgodnie z zaproponowanym modelem zostały zdefiniowane cztery podstawowe składowe sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP:

- wzrost przedsiębiorstwa,
- rozwój przedsiębiorstwa,
- osiągnięta równowaga materialna oraz społeczna,
- utrzymywanie długookresowej zdolności do przetrwania (bądź ugruntowana pozycja konkurencyjna i wynikowa w stosunku do niej – pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w branży, w której ono konkuruje).

Przyjmując złożoność i wielowymiarowość pojęcia sukces, uznano tym samym, iż żadna z tych składowych, osobno analizowana, nie może być utożsamiana z sukcesem.

W pracach naukowych oprócz ujęcia pomiaru sukcesu według obszarów czy też jego składowych (por. np. Lachiewicz, 2013) występują także różne propozycje wykorzystania miar syntetycznych sukcesu, według przyjętych przez autorów podstaw teoretycznych, odnoszących się do wartości przedsiębiorstwa, wartości dodanej czy miar charakteryzujących gospodarkę finansową, działania i skutki marketingowe (por. Urbanowska-Sojkin, 2003 i 2013; Kay, 1996; Gruszczyńska-Malec i Hładoń, 2011)³⁶.

Wzorując się na koncepcji miary sukcesu według 4 składowych (por. podrozdział 1.2) została również zaproponowana konstrukcja miary agregatywnej sukcesu, o charakterze zmiennej ukrytej (nieobserwowalnej bezpośrednio), umożliwiającej syntezę pozyskanych informacji (przez zmienne obserwowalne) dla każdej jednostki w zakresie wzrostu, rozwoju oraz aktualnej równowagi przedsiębiorstwa, zarówno w sensie materialnym, jak i społecznym, a także osiągniętej pozycji rynkowej (podrozdział 1.3).

Do agregacji cech została zastosowana odpowiednio zmodyfikowana miara TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution) (Hwang i Yoon, 1981) oraz odległość GDM2, właściwa do zastosowania dla danych porządkowych, zaproponowana przez Walesiaka (2011, 2016). Miara ta została również wykorzystana w częściach publikacji prezentujących propozycję zastosowania w badaniu determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw jednej z metod wielowymiarowej analizy danych – drzew regresyjnych (rozdział 6).

1.2. Obszary i miary sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP – model teoretyczny

1.2. Areas and measure the success of the SME sector – theoretical model

Sukces przedsiębiorstw MŚP jest kategorią zbiorczą i wielowymiarową. Składa się na nią szereg miar, które nie są miarami prostymi, jak na przykład przychód netto, tylko złożonymi, jak stabilność bądź inaczej równowaga społeczna przedsiębiorstwa. W ramach jednak każdej składowej można wyróżnić pewne miary bezpośrednio obserwowalne, jak na przykład wzrost wartości przychodów bądź liczby obsługiwanych klientów.

Lachiewicz (2013) dokonując przeglądu wielu badań dotyczących sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw skłonny jest na tej podstawie uznać, że dla większości przedsiębiorców sukces to:

- 1) rozwój małego przedsiębiorstwa polegający na ekspansji rynkowej, na poprawie wyników ekonomicznych, wprowadzaniu nowoczesnych technologii oraz produktów,

³⁶ Odmienne podejście do wielowymiarowego indeksu sukcesu przedsiębiorcy zaproponowali Fried i Tauer (2009), konstruując z wykorzystaniem funkcji produkcji indeks sukcesu, który oceniał zdolność firm do przekształcania całkowitych kosztów i godzin pracy właściciela w przychody i wzrost przychodów.

- 2) utrzymanie przedsiębiorstwa, a więc jego przetrwanie, które wiąże się z zachowaniem ciągłości i stabilności działania a także z takim zarządzaniem, które nie dopuszcza do kryzysu w przedsiębiorstwie,
- 3) sanacja i wyprowadzenie przedsiębiorstwa ze stanu nierównowagi, kryzysu, uniknięcie upadku bądź likwidacji.

W małym i średnim biznesie można zidentyfikować bardzo różne strategie działania. Nie zawsze silny wzrost czy rozwój jest pożądanym. Znane są przykłady przedsiębiorstw, które nie podejmują działań w kierunku doskonalenia systemów zarządzania i wprowadzania innowacji, gdyż zajmują taką pozycję na rynku, która z uwagi na przykład na lokalizację bądź bardzo specyficzny produkt bądź usługę gwarantuje w średnim okresie dużą przewagę konkurencyjną i zapewnia osiągnięcie założonych celów ekonomicznych. Nie wszystkie przedsiębiorstwa chcą też wzrostu, gdyż, jak podaje cytowany wyżej autor, „w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw tylko kilkanaście procent podmiotów ukierunkowuje swoje działania wyraźnie na rozwój i stopniowe przekształcanie się w duże firmy, a znaczna większość z nich dąży do utrzymania się na rynku oraz zapewnienia określonego poziomu konsumpcji dla właścicieli i członków ich rodzin, a także poczucia niezależności i satysfakcji z prowadzenia własnej firmy” (Lachiewicz, 2013). Z tego względu wyróżniane są przedsiębiorstwa, które muszą wzrastać, aby przetrwać i na ogół funkcjonują one na rynkach wysoce konkurencyjnych, rosnących i niestabilnych, a także te, które funkcjonują raczej w spokojnych, słabo wzrastających niszach rynkowych i zadowolają się aktualną pozycją konkurencyjną (Piasecki, 2013).

Istotną zmienną moderującą zamierzenia dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa jest też, jak można sądzić, kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa. Im jest ona lepsza, tym bardziej przedsiębiorstwa są ukierunkowane na rozwój. Odwrotnie zaś, im jest ona gorsza, tym bardziej przedsiębiorstwa preferują działania ukierunkowane na przetrwanie (Kozarzewski, 2002). W badaniach prowadzonych m.in. przez autora tej części pracy w ramach projektu „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, w jednym z jego segmentów poświęconych uwarunkowaniom inwestycji realizowanych przez MŚP – okazuje się bardzo podobnie, że największy wpływ na procesy inwestycyjne posiada ocena aktualnej opłacalności przedsięwzięcia. Tworzy się swoista „spirala zależności” prowadzących do coraz większych wartości wzrostu oraz do rozwoju. W efekcie firmy większe i bardziej rozwinięte wzrastają i rozwijają się jeszcze szybciej, odwrotnie niż te mniejsze i słabiej rozwinięte. Możliwa jest także oczywiście „spirala zależności” prowadząca w dół, ku coraz słabszym wynikom, dezinvestycjom, problemom społecznym, finansowym oraz upadkowi. Można sądzić, że wymiary bądź inaczej składowe sukcesu przedsiębiorstw MŚP pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach. Z dużym prawdopodobieństwem można sądzić, co potwierdzają wyniki modelowania równań strukturalnych, że wzrost jest silną determinantą rozwoju przedsiębiorstwa, zaś równowaga materialna i społeczna wpływa na obydwie te kategorie, a także na przetrwanie przedsiębiorstw.

Warto zauważyć, że znane są przypadki uruchamiania nowych przedsięwzięć, szczególnie dofinansowywanych, wspomaganych z zewnątrz, które funkcjonują tak długo, jak wymagają tego przepisy prawa. Zdarzają się też przypadki, kiedy majątek przedsiębiorcy migruje z jednego przedsięwzięcia do innego, same przedsiębiorstwa są więc nietrwałe, ale przedsiębiorca odnosi biznesowe sukcesy. Jednak generalnie należy stwierdzić, że dla większości przedsiębiorców przetrwanie przedsięwzięcia będzie uznane za sukces i może być jedną z jego miar.

Przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, aby odnieść sukces, potrzebują czasu na działanie. Ta pozornie błaha uwaga ma jednak ważne implikacje. Część przedsiębiorców zniechęca kilkuletni okres, kiedy osiągnięte są słabe wyniki ekonomiczne, a sukcesy rynkowe są niewielkie i dlatego zamykają prowadzoną działalność. Może to być uznane za błąd wynikający z nieuwzględnienia czynnika czasu lub za konieczność spowodowaną brakiem środków na bieżące funkcjonowanie. Brak rezerw może prowadzić do przerwania działalności. Tę samą myśl oddaje R. Gallager pisząc, że „przy wyborze rodzaju działalności należy uwzględnić czas niezbędny do rozwoju przedsiębiorstwa oraz czas między rozpoczęciem działalności a pojawieniem się zysków” (Safin, 2008).

Istnieje szereg badań nad znaczeniem różnych zmiennych dla przetrwania przedsiębiorstw³⁷. Na przykład analizowane są doświadczenie przedsiębiorcy w zakresie prowadzonej działalności (Dunne, Klimek i Roberts, 2013) lub też lokalizacja nowo utworzonego przedsiębiorstwa (miasta, obszary podmiejskie, obszary wiejskie) (Renski, 2009). Badania prowadzone na grupie małych i mikro przedsiębiorstw przez K. Łobosa oraz M. Szewczyk pokazały, że większe szanse na przeżycie wykazują przedsiębiorstwa, które posługują się specjalistyczną wiedzą i technologią w stosunku do tych, których technologia jest prosta bądź wymaga popularnych kompetencji (Łobos i Szewczyk, 2012).

Według danych PARP za rok 2018, w grupie przedsiębiorstw małych pierwszy rok działalności przeżywa 80,5% przedsiębiorstw. Dla przedsiębiorstw średnich wartość ta wynosi 92,4%, zaś dla porównania wśród przedsiębiorstw mikro wynosi jedynie 69,9% (PARP, 2018). Niemal więc 18% małych przedsiębiorstw z pewnością nie osiąga wieku, w którym sukces może się w ogóle pojawić niezależnie od tego, czy ma on wymiar rynkowy czy rynkowy i finansowy jednocześnie.

Nie tylko przeżycie, wzrost czy rozwój są składowymi sukcesu przedsiębiorstwa. Równie ważny jak tendencje wzrostowe czy rozwojowe jest stan aktualny przedsiębiorstwa. Najprostszym i intuicyjnym motywnym podjęcia działalności gospodarczej jest zysk. Jest on co najmniej tak samo ważny, jak zdolność do wzrostu i rozwoju. Nie może on jednak być wyłączną składową stanu aktualnego. Z tego względu należy zaproponować kategorię szerszą ujmującą wyniki działalności przedsiębiorstwa „tu i teraz”, a nie w przeszłości (jak przetrwanie), bądź w przyszłości (wzrost, rozwój). W przekonaniu autora kategorią tą może być równowaga organizacyjna. Jej idea została wprowadzona do nauk o zarządzaniu już dawno, bowiem w roku 1989 (Kozłowski i Obłój, 1989). Teoria równowagi organizacyjnej głosi, że większość organizacji i jej podsystemów dąży (dążą ich zarządzający) do zapewnienia trwania i rozwoju kierowanych przez siebie jednostek. Trwanie i rozwój są możliwe tylko w stanie równowagi systemu jako całości i jej poszczególnych części. Równowaga ma miejsce wówczas, gdy zachodzące ciągle procesy dezintegracji (wywołane przez zaburzenia wewnętrzne i zewnętrzne) nie powodują utraty zdolności do sterowania sobą oraz utrzymywania swej struktury jako elementu wyodrębnionego z otoczenia. Utrzymywanie równowagi jest więc procesem ciągłym pochłaniającym część dostępnych przedsiębiorstwu zasobów. Można wyróżnić następujące wymiary równowagi organizacyjnej:

- 1) materialna – zewnętrzna, która może być wyrażona miarami takimi jak: wynik ekonomiczny, EVA, ROA, ROE, płynność, NOPAT, udział w rynku etc.,
- 2) materialna – wewnętrzna wraz z miarami takimi jak: parametry systemu technicznego, sprawność i czas, przestoje, niegospodarność, wydajność, produktywność,
- 3) społeczna – wewnętrzna, przykładowe jej miary to: skłonność do działań na rzecz organizacji, fluktuacje, morale, motywacja, przedsiębiorczość i innowacyjność,
- 4) społeczna – zewnętrzna, z miarami takimi jak np.: stopień społecznej akceptacji i świadomość istnienia firmy, publicity, CSR, corporate governance.

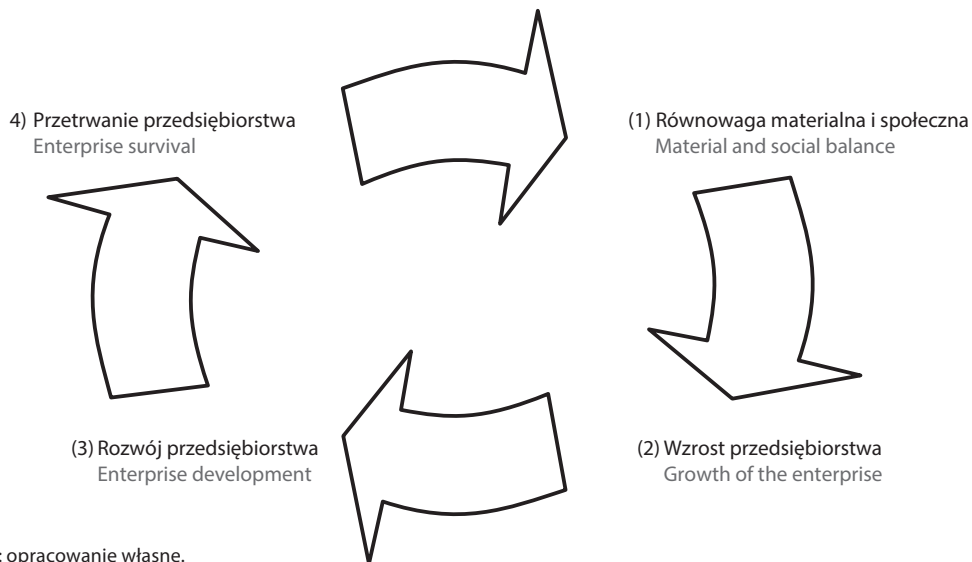
Równowaga organizacyjna jest więc kategorią i koncepcją pojemną. Obejmuje aspekty techniczne, ludzkie, społeczne i finansowe, a więc całe spektrum składowych organizacji w ogóle. Bez wyników finansowych i technicznych osiąganym na bieżąco, nie jest możliwe utrzymywanie dobrego morale pracowników, ich zaangażowania oraz motywacji. Te aspekty są natomiast wyjściowymi dla procesów wzrostu i rozwoju. Wydaje się więc, że równowaga jest warunkiem wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jako innych składowych pojęcia sukces. Jest ona też (równowaga) zgodna ze współczesną kategorią wzrostu zrównoważonego (sustainability development) zakładającą równowagę aspektów ekonomicznych, społecznych oraz techniczno-środowiskowych (tzw. 3P). Tylko rozwój zrównoważony daje podwaliny pod długoterminowy wzrost i zyski. Prowadzi do wzrostu ugruntowanego i trwałego sukcesu. Jest więc ka-

37 Por. badania GUS na temat wskaźników przedsiębiorczości, które obejmują m.in. analizę procesu powstawania, rozwoju oraz likwidacji przedsiębiorstw (np. w publikacji *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach 2012-2016* (2018). Warszawa: GUS), czy próby oszacowania stopnia przeżywalności nowych przedsiębiorstw w kolejnych latach pełnego pięcioletniego cyklu obserwacji (np. w publikacji *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009-2013* (2015). Warszawa: GUS.

tegoria równowagi nie tylko pojemna, nie tylko odnosi się do sytuacji aktualnej, lecz jest także zgodna z ideą wzrostu zrównoważonego, trwałego. Sukces bowiem w biznesie to coś innego niż jednorazowa udana finansowo transakcja. Z tego względu autor jest skłonny uznać tę generalną kategorię za istotną składową sukcesu MŚP. Na rys. 1.1. zamieszczono koncepcję składowych sukcesu przedsiębiorstw MŚP wraz z hipotetycznym wzorcem zależności pomiędzy składowymi. Składowe sukcesu zamknięte są w pętli, co sugeruje występowanie relacji okrężnej. Na przykład nie tylko wzrost stymuluje rozwój, ale także zrealizowane procesy rozwojowe stymulują powtórnie wzrost. Podobnie zrealizowany rozwój umożliwia przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu, co z kolei jest warunkiem zaistnienia procesów wzrostu.

Rys. 1.1. Składowe sukcesu przedsiębiorstw MŚP oraz hipotetyczne relacje pomiędzy nimi

Ryc. 1.1. Components of SME enterprises' success and hypothetical relations between them



Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

W konsekwencji dotychczas przeprowadzonej analizy należy więc wyróżnić cztery zasadnicze składowe sukcesu przedsiębiorstw MŚP. Są nimi:

- 1) równowaga materialna i społeczna,
- 2) wzrost przedsiębiorstwa,
- 3) rozwój przedsiębiorstwa,
- 4) przetrwanie przedsiębiorstwa.

RÓWNOWAGA MATERIALNA I SPOŁECZNA obejmuje miary aktualnej sytuacji finansowej, technicznej oraz społecznej przedsiębiorstwa³⁸.

Równowaga powinna być kojarzona z dobrostanem organizacji, w którym jej podstawowe parametry utrzymują się na dobrym poziomie i nie powodują sytuacji kryzysowych, a tym bardziej zagrożenia dla przetrwania organizacji. Równowaga materialna jest warunkiem koniecznym utrzymywania równowagi społecznej. Jeśli zagwarantowane są dobre warunki pracy, przedsiębiorstwo utrzymuje dobrą, zaangażowaną kadrę budującą pozytywny obraz przedsiębiorstwa na zewnątrz i kształtującą pozytywne relacje międzyludzkie oparte na partnerstwie i współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa. Wówczas, bardzo niskie jest prawdopodobieństwo zaistnienia niekorzystnych zjawisk, takich jak wysoka fluktuacja czy obniżone morale, które są z kolei symptomem negatywnych procesów zachodzących w organizacji. Równowaga materialna i społeczna są, zdaniem autora niniejszej części pracy, warunkiem wyjściowym, choć niewy-

38 Źródło: Oprac. własne.

starczającym dla uruchomienia procesów wzrostu i rozwoju organizacji. Celem działania podmiotu zarządzającego jest w tym kontekście wysoce pożądany stan równowagi działania przedsiębiorstwa, który wyraża się brakiem zasadniczych problemów w warstwie materialnej i społecznej. Można go określić tak, oceniając funkcjonowanie samej organizacji w oderwaniu od innych organizacji, jak i w porównaniu z innymi organizacjami, szczególnie organizacjami z tej samej grupy strategicznej, a więc bezpośrednio konkurencyjnymi. W kwestionariuszu badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” znajdujemy bogaty wybór zmiennych opisujących i odnoszących się do stanu równowagi przedsiębiorstwa bądź do jej braku. Przede wszystkim należy wymienić tutaj stwierdzenia respondentów odnoszące się do porównania względem konkurentów, takich obszarów jak:

- a) zasobów finansowych,
- b) spełniania norm jakościowych, posiadania doświadczenia biznesowego,
- c) posiadania odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technicznego (w tym sprzętu komputerowego i rozwiązań informatycznych),
- d) wdrażania nowatorskich rozwiązań (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej),
- e) zatrudniania pracowników (w tym kadry kierowniczej) o wysokim poziomie wiedzy, umiejętności, wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu,
- f) troski o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników,
- g) rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

Można uważać, że odpowiedzi w powyższych stwierdzeniach określające ich stan jako będący na poziomie konkurencji bądź wyższym, są symptomem „zdrowia” przedsiębiorstwa i stanu jego równowagi. Stan zaś poniżej poziomu konkurencji może być symptomem nierównowagi, gdyż wówczas należy liczyć się tak z pogarszaniem się sytuacji materialnej przedsiębiorstwa, jak i równowagi społecznej, na przykład w wyniku odejścia wartościowej kadry. Zmienne a-d są przy tym składowymi równowagi materialnej, zaś e-g równowagi społecznej. Jako kryteria równowagi materialnej mogą być także użyte dane na temat zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstwa odzwierciedlonych w pytaniu dotyczącym planów ponoszenia nakładów inwestycyjnych, w perspektywie trzech lat na: środki trwałe, działalność innowacyjną, działalność badawczo-rozwojową, wzrost zatrudnienia specjalistów. Planowanie inwestycji w tych obszarach jest świadectwem równowagi materialnej przedsiębiorstwa. Innymi zmiennymi odnoszonymi do równowagi organizacyjnej są zmienne opisujące:

- 1) możliwość utraty płynności finansowej wskutek: dużych wahań kursu walut, załamania popytu na produkty (wyroby i usługi), pogorszenia kondycji finansowej klientów (opóźnienia w płatności), zadłużenia przedsiębiorstwa (np. obciążeń kredytowych), znacznych nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwo, zarządzania kapitałem obrotowym polegającym na zamrażaniu aktywów obrotowych (zwiększaniu się stanu zapasów, przy mniejszym wzroście produkcji), problemów kadrowych,
- 2) zmiany podstawowych charakterystyk prowadzonej działalności poprzez: przekazanie firmy członkom rodziny, całkowitą zmianę podstawowego profilu działalności, rozszerzenie rodzaju prowadzonych działalności przez przedsiębiorstwo, przy zachowaniu dotychczasowego głównego profilu, ograniczenie liczby prowadzonych rodzajów działalności, wejście na nowy rynek, zawieszenie działalności, likwidację działalności. Poszczególne charakterystyki mogą być dodatkowymi zmiennymi opisującymi stan aktualnej równowagi organizacyjnej bądź jej braku. Umożliwia to wykorzystanie tej agregatywnej zmiennej w badaniach jej przyczyn, źródeł i konsekwencji.

WZROSTEM PRZEDSIĘBIORSTWA należy określić poprawę we wszystkich mierzalnych, wymiernych i jednocześnie kluczowych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak: rynek i dystrybucja, produkcja, podstawowe kategorie ekonomiczne i finansowe, kadry czy współpraca z innymi podmiotami³⁹.

39 Źródło: Oprac. własne.

Przykładami wzrostu będą więc: wzrost udziałów w rynku i wzrost liczby obsługiwanych rynków bądź klientów, zwiększenie liczby kanałów dystrybucji, wzrost wielkości produkcji, wzrost obrotów przedsiębiorstwa, wzrost zatrudnienia, wzrost liczby kooperantów przedsiębiorstwa oraz inne, tutaj nie wymienione. Jeszcze inaczej rzecz ujmując – wzrost przedsiębiorstwa oznacza rozszerzenie skali i zakresu jego działalności, a także zwiększanie zatrudnienia czy obrotów. W nawiązaniu do kwestionariusza z badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, zmienna ta powinna obejmować następujące dane z kwestionariusza, dotyczące: liczby zatrudnionych pracowników, liczby obsługiwanych klientów, liczby kooperantów, dostawców, wartości przychodów netto, wartości aktywów obrotowych, wartości kapitału własnego, wartość nakładów inwestycyjnych. Należy zauważyć, że dla wielu przedsiębiorców reprezentujących grupę przedsiębiorstw MŚP bardziej złożone kategorie ekonomiczne, takie jak chociażby kapitał własny przedsiębiorstwa bądź kapitał obrotowy mogą być słabo zrozumiałe. Posługiwanie się nimi w codziennej praktyce należy do rzadkości, co można wnioskować na podstawie słabego zróżnicowania odpowiedzi, tj. ich lokowania się „w centrum” oraz niewrażliwości na zmiany innych parametrów ekonomicznych. Zespół badawczy zdecydował o wykorzystaniu w kwestionariuszu skali porządkowej, pomimo mierzalności badanych zmiennych. Decyzja ta była podyktowana koniecznością ułatwienia respondentom udzielenia odpowiedzi, a także tym, że wzrosty w przedsiębiorstwach różnych wielkości byłyby nieporównywalne i należałoby tworzyć miary względne. Odpowiedzi w zakresie od: „nastąpiło znaczne zmniejszenie” do „nastąpiło znaczne zwiększenie” dotyczyły ostatniego 3-letniego okresu, poprzedzającego badanie (tj. zmian w okresie 2014–2017), który przedsiębiorcom z uwagi na „świeżość zdarzeń” łatwiej poddać skwantyfikowanej ocenie. Z miar składowych wzrostu można tworzyć miarę agregatową, na przykład poprzez uznanie, że wzrost miał miejsce wówczas, gdy w ramach żadnego z kryteriów respondent nie wskazał zmniejszenia bądź pogorszenia i jednocześnie przynajmniej w jednym wskazał poprawę bądź znaczną poprawę.

Rozwojem przedsiębiorstwa należy określić doskonalenie kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obszary te można opisać wyłącznie przy pomocy zmiennych trudno mierzalnych, jakościowych.

ROZWÓJ oznacza poprawę w takich obszarach jak: pozycja konkurencyjna, kondycja ekonomiczna, system zarządzania przedsiębiorstwem, system obsługi klientów oraz relacje z klientami, oferta rynkowa, sposób współdziałania i współpracy z kooperantami, generalna sprawność działania⁴⁰.

W nawiązaniu do kwestionariusza używanego w badaniu „Uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” należy wskazać na takie zmienne jak: kondycja finansowa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, modyfikacja oferty rynkowej, modyfikacja systemu zarządzania, wprowadzenie innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej, marketingowej, jako przykłady zmiennych jakościowych dostępnych do badania rozwoju przedsiębiorstw MŚP i jego uwarunkowań. Podobnie jak w przypadku wzrostu przedsiębiorstwa istnieje możliwość skonstruowania zmiennej agregatywnej opisującej rozwój przedsiębiorstwa, na przykład w ostatnich trzech latach jego funkcjonowania. Zmienna dotycząca modyfikacji oferty rynkowej jest opisywana przez pięć stanów, zmienna dotycząca modyfikacji systemu zarządzania przez cztery stany, zaś zmienna opisująca innowacyjność obejmuje cztery jej bazowe rodzaje i może być liczona jako suma w przedziale 0-4, a więc opisana przez pięć stanów. Można jednak wypracować rozwiązanie, choć nieco arbitralne, w którym dwa stany w przypadku zmiennych opisywanych przez cztery stany będą miały przypisane zera, a dwa pozostałe jedynkę. Na przykład w przypadku modyfikacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem brak modyfikacji oraz brak zauważalnej poprawy, mimo modyfikacji, należy uznać za „zero”, zaś nieznaczna poprawa i znaczna poprawa miałyby przypisaną wartość „jeden”. Zmienne o pięciu stanach również można przekodowywać w podobny sposób tworząc zmienną binarną na przykład na potrzeby modelowania logitowego. Można też alternatywnie traktować zmienne cząstkowe jak zmienne ładujące czynnik, jakim jest rozwój. Zmienna tego rodzaju użyteczna jest jednak w wybranych metodach analitycznych, np. w modelowaniu równań strukturalnych.

Przetrwanie przedsiębiorstwa może być mierzone bezpośrednio upływem czasu od jej powstania, lecz także pośrednio poprzez pytanie o pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

40 Źródło: Oprac. własne.

PRZETRWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA jest jego zdolnością do prowadzenia działalności i pośrednio może być zmierzone jego pozycją konkurencyjną i wynikową w stosunku do niej pozycją rynkową oznaczającą szeroko rozumianą zdolność do konkurowania na rynku⁴¹.

Możliwe są następujące stany:

- a) przedsiębiorstwo posiada małe doświadczenie w branży, rozpoczyna działalność,
- b) przedsiębiorstwo jest jednym z wielu o podobnym, niewielkim udziale w rynku,
- c) przedsiębiorstwo ma znaczny udział w rynku,
- d) przedsiębiorstwo posiada dominującą pozycję – kreuje rynek (lider rynku).

Odpowiedzi b-d są świadectwem zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania sytuacji kryzysowych i umiejętności radzenia sobie z nimi. Są dowodem na umiejętność przetrwania w otoczeniu na ogół wysoce konkurencyjnym. Osiągnięcie przewagi nad innymi podmiotami jest bowiem także kwestią czasu, szczególnie w przypadku podmiotów należących do grupy MŚP. Także informacja o planowanym w okresie trzech lat zawieszeniu bądź likwidacji działalności, dostępna na podstawie kwestionariusza, może być brana pod uwagę jako informacja składowa o zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania.

Z powyższych względów w dalszej części opracowania zdecydowano się na stosowanie terminu „pozycja konkurencyjna” zamiast „przetrwanie przedsiębiorstwa”.

1.3. Konstrukcja miary agregatywnej sukcesu przedsiębiorstw

1.3. Construction of aggregate measure of enterprise success

W celu syntezy pozyskanych dla każdej jednostki informacji, charakteryzujących różne wymiary złożonego pojęcia „sukcesu” w działalności przedsiębiorstw, wzorując się na przedstawionej w rozdziale 1.2. koncepcji obszarów i miar sukcesu⁴² zaproponowano miarę agregatową sukcesu (ozn. SUKCES) na podstawie wybranych cech charakteryzujących sytuację przedsiębiorstwa w zakresie przyjętych czterech głównych składowych, tj. w zakresie wzrostu, rozwoju oraz aktualnej równowagi przedsiębiorstwa (zarówno w sensie materialnym, jak i społecznym), a także osiągniętej pozycji rynkowej. Miara ta została głównie wykorzystana do konstrukcji drzew regresyjnych, wskazujących, które ze zmiennych objaśniających (determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw) najbardziej różnicowały badaną zbiorowość przedsiębiorstw według wartości zmiennej objaśnianej (miary agregatywnej sukcesu), tj. które determinanty w największym stopniu wpływały na zmienną sukces (rozdział 6).

Ogólna miara SUKCES odpowiadająca mierze sukcesu przedsiębiorstwa została scharakteryzowana następującymi cechami:

- zmiana liczby obsłużonych klientów okresie 3 lat poprzedzającego badanie (tj. zmian w okresie 2014–2017);
- zmiana wartości przychodów netto w okresie 3 lat (2014–2017),
- zmiana wartości nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017),
- zmiana kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017),
- zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku w okresie 3 lat (2014–2017),
- wdrożenie innowacji w okresie badanych 3 lat (2015–2017),
- aktualna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa (tj. w 2017 r.).

Zakres przedmiotowy przeprowadzonej analizy wynikał głównie z merytorycznego kryterium doboru składowych sukcesu oraz cech charakteryzujących przedsiębiorstwa odnoszących sukcesy rynkowe, a także z dostępności danych statystycznych.

41 Źródło: Oprac. własne.

42 Por. też raport „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” (Łobos i in., 2018) w części 2.5. Metody analizy danych wynikowych.

Źródłem danych empirycznych były wybrane wyniki badania kwestionariuszowego, przeprowadzonego w ramach wymienianej już wcześniej, pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”. Cechy, ujęte w modelu miary, były opracowane na podstawie pytań zawartych w kwestionariuszu⁴³.

Do agregacji cech została zastosowana odpowiednio zmodyfikowana metoda wzorcowa TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution*) (Hwang i Yoon, 1981) oraz odległość GDM2, właściwa do zastosowania dla ujętych w modelu miary zmiennych mierzonych przy wykorzystaniu skal porządkowych (Walesiak, 2011, 2016). Dla każdego podmiotu obliczone zostały w języku R wartości miary syntetycznej, ilustrującej poziom „odległości” od zdefiniowanego sukcesu⁴⁴ [por. Metodologia badań].

Miara ogólna SUKCES przyjmuje wartości z przedziału [0, 1], przy czym miara rozwoju jest równa 1 dla wzorca (tj. teoretycznej jednostki, dla której wszystkie analizowane cechy, mające postać stymulant przyjmują wartości maksymalne, a wszystkie destymulanty wartości minimalne) oraz 0 dla antywzorca.

Wykorzystanie przedstawionej miary pozwoliło na syntetyzację informacji dawanych przez poszczególne, rozpatrywane w badaniu cechy – co było niezbędne z punktu widzenia tworzenia modeli zależności, np. z zastosowaniem drzew regresyjnych. Miara syntetyczna umożliwiła uniknięcie nadmiernej szczegółowości opisu wyników badania i analizę porównawczą według różnych przekroi. Tym niemniej w publikacji, zwracano uwagę na wartości charakterystyczne dla poszczególnych cech.

Na podstawie wartości miary zagregowanej dokonano podziału jednostek na 4 grupy poziomu osiągniętego sukcesu:

- I grupa – wysoki poziom miary; przedział wartości (średnia+odchylenie standardowe; wartość maksymalna],
- II grupa – średni poziom miary; przedział wartości (średnia; średnia+odchylenie standardowe],
- III grupa – niski poziom miary; przedział wartości (średnia-odchylenie standardowe; średnia],
- IV grupa – bardzo niski poziom miary; przedział wartości [wartość minimalna; średnia-odchylenie standardowe].

Z punktu widzenia celu publikacji, szczególne znaczenie miała I grupa, która obejmowała przedsiębiorstwa o najlepszych wynikach.

Zróźnicowanie miary agregatowej SUKCES według klas wielkości przedsiębiorstw, województw, sekcji, głównych rynków działania – wybrane wyniki

Differentiation of the SUCCESS aggregate measure by size classes of enterprises, voivodships, sections, main markets of operation – selected results

Ogólna miara SUKCES syntezująca dla każdego przedsiębiorcy wyniki 7 cech, charakteryzujących różne wymiary sukcesu, przyjmowała w badanej zbiorowości wartości od 0,003 do 1,000; średnia arytmetyczna wynosiła 0,509, a zmienność kształtowała się na poziomie 36,6%. W przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50-249 osób średnia arytmetyczna miary SUKCES osiągała wyższą wartość (0,545), niż w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 10-49 osób (0,500).

43 Kwestionariusz zrealizowanej pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” dostępny w załączniku do niniejszej publikacji (załącznik nr 2) oraz dostępny na stronie internetowej o adresie: <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/uwarunkowania-rozwoju-przedsiębiorczosci-w-sektorze-msp,1,1.html>.

44 Miara ta została również wykorzystana w częściach publikacji prezentujących propozycję zastosowania w analizie drzew regresyjnych (rozdział 6).

Grupa (I) o wysokim poziomie miary SUKCES (powyżej progu, który stanowiła suma średniej i odchylenia standardowego) skupiała 17,9% przedsiębiorców (por. wykr. 1.1). Przy czym jednostki, które osiągnęły bardzo dobre wyniki pod względem każdej zmiennej ujętej w mierze SUKCES (miarę w otoczeniu 1), tj. osiągnęły pozycję lidera na rynku lub posiadały duży udział na rynku, a w okresie 3-letnim okresie poprzedzającym badanie kwestionariuszowe odnotowały wzrost liczby obsłużonych klientów, wartości przychodów netto i wartości nakładów inwestycyjnych oraz poprawę kondycji finansowej i pozycji konkurencyjnej, a także wdrożenie przynajmniej jednej innowacji – stanowiły 3,6%.

Wśród przedsiębiorstw średniej wielkości (o liczbie pracujących 50-249 osób) jednostki przekraczające wyżej wymieniony próg wysokiego poziomu miary SUKCES stanowiły 24,1%, w tym 6,1% – osiągające bardzo dobre wyniki pod względem wszystkich zmiennych ujętych w mierze SUKCES (wobec odpowiednio 16,4% i 2,9% wśród przedsiębiorstw małych, o liczbie pracujących 10-49 osób). Lepsze wyniki podmiotów średniej wielkości na tle małych podmiotów wynikały m.in. z ich dużo lepszej pozycji rynkowej oraz większej skłonności do nakładów inwestycyjnych, czy wdrażania innowacji⁴⁵.

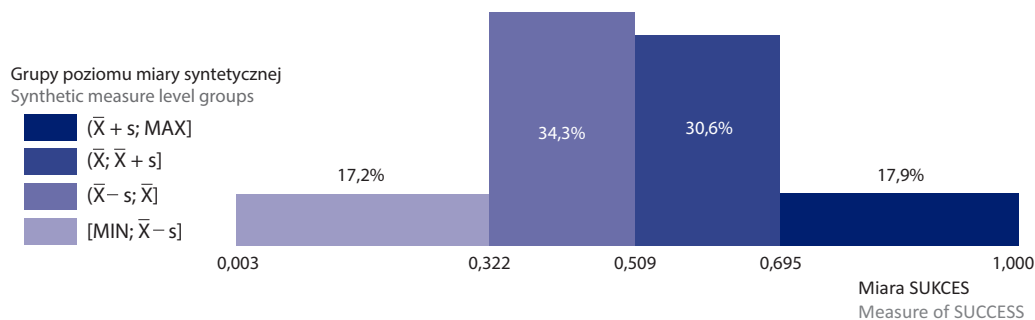
W przypadku podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób średnio na 100 jednostek z grupy wysokiego poziomu miary SUKCES przypadało 65 jednostek, które posiadały dominującą pozycję lub znaczny udział na rynku, 85 – w których w okresie 3-letnim nastąpił wzrost nakładów inwestycyjnych oraz 59 – które wdrożyły w okresie 3-letnim przynajmniej jedną innowację (wobec odpowiednio 47, 75 i 53 jednostek wśród podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób).

Zróżnicowanie wartości miary ogólnej sukcesu w przekroju klas wielkości przedsiębiorstw, grup sekcji PKD oraz głównych rynków działania prezentują wykresy pudełkowe (por. wykr. 1.2. i 1.4.).

W przekroju głównego rynku działania, w wielu wymiarach sukcesów, im większy zasięg działania przedsiębiorstw, tym lepsze wyniki w ocenie sukcesu. Wśród przedsiębiorców funkcjonujących na rynku międzynarodowym grupa o wysokim poziomie miary SUKCES skupiała 25,6% podmiotów (tj. przeszło dwukrotnie więcej niż grupa o niskim poziomie miary), a wśród podmiotów na rynku lokalnym – 11,5% (prawie dwukrotnie więcej stanowiła grupa o niskim poziomie miary) – por. wykr. 1.3. Według otrzymanych wyników samooceny działalności w w ostatnim, 3-letnim okresie, poprzedzającym badanie kwestionariuszowe, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku międzynarodowym wyróżniały się m.in. największą skłonnością do nakładów inwestycyjnych oraz wdrażania innowacji, a także częstotliwością wzrostu liczby klientów oraz poprawy kondycji finansowej.

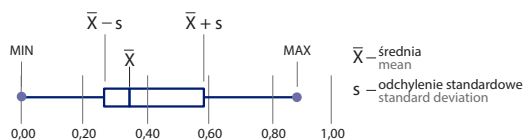
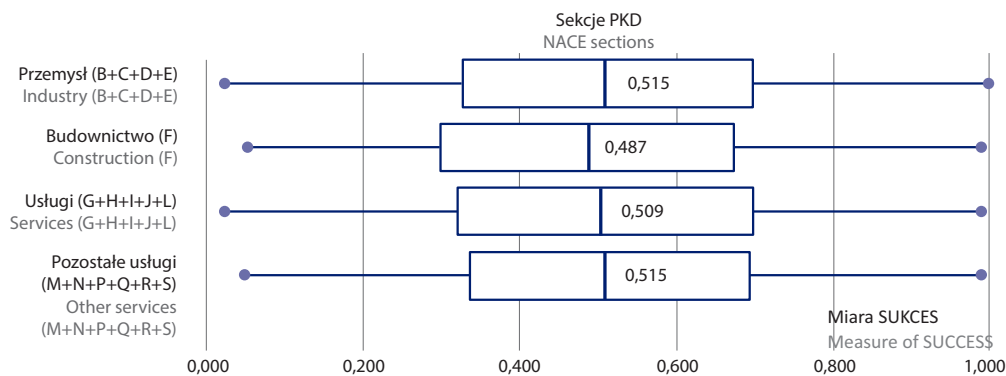
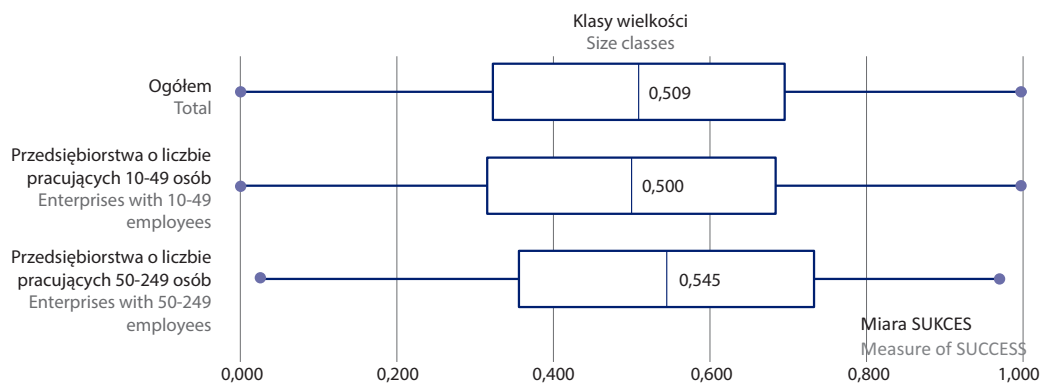
⁴⁵ Zjawisko dotyczące dysproporcji w skłonności do inwestowania w innowacje, w tym dysproporcji w wartości nakładów między przedsiębiorstwami dużymi a przedsiębiorstwami średnimi i małym stwierdzone jest także w innych badaniach GUS, np. związanych z działalnością przedsiębiorstw (przemysłowych i usługowych) – por. cyklicznie ukazujące się publikacje „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych..”

Wykres 1.1. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES w 2017 r.
 Chart 1.1. Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES in 2017



Źródło: obliczenia własne.
 Source: own calculations.

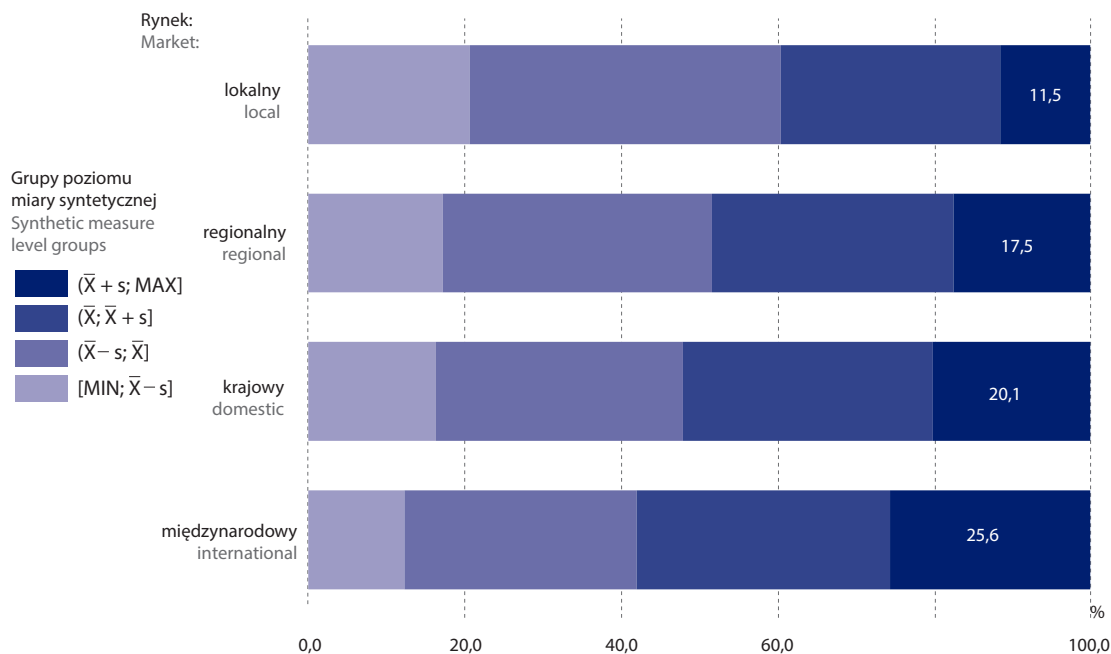
Wykres 1.2. Miara syntetyczna SUKCES według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.
 Chart 1.2. Measure of SUKCES by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
 Source: own calculations.

Wykres 1.3. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES oraz głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

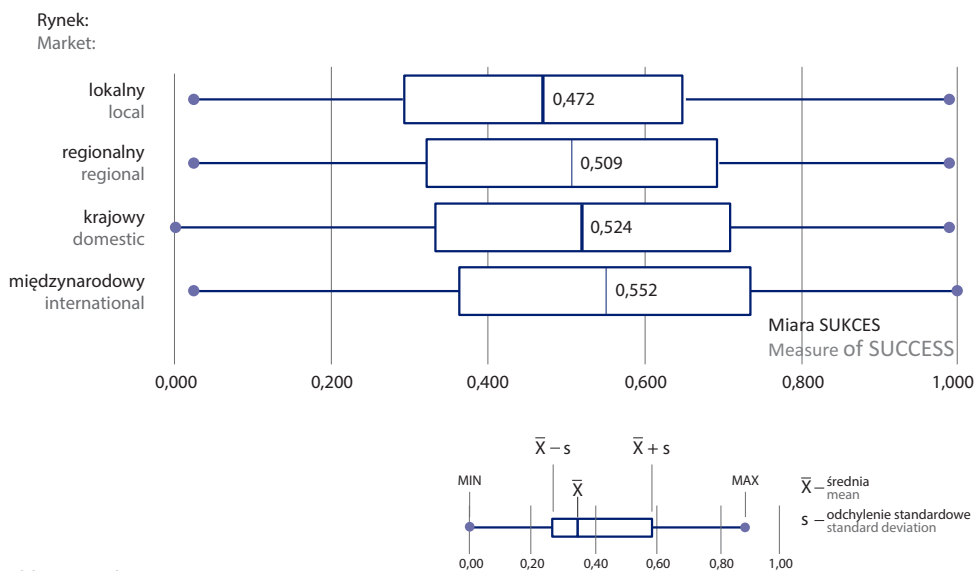
Chart 1.3. Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES and for succes of enterprises by main markets in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 1.4. Miara syntetyczna SUKCES przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

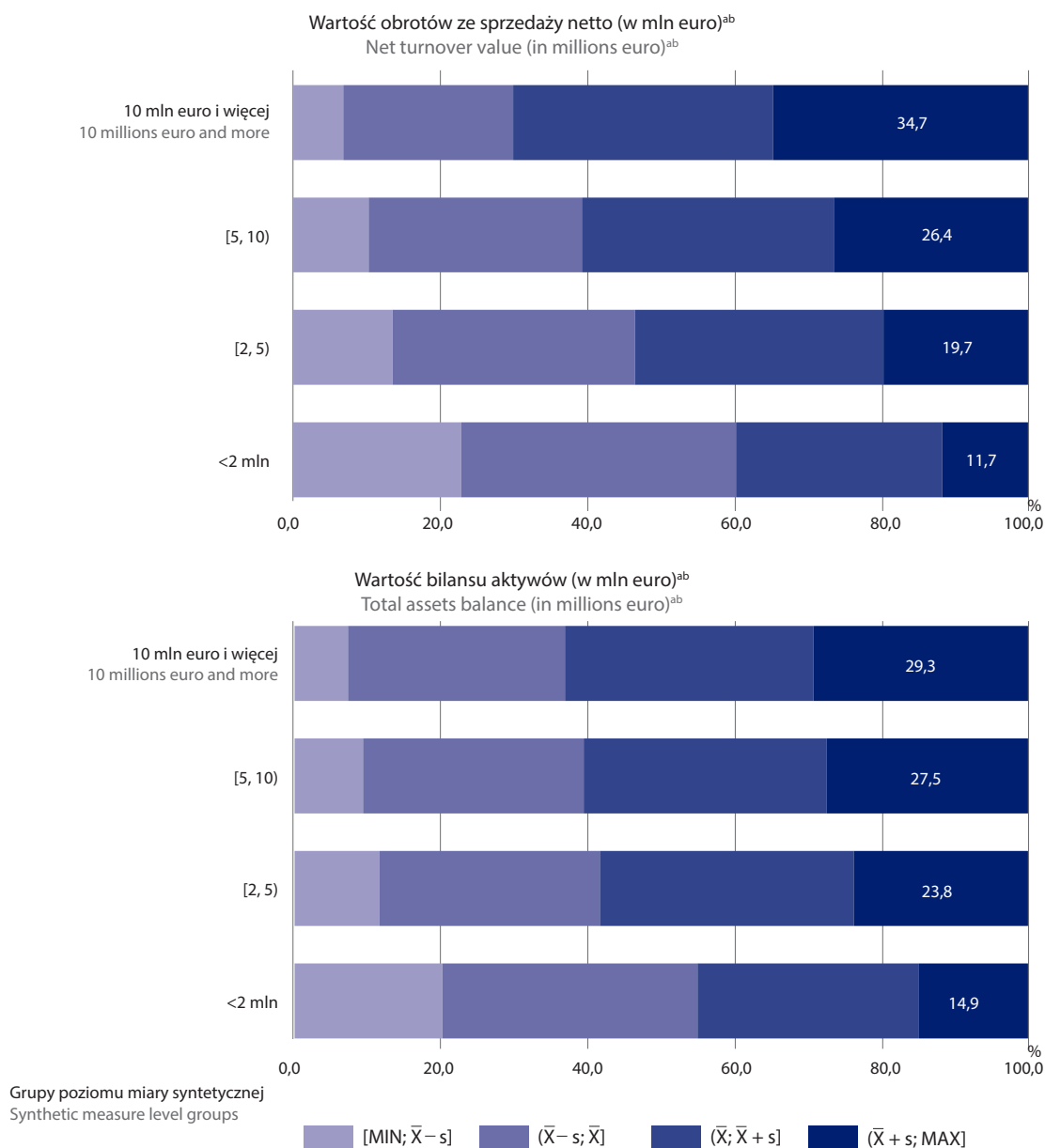
Chart 1.4. Measure of SUKCES by main markets in which enterprises operated in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 1.5. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary SUKCES i wartości obrotów ze sprzedaży netto oraz wartości bilansu aktywów w 2017 r.

Chart 1.5. Structure of surveyed enterprises by groups of the level measure SUKCES and net turnover value or total assets balance in 2017



a Dane dotyczące wyniku finansowego podały jedynie przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów. Przeliczenia na euro dokonano według średniego kursu Narodowego Banku Polskiego w dniu 29 grudnia 2017 r.

b Przedziały zostały domknięty lewostronnie, np. w przedziale 2,0-10,0 uwzględniono obrót na poziomie od 2,0 mln euro i więcej do mniej niż 10,0 mln euro. W przedziale 10-50 uwzględniono obrót na poziomie od 10 mln euro i więcej do mniej niż 50 mln euro.

a Data regarding the financial result were provided only by enterprises that did not conduct operations on the principles of revenues and expenses ledger. The conversion into euros was made according to the average exchange rate of the National Bank of Poland on December 29, 2017. b Ranges were closed left-sided. The range 2-10 includes a turnover of 2 million euros and more to less than 10 million euros. The range 10-50 includes a turnover of 10 million euros and more to less than 50 million euros.

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

W przekroju województw nie wystąpiły znaczące różnice w wartości średnich liczonych dla miary SUKCES – od 0,499 w województwie śląskim do 0,521 w województwie podkarpackim. W świetle wyników samooceny działalności przedsiębiorstw w 3-letnim okresie (2014–2017), podmioty z województwa podkarpackiego wyróżniały się m.in. poprawą pozycji konkurencyjnej na rynku, wzrostem nakładów inwestycyjnych, a także wzrostem liczby obsłużonych klientów oraz liczby kooperantów, dostawców.

Udział grupy o najwyższym poziomie miary SUKCES obejmował od 16,1% w województwie śląskim do 20,5% w województwie podlaskim (i 20,0% w podkarpackim). Przy czym w województwie śląskim grupa o niskim poziomie miary (poniżej progu, który stanowiła różnica średniej i odchylenia standardowego) skupiała większy odsetek przedsiębiorców, natomiast w podlaskim i podkarpackim – niższy.

Ranking województw według udziału grupy o wysokim poziomie miary SUKCES kształtował się odmiennie w zależności od zasięgu rynku działania przedsiębiorstw. W przypadku rynku międzynarodowego odsetek przedsiębiorstw zaliczanych do grupy o wysokim poziomie miary przyjmował wartości od 18,9% w województwie zachodniopomorskim do 30,6% w świętokrzyskim, natomiast w przypadku rynku lokalnego – od 9,6% w śląskim do 15,2% w lubuskim (por. wykres 1.1. Załącznik 3).

Analizując sekcje PKD otrzymano najwyższą średnią wartość miary SUKCES dla przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą związaną z sekcją informacja i komunikacja (J), bądź z sekcją transport, gospodarka magazynowa (H) – po 0,531, a najniższą dla przedsiębiorstw, których rodzaj działalności związany był z obsługą rynku nieruchomości^A (L) – 0,478.

Udział wyróżnionej grupy o najwyższym poziomie miary SUKCES kształtował się od 7,7% dla przedsiębiorstw z wymienionej powyżej sekcji L do 22,2% w sekcji H i 20,5% w sekcji J.

Wyróżniając w zakresie podmiotowym niniejszej analizy dodatkowo przedsiębiorstwa rodzinne, otrzymano, zarówno dla przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych, zbliżoną wartość średniej miary SUKCES (odpowiednio 0,515 oraz 0,506), przy nieznacznie wyższym wśród rodzinnych odsetku grupy o największym poziomie miary SUKCES (19,9% wobec 16,9% wśród nierodzinnych).

Rozpatrując poszczególne zmienne, które zostały ujęte w modelu zagregowanej miary SUKCES, otrzymano m.in., że w okresie badanych 3-lat dla większości przedsiębiorstw wystąpiła poprawa sytuacji rynkowej. Dotyczyło to w nieznacznie większym stopniu firm rodzinnych niż nierodzinnych, szczególnie w zakresie wdrażania innowacji, wzrostu nakładów inwestycyjnych, liczby klientów czy poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku.

Wyodrębnienie 4 grup poziomów miary ogólnej SUKCES umożliwiło również scharakteryzowanie grupy osiągającej najlepsze wyniki według podstawowych przekrojów. W tablicy 1.1. zaprezentowano strukturę przedsiębiorstw o najwyższym poziomie miary SUKCES na tle przedsiębiorstw o najniższym poziomie, z punktu widzenia najczęściej uwzględnianych w publikacji przekrojów: klasy wielkości, sekcji PKD, głównego rynku działania przedsiębiorstwa, a także z wyróżnieniem dwóch charakterystyk kondycji finansowej – wielkości obrotu netto i sumy aktywów bilansu w przeliczeniu na euro. W przypadku wskaźników finansowych starano się dostosować przedziały wartości do wielkości progów, stosowanych w kryteriach dofinansowania podmiotów z sektora MŚP z różnych unijnych programów pomocowych.

Wykazywane wcześniej, na podstawie samooceny przedsiębiorców, różnice w poziomie rozwoju pomiędzy podmiotami zatrudniającymi 10-49 osób a podmiotami zatrudniającymi 50-249 osób (m.in. w zakresie aktualnej pozycji rynkowej, dynamiki nakładów inwestycyjnych czy wdrażania innowacji w okresie 3-letnim) znalazły odzwierciedlenie w różnicach między średnimi miary zagregowanej oraz w różnicach udziałów tych klas przedsiębiorstw w grupach o niskim i wysokim poziomie wartości miary zagregowanej SUKCES. W porównaniu do ogółu badanej zbiorowości w grupie o najwyższym poziomie miary sukcesu odsetek małych podmiotów uległ zmniejszeniu o 6,8 p. proc. (przy 11,5 p. proc. różnicy w obu wyróżnionych grupach – por. tabl. 1.1.).

Podobnie w przypadku zasięgu skali działania przedsiębiorstw – im większy zasięg, tym lepsze były wyniki w odniesieniu do zmiennych ujętych w modelu miary SUKCES, m.in. w wymienianych wcześniej zmian

w zakresie liczby klientów, zmian wartości nakładów inwestycyjnych, czy osiągniętej pozycji rynkowej. W efekcie udział podmiotów działających lokalnie był zdecydowanie mniejszy w grupie o wysokim poziomie miary SUKCES niż w grupie o niskim poziomie (o 18,0 p.proc). Zwiększył się natomiast znacząco udział przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (o 12,2 p. proc.). Do grupy o wysokim poziomie sukcesu została zaliczona większa liczba jednostek funkcjonujących na rynku międzynarodowym, niż na rynku lokalnym (do grupy o niskim poziomie miary sukcesu – ponad trzykrotnie mniejsza).

Przy rozpatrywaniu struktury branżowej według 4 głównych grup sektorów gospodarki: przemysł (B, C, D, E), budownictwo (F), usługi (G, H, I, J, L) oraz pozostałe usługi (M, N, P, Q, R, S) otrzymano także różnice w strukturach dla tych wyróżnionych grup poziomu miary SUKCES.

Różnice w strukturach według rodzaju działalności (sekcji PKD) dla tych wyróżnionych grup poziomu miary SUKCES okazały się dużo mniejsze niż w przypadku przekroju według 4 rynków – wskaźnik podobieństwa struktur⁴⁶ wynosił tylko 2,5 p. proc., podczas gdy w przekroju rynków – 9,2 p.proc⁴⁷.

W grupie o wysokim poziomie miary sukcesu niewielkiemu zwiększeniu uległ udział przemysłu (w tym głównie sekcji C – przetwórstwo przemysłowe), a zmniejszeniu udział sekcji budownictwo – F. Analizując wyniki samooceny działalności przedsiębiorstw w ostatnim, 3-letnim okresie, poprzedzającym badanie kwestionariuszowe, otrzymano m.in., że w budownictwie wystąpiło najmniej pozytywnych zmian w zakresie liczby klientów, wartości nakładów inwestycyjnych, czy wartości przychodów netto, a także w zakresie wdrażania innowacji.

Udział podmiotów, których rodzaj działalności związany był z usługami (sekcjami G, H, I, J, L) przyjmował zbliżone wielkości udziałów w grupie o wysokim poziomie miary SUKCES oraz w grupie o niskim poziomie. Ta niewielka różnica pomiędzy tymi grupami w udziałach usług wynikała ze zróżnicowanych wyników dla poszczególnych sekcji, m.in. lepszych w sekcji transport (H) niż w sekcji handel, naprawa samochodów osobowych (G), szczególnie w zakresie poprawy kondycji finansowej oraz wzrostu nakładów inwestycyjnych. Przedsiębiorcy, którzy związani byli z handlem, naprawą samochodów osobowych stanowili w grupie o wysokim poziomie miary SUKCES 27,8%, tj. o 4,1 p. proc. mniej niż w grupie o niskim poziomie miary, natomiast związani z transportem, gospodarką magazynową – 8,0%, tj. o 2,4 p. proc. więcej.

Największe różnice strukturalne pomiędzy grupą o wysokim poziomie miary SUKCES a niskim wystąpiły w przekroju wskaźników finansowych. Spośród przedsiębiorców uczestniczących w badaniu kwestionariuszowym wybrano takich, którzy złożyli sprawozdanie z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r. (na formularzu SP), prowadzili w 2017 r. księgi rachunkowe (nie prowadzili działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów). Dla zbiorowości tej było możliwe policzenie wskaźników charakteryzujących kondycję finansową. Wskaźnik podobieństwa struktur zaprezentowanych w tabl. 1.1. w odniesieniu do wartości obrotów ze sprzedaży netto wyniósł 13,6 p. proc. (dla bilansu aktywów 11,9 p. proc.)⁴⁸. Szczególnie duża różnica wystąpiła dla odsetka podmiotów, których roczny obrót netto kształtował się poziomie poniżej 2 mln euro. W grupie o niskim poziomie miary sukcesu jednostki, dla których roczny obrót netto wynosił poniżej 2 mln euro dominowały liczebnie – stanowiły one 57,5%. Natomiast w grupie o wysokim poziomie miary SUKCES podmioty o najmniejszych obrotach stanowiły tylko 23,5% (dominowały liczebnie podmioty, dla których roczny obrót wynosił co najmniej 2 mln euro, stanowiąc 76,5%).

46 Liczony jako średnia bezwzględnych różnic między odpowiednimi udziałami procentowymi.

47 Istotność różnic w strukturze według głównych rynków działania przedsiębiorstw w układzie grup poziomów miary SUKCES, a także według grup sekcji PKD potwierdza test chi-kwadrat (odpowiednio dla głównych rynków: wartość testu 1062,02; p=0,0000, a dla grup sekcji 33,35; p=,00012).

48 Istotność różnic w strukturze według grup wielkości rocznych obrotów w układzie grup poziomów miary SUKCES potwierdza test chi-kwadrat (2214,74; p = 0,0000). Podobnie w przypadku grup wartość bilansu aktywów (2188,02; p = 0,0000). Duże wartości testu (i małe pvalue) wskazują na istnienie zależności pomiędzy tymi parami zmiennych (miara SUKCES a roczne obroty/bilans aktywów).

Ponadto w grupie o wysokim poziomie miary SUKCES ponad 1/3 stanowiły przedsiębiorstwa, dla których wartość brutto środków trwałych w 2017 r. osiągała co najmniej próg 2 mln euro (w przypadku grupy o niskim poziomie miary 2-krotnie mniejszy udział), a także ponad 1/3 stanowiły przedsiębiorstwa, dla których wartość kapitału własnego wynosił co najmniej 2 mln euro (w przypadku grupy o niskim poziomie miary 2,5-krotnie mniejszy udział).

W bardziej szczegółowych analizach zaprezentowanych w kolejnych częściach publikacji, uwzględniających szerokie spektrum czynników, podjęto próbę określenia determinant sukcesu oraz cech specyficznych dla podmiotów osiągających sukces.

Tablica 1.1. Struktura przedsiębiorstw osiągających niski oraz wysoki poziom miary SUKCES
Table 1.1. Structure of enterprises achieving a low and high level of SUCCESS

Wyszczególnienie Specification	Niski poziom miary SUKCES Low level of SUCCESS [minimum; X – s]	Wysoki poziom miary SUKCES High level of SUCCESS [X + s; maximum]
	w % ogółu przedsiębiorstw danej grupy in % of total enterprises in a given group	
Klasa wielkości Size classes		
Małe (10-49 pracujących) Small (10-49 employees)	84,9	73,4
Średnie (50-249 pracujących) Middle (50- 249 employees)	15,1	26,6
Główny rynek działalności The main activity market		
Lokalny / Local	38,5	20,5
Regionalny / Regional	14,9	14,5
Krajowy / Domestic	34,4	40,5
Międzynarodowy / International	12,3	24,5
Rodzaj działalności (sekcje PKD) Kind of principal activity (NACE sections)		
Przemysł (b, c, d, e) Industry (b, c, d, e)	29,6	32,9
w tym of which Przetwórstwo przemysłowe (c) Manufacturing (c)	27,6	30,2
Budownictwo (f) Construction (f)	15,0	10,5
Usługi (g, h, i, j, l) Services (g, h, i, j, l)	44,2	43,8
w tym of which Handel; naprawa pojazdów samochodowych ^a (g) Trade; repair of motor vehicles ^a (g)	31,9	27,8
Transport i gospodarka magazynowa (h) Transportation and storage (h)	5,6	8,0
Pozostałe usługi (m, n, p, q, r, s) Other services (m, n, p, q, r, s)	11,1	12,8
w tym of which Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (m) Professional, scientific and technical activities (m)	4,4	4,7

X – średnia arytmetyczna; s – odchylenie standardowe
X – arithmetic mean; s – standard deviation

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Tablica 1.1. Struktura przedsiębiorstw osiągających niski oraz wysoki poziom miary SUKCES (dok.)
 Table 1.1. Structure of enterprises achieving a low and high level of SUCCESS (cont.)

Wyszczególnienie Specification	Niski poziom miary SUKCES Low level of SUCCESS [min; \bar{X} - s]	Wysoki poziom miary SUKCES High level of SUCCESS [\bar{X} + s; max]
	w % ogółu przedsiębiorstw danej grupy in % of total enterprises in a given group	
Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne Family and non-family enterprises		
Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	34,7	36,9
Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises	65,3	36,9
Wartość obrotów ze sprzedaży netto (w mln euro)^{ab} Net turnover value (in millions euro) ^{ab}		
Poniżej 2,0 / less than 2,0	57,5	23,5
2,0-5,0	26,4	30,8
5,0-10,0	9,8	20,3
10,0-50,0	5,7	22,1
50,0 mln euro i więcej/50 millions euro and more	0,6	3,3
Wartość bilansu aktywów (w mln euro)^{ab} Total assets balance (in millions euro) ^{ab}		
Poniżej 2,0 /less than 2,0	72,8	43,1
2,0-5,0	16,0	26,2
5,0-10,0	6,2	14,7
10,0-43,0	4,3	13,6
43,0-50,0	0,7	2,4

\bar{X} – średnia arytmetyczna; s – odchylenie standardowe

\bar{X} – arithmetic mean; s – standard deviation

a Dane dotyczące wyniku finansowego podały jedynie przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów. Przeliczenia na euro dokonano według średniego kursu Narodowego Banku Polskiego w dniu 29 grudnia 2017 r. b Przedziały zostały domknięte lewostronnie, np. w przedziale 2,0-10,0 uwzględniono obrót na poziomie od 2,0 mln euro i więcej do mniej niż 10,0 mln euro. W przedziale 10-50 uwzględniono obrót na poziomie od 10 mln euro i więcej do mniej niż 50 mln euro.

a Data regarding the financial result were provided only by enterprises that did not conduct operations on the principles of revenues and expenses ledger. The conversion into euros was made according to the average exchange rate of the National Bank of Poland on December 29, 2017. b Ranges were closed left-sided. The range 2-10 includes a turnover of 2 million euros and more to less than 10 million euros. The range 10-50 includes a turnover of 10 million euros and more to less than 50 million euros.

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

1.4. Subiektywna ocena przedsiębiorców własnej działalności gospodarczej

1.4. Subjective assessment of their own entrepreneurial activities

W analizie problematyki sukcesu i jego uwarunkowań, interesującym aspektem była charakterystyka dostrzeganych przez respondentów i subiektywnie zinterpretowanych zmian zachodzących w ich przedsiębiorstwach w przyjętym przyjętym do analizy 3-letnim okresie, poprzedzającym badanie kwestionariuszowe (zmian w okresie 2014–2017), zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, zaliczanych w niniejszej publikacji do miar wzrostu i rozwoju (por. podrozdział 1.2.). Do samooceny działalności przedsiębiorstw w ujęciu dynamicznym zaproponowano 9 cech – por. tabl. 1.2. Wyznacznikiem sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej może być utrzymanie i powiększanie udziałów firmy na kon-

kurencyjnym rynku, m.in. poprzez tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na podstawie pozyskanych z badania kwestionariuszowego subiektywnych ocen sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych, spróbowano określić dostrzegane przez przedsiębiorców przewagi konkurencyjne i ich zróżnicowanie według różnych przekrojów.

Zmiany w przedsiębiorstwie w okresie 3 lat (2014–2017)

Changes in the enterprise during the three years (2014–2017)

Zaprezentowane w tabl. 1.2. wyniki samooceny działalności przedsiębiorstw wskazują, iż pod względem każdej z 9 analizowanych cech, zaliczanych do miar charakteryzujących wzrost i rozwój przedsiębiorstw, dominowali respondenci deklarujący utrzymanie się w swoich jednostkach porównywalnej sytuacji, w relacji do stanu sprzed 3 lat, tj. w 2014 r. Stanowili oni od 37,4% w przypadku samooceny zmian wartości przychodów netto do 66,5% w przypadku samooceny zmian w liczbie kooperantów, dostawców.

Wśród pozostałych respondentów zdecydowaną większość stanowiły odpowiedzi, że w tym badanym okresie nastąpiła poprawa sytuacji, a nie pogorszenie. W największym stopniu deklaracje pozytywnych zmian odnosiły się do wzrostu liczby klientów (36,8% ogółu badanych, tj. o 22,5 p. proc. więcej niż deklaracji spadku liczby klientów) oraz wzrostu wartości przychodów netto (42,5% ogółu badanych, tj. o 22,5 p. proc. więcej niż deklaracji spadku liczby klientów). W najmniejszym stopniu respondenci dostrzegali poprawę pozycji konkurencyjnej (świadczącej o rozwoju przedsiębiorstwa) – dla 22,8% ankietowanych, przy wskaźniku salda ocen na poziomie 9,9 p. proc.

WSKAŹNIK SALDA SUBIEKTYWNYCH OCEN – różnica między procentowym udziałem odpowiedzi dotyczących wyższego poziomu (znacznego zwiększenia lub nieznacznego zwiększenia, tj. poprawy sytuacji) i niższego poziomu (znacznego zmniejszenia lub nieznacznego zmniejszenia, tj. pogorszenia sytuacji)⁴⁹.

Z punktu widzenia zakresu przedmiotowego publikacji, szczególnie interesująca była grupa przedsiębiorców osiągających najlepsze wyniki. Jedynie 6,3% przedsiębiorców deklarowało poprawę sytuacji pod względem wszystkich badanych cech charakteryzujących zmiany w przedsiębiorstwach w 3-letnim okresie (por. tabl. 1.2.), w tym tylko 0,9% znaczną poprawę. Utrzymanie co najmniej porównywalnego poziomu do 2014 r., jednocześnie pod względem wszystkich badanych cech, deklarowało 61,4% przedsiębiorców.

W zbiorowości podmiotów średnich (o liczbie pracujących 50-249 osób) porównaniu do podmiotów małych (o liczbie pracujących 20-49 osób) odnotowano dla każdej z wyżej wymienionych 9 badanych cech wyraźnie większą przewagę opinii pozytywnych nad negatywnymi, czyli wskaźnik salda subiektywnych ocen był większy.

Zauważalne są różnice w strukturach odpowiedzi między przedsiębiorstwami małymi a średnimi. Wskaźnik podobieństwa struktur⁵⁰ liczony odrębnie dla każdej cechy przyjmował wartości od 2,1 p. proc. dla oceny zmian pozycji konkurencyjnej do 5,6 p. proc. dla wartości nakładów inwestycyjnych⁵¹.

Wyróżniając odpowiedzi wskazujące na pozytywne zmiany w przedsiębiorstwach, największe różnice pomiędzy podmiotami małymi a średnimi wystąpiły w przypadku udziału przedsiębiorców, którzy uznali, iż w ich jednostkach nastąpiło zwiększenie wartości nakładów inwestycyjnych lub wartości aktywów obrotowych (odpowiednio o 13,9 p. proc. i 13,4 p. proc. większe wśród podmiotów średnich).

49 Źródło: Oprac. własne.

50 Liczony jako średnia bezwzględnych różnic pomiędzy odpowiednimi udziałami procentowymi (por. Metodologia badania).

51 Istotność różnic w strukturze samoocen dla badanych 9 cech według klas wielkości przedsiębiorstw potwierdza test chi-kwadrat liczony dla poszczególnych tablic wielodzielczych (každorazowo $p = 0,0000$, przy najmniejszej wartości testu 200,5 dla oceny zmian pozycji konkurencyjnej i największej 864,5 dla zmian wielkości nakładów inwestycyjnych).

Jedynie w przypadku oceny zmian wartości przychodów netto odpowiedzi reprezentantów średnich podmiotów były mniej optymistyczne niż wśród reprezentantów małych podmiotów. Zwiększenie wartości przychodów netto wskazywało 30,3% przedsiębiorstw średnich (w tym 4,4% znaczne zwiększenie wartości), podczas gdy 39,0% – przedsiębiorstw małych (w tym 6,9% znaczne zwiększenie wartości), czyli o 8,7 p. proc. mniej.

Poprawę sytuacji pod względem każdej badanej cechy charakteryzującej zmiany w przedsiębiorstwie, wskazywało 8,6% respondentów reprezentujących przedsiębiorstwo średnie oraz 5,8% – reprezentujących przedsiębiorstwo małe. Natomiast utrzymanie co najmniej porównywalnego poziomu do 2014 r. wskazało odpowiednio 61,7% i 61,4% podmiotów małych i średnich.

Rozpatrując przekrój terytorialny stwierdzono, iż podobnie jak przeciętnie w kraju, w każdym z województw zdecydowanie większa liczba przedsiębiorców uważała, że w porównaniu do sytuacji sprzed 3 lat nastąpiły pozytywne zmiany w ich jednostkach (poprawa sytuacji w zakresie wszystkich omawianych czynników), a nie negatywne (pogorszenie sytuacji). Również w każdym z województw w świetle opinii respondentów w największym stopniu pozytywne zmiany dotyczyły wzrostu wartości przychodów netto oraz wzrostu liczby klientów, a w najmniejszym stopniu respondenci dostrzegali poprawę pozycji konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa.

Odsetek przedsiębiorców, którzy deklarowali wzrost wartości przychodów netto kształtował się na poziomie od 35,0% w województwie świętokrzyskim do 41,9% w województwie mazowieckim, a odsetek przedsiębiorców, którzy deklarowali zwiększenie liczby klientów od 33,3% również w województwie świętokrzyskim do 39,4% w mazowieckim.

Odsetek przedsiębiorców, którzy deklarowali poprawę pozycji konkurencyjnej w najmniejszy sposób różnicował województwa: przyjmował wartości od 24,0% w województwie świętokrzyskim do 28,2% w podkarpackim.

Nie wystąpiła zgodność uporządkowań województw według odsetka respondentów wykazujących poprawę sytuacji pod względem większości cech charakteryzujących zmiany w przedsiębiorstwach (m.in. pod względem wzrostu liczby zatrudnionych a wzrostu wielkości nakładów inwestycyjnych, czy wzrostu liczby zatrudnionych a wzrostu wielkości kapitału własnego)⁵². Wśród województw o najwyższych wartościach analizowanych cech często występowały województwa: mazowieckie, wielkopolskie, podkarpackie, a o najniższych wartościach – świętokrzyskie i śląskie.

Poprawę sytuacji pod względem każdej cechy zaliczanej do miar wzrostu i rozwoju deklarowano od 5,4% w województwie zachodniopomorskim do 7,3% w warmińsko-mazurskim.

Uwzględniając dodatkowo jednostki, w których sytuacja nie uległa zmianie w trzyletnim okresie, otrzymano od 59,4% przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim do 64,2% w województwie wielkopolskim. Były to przedsiębiorstwa, dla których nie wystąpiła ani jedna sytuacja negatywna (pogorszenie sytuacji pod względem analizowanych cech wzrostu i rozwoju).

52 Współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił odpowiednio 0,006 oraz -0,021.

Tablica 1.2. Samoocena zmian w przedsiębiorstwie w okresie 3 lat (2014–2017) według klas wielkości przedsiębiorstwa

Table 1.2. Self-assessment of the changes in the enterprise during the three years (2014–2017) size classes of enterprises

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed		Poziom zmian Level of change				
		znaczne zmniejszenie/ pogorszenie significant decrease / deterioration	niewielkie zmniejszenie/ pogorszenie slight decrease/ deterioration	utrzymanie się na porównywal- nym poziomie maintaining a comparable level	niewielkie zwiększenie/ niewielka poprawa slight increase /slight im- provement	znaczne zwiększenie/ znaczna poprawa significant increase / significant improvement
		w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Zmiany w zakresie: Changes in:						
liczby zatrudnionych pracowników number of persons employed	a	6,7	13,3	49,8	20,4	9,9
	b	6,8	13,1	52,4	19,8	7,9
	c	6,2	13,9	39,3	23,0	17,7
liczby obsłużonych klientów number of clients served	a	5,0	9,3	49,0	26,3	10,5
	b	5,4	9,6	49,9	25,6	9,6
	c	3,4	7,8	45,7	28,9	14,3
liczby kooperantów, dostawców number of cooperators, suppliers	a	3,0	5,7	66,5	19,7	5,0
	b	3,2	6,0	67,6	18,7	4,4
	c	2,0	4,5	62,0	23,7	7,8
kondycji finansowej financial condition	a	6,9	12,5	50,3	23,8	6,5
	b	7,2	12,8	51,0	23,3	5,7
	c	5,9	11,4	47,5	25,5	9,7
wartości przychodów netto net revenues	a	6,7	13,3	37,5	31,6	10,9
	b	6,4	13,3	41,2	32,1	6,9
	c	8,2	13,8	47,7	25,9	4,4
wartości aktywów obrotowych value of current assets	a	5,0	10,8	51,9	25,9	6,4
	b	5,3	11,0	54,0	24,3	5,3
	c	3,6	10,0	43,4	32,3	10,7
wartości kapitału własnego the value of equity capital	a	4,3	8,2	61,6	20,8	5,0
	b	4,5	8,3	63,8	19,2	4,2
	c	3,5	7,8	52,7	27,4	8,6
wartości nakładów inwestycyjnych value of current assets	a	8,3	8,8	55,6	19,6	7,7
	b	8,8	9,1	57,5	18,4	6,2
	c	6,1	7,8	47,6	24,6	13,9
pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku the competitive position of the company on the market	a	4,4	8,5	64,3	18,4	4,4
	b	4,8	8,9	64,5	17,8	4,0
	c	2,9	6,8	63,3	20,9	6,1

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Na podstawie pozyskanych z badania kwestionariuszowego opinii respondentów, otrzymano, iż niezależnie od głównego rynku działania ich przedsiębiorstw, w największym stopniu pozytywne zmiany w badanym 3-letnim okresie dotyczyły zmian w liczbie kooperantów, dostawców oraz wartości przychodów netto, a najmniejsze dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Przy czym dla każdej z 9 cech, mogących świadczyć o sukcesie, wystąpiły większe różnice w strukturze ocen poziomów zmian sytuacji pomiędzy podmiotami działającymi na rynku międzynarodowym a działającymi na rynku lokalnym niż między małymi a średnimi przedsiębiorstwami. Różnice te szczególnie dotyczyły przypadku deklaracji braku zmian sytuacji w przedsiębiorstwie w analizowanym okresie (im większy zasięg działania przedsiębiorstw – od podmiotów działających lokalnie do tych, które działały w skali międzynarodowej, tym zdecydowanie mniejsze odsetki respondentów) oraz przypadku poprawy sytuacji (im większy zasięg działania przedsiębiorstw – od podmiotów działających lokalnie do tych, które działały w skali międzynarodowej, tym więcej było deklaracji pozytywnych zmian).

Szczególnie duża (ponad 20,0 p. proc.) dysproporcja w ocenach deklaracji pozytywnych zmian, pomiędzy zbiorowością przedsiębiorstw międzynarodowych a zbiorowością podmiotów działających lokalnie, wystąpiła w przypadku liczby zatrudnionych pracowników, liczby kooperantów, dostawców, wartości aktywów obrotowych⁵³.

Wśród przedsiębiorstw międzynarodowych 44,7% wskazało zwiększenie liczby zatrudnionych pracowników (wobec 23,6%, wskazujących zmniejszenie), a wśród przedsiębiorstw działających lokalnie – 19,9% (wobec większego odsetka respondentów wskazujących zmniejszenie liczby zatrudnionych).

Tablica 1.3. Przedsiębiorstwa, w ocenie których nastąpiło zwiększenie bądź zmniejszenie wartości analizowanych cech charakteryzujących zmiany w przedsiębiorstwach w okresie 3 lat (2014–2017) według głównego rynku, na którym działały przedsiębiorstwa w 2017 r.

Table 1.3. Enterprises in the assessment of which there was an increase or decrease in the value of the analyzed features characterizing changes in enterprises during the 3 years (2014–2017 by main market in which enterprises operated in 2017

Wyszczególnienie Specification		Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
a – zmniejszenie wartości /pogorszenie decrease in value /deterioration					
b – zwiększenie wartości /poprawa increase in value (improvement)		w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed			
Zmiany w zakresie: Changes in:					
liczby zatrudnionych pracowników number of persons employed	a	23,6	19,9	18,9	15,4
	b	19,9	28,9	33,3	44,7
liczby obsłużonych klientów number of clients served	a	18,6	14,4	12,6	9,2
	b	26,5	36,5	41,4	46,4

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

53 Istotność różnic w strukturze według głównych rynków działania przedsiębiorstw i tych 3 zmiennych potwierdza test chi- kwadrat (odpowiednio dla zmian liczby zatrudnionych: wartość testu 1822,80; p =0,0000; dla liczby kooperantów: 1553,92; p =0,0000; wartości aktywów obrotowych: 1822,80; p =0,0000).

Tablica 1.3. Przedsiębiorstwa, w ocenie których nastąpiło zwiększenie bądź zmniejszenie wartości analizowanych cech charakteryzujących zmiany w przedsiębiorstwach w okresie 3 lat (2014–2017) według głównego rynku, na którym działały przedsiębiorstwa w 2017 r. (dok.)

Table 1.3. Enterprises in the assessment of which there was an increase or decrease in the value of the analyzed features characterizing changes in enterprises during the 3 years (2014–2017) by main market in which enterprises operated in 2017 (cont.)

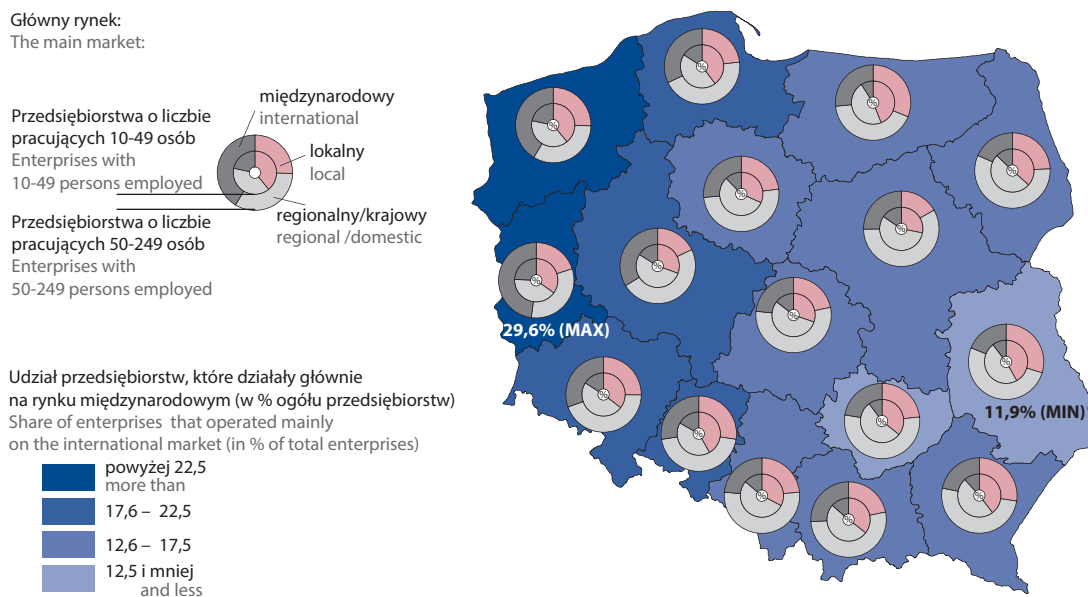
Wyszczególnienie Specification		Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
a – zmniejszenie wartości /pogorszenie decrease in value /deterioration		w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed			
b – zwiększenie wartości /poprawa increase in value (improvement)					
liczby kooperantów, dostawców number of cooperators, suppliers	a	11,2	8,7	7,7	6,3
	b	15,0	23,5	28,5	36,1
kondycji finansowej financial condition	a	21,7	19,7	19,4	15,1
	b	21,8	29,2	33,5	40,0
wartości przychodów netto net revenues	a	22,1	19,8	20,0	15,3
	b	30,3	39,0	42,5	50,2
wartości aktywów obrotowych value of current assets	a	18,4	16,0	15,4	11,6
	b	22,9	31,5	35,5	43,6
wartości kapitału własnego the value of equity capital	a	15,7	12,3	11,7	8,6
	b	18,8	25,0	28,1	35,2
wartości nakładów inwestycyjnych the value of investment outlays	a	20,2	18,4	16,2	12,1
	b	20,4	25,9	29,1	37,6
pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku the competitive position of the company on the market	a	16,8	13,2	11,5	8,4
	b	14,4	23,0	26,4	30,9

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Mapa 1.1. Główne rynki, na których działały przedsiębiorstwa według województw i klas wielkości w 2017 r.

Map 1.1. The main markets of enterprises activity by voivodships and size class in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wskaźnik salda subiektywnych ocen dla każdej z 9 cech, świadczących o sukcesie, w zbiorowości przedsiębiorstw międzynarodowych przyjmował wartości dodatnie (zdecydowana większość respondentów stwierdzała w tym okresie poprawę sytuacji, a nie pogorszenie), natomiast w zbiorowości przedsiębiorstw lokalnych wystąpiły wartości ujemne lub prawie zerowe. Ujemną wartość salda ocen odnotowano, oprócz ocen zmian liczby zatrudnionych pracowników, również dla zmian pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a poziom zbliżony do zera – dla zmian kondycji finansowej oraz wartości nakładów inwestycyjnych.

Warto tu wspomnieć, że przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (eksportujące w sposób zorganizowany i ciągły produkty lub usługi poza granicę Polski) stanowiły 17,2%, a działające na rynku lokalnym (w sposób zorganizowany i ciągły na terenie gminy lub kilku sąsiednich gmin, zlokalizowanych w obrębie jednego lub sąsiadujących z miejscem siedziby przedsiębiorstwa powiatów) stanowiły wyższy odsetek – 32,0%. W układzie przestrzennym najwyższe odsetki przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym wystąpiły w województwach zachodnich – lubuskim i zachodniopomorskim (odpowiednio 29,6% i 25,1%), natomiast najmniejsze w województwach wschodnich, szczególnie w lubelskim – 11,9%.

Biorąc pod uwagę grupę przedsiębiorców osiągających najlepsze wyniki (poprawę sytuacji pod względem każdej analizowanej w niniejszej części publikacji cechy, mogącej świadczyć o sukcesie), otrzymano iż grupa ta stanowiła odpowiednio:

- 3,1% wśród przedsiębiorców działających lokalnie,
- 5,6% wśród przedsiębiorców działających na rynku regionalnym,
- 7,4% wśród przedsiębiorców działających na rynku krajowym,
- 10,7% wśród przedsiębiorców działających na rynku międzynarodowym.

W przypadku przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50-249 osób oraz działających na rynku międzynarodowym, odsetek ten wynosił 13,0% (dla małych przedsiębiorstw funkcjonujących na lokalnym rynku – 3,1%).

Objęta analizą zbiorowość przedsiębiorstw była bardzo zróżnicowana pod względem przeważającego rodzaju działalności. Liczebnie dominowały jednostki, które prowadziły działalność usługową, stanowiąc łącznie 53,1%, w tym:

- usługi obejmujące sekcje: handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ (G); transport i gospodarka magazynowa (H); zakwaterowanie i gastronomia^Δ (I); informacja i komunikacja (J); obsługa rynku nieruchomości^Δ (L) – 43,1%,
- pozostałe usługi (sekcje: M, N, P, Q, R, S) – 10,0%⁵⁴.

Znaczący udział stanowiły również podmioty, których deklarowany przeważający rodzaj działalności dotyczył budownictwa (F) – 12,2%. Działalność przemysłową (sekcje B, C, D, E)⁵⁵ prowadziło 31,4% podmiotów, w tym głównie w zakresie przetwórstwa przemysłowego (C) – 28,1%.

W zbiorowości przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób większy odsetek stanowiły podmioty prowadzące działalność w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych (29,5%) niż w zakresie przetwórstwa przemysłowego (25,2%). Natomiast w zbiorowości przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50-249 osób odwrotnie – zdecydowanie większy odsetek stanowiły podmioty prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego (39,8%) niż w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych (20,7%).

Pozyskane opinie od przedsiębiorców na temat zmian w przedsiębiorstwie w 3-letnim okresie poprzedzającym badanie kwestionariuszowe (2014–2017), w zakresie ujętych w kwestionariuszu 9 cech, mogących świadczyć o sukcesie, również charakteryzowały się znacznym zróżnicowaniem w zależności od rodzaju prowadzonej działalności (sekcji PKD).

Szczególnie duże dysproporcje w przekroju grup sekcji PKD wystąpiły m.in. w przypadku samooceny zmian w przedsiębiorstwach w 3-letnim okresie (2014–2017) w liczbie klientów, liczbie zatrudnionych czy wartości nakładów inwestycyjnych oraz wartości przychodów netto⁵⁶. Najmniejsze dysproporcje w przekroju sekcji odnotowano dla ocen zmian pozycji konkurencyjnej.

Rozpatrując opinie na temat zmian w liczbie obsłużonych klientów oraz liczbie zatrudnionych pracowników, najwięcej pozytywnych odpowiedzi odnotowano w grupie usług obejmujących sekcje: M, N, P, Q, R, S (w której dominowała liczebnie sekcja M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) – odpowiednio 40,4% oraz 33,1% respondentów deklarujących zwiększenie liczby klientów i liczby zatrudnionych pracowników. Natomiast najmniej – w budownictwie (F) – odpowiednio 27,0% i 23,8%.

Warto zwrócić uwagę, iż grupa usług obejmuje bardzo zróżnicowane rodzaje działalności, odzwierciedleniem czego były m.in. zróżnicowane samooceny zmian w przedsiębiorstwach dotyczące liczby zatrudnionych pracowników. Spośród sekcji sektora usługowego wysokimi odsetkami podmiotów, w których deklarowano zwiększenie liczby zatrudnionych były sekcje :

- informacja i komunikacja (J) – 40,0%,
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) – 36,5%,
- transport i gospodarka magazynowa (H) – 38,9%,
- obsługa rynku nieruchomości^Δ (L) – 13,1%.

54 Gdzie: sekcja M – to działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N – administrowanie i działalność wspierająca, P – edukacja, Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna, R – kultura, rozrywka i rekreacja, S – pozostała działalność usługowa.

55 Gdzie: B – górnictwo i wydobywanie, C – przetwórstwo przemysłowe, D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę^Δ, E – dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja^Δ.

56 Istotność różnic w strukturze według grup sekcji PKD i tych 3 zmiennych potwierdza test chi- kwadrat (odpowiednio dla zmian liczby zatrudnionych: wartość testu 272,43; p=0,0000; dla liczby klientów: 404,59; p=0,0000; przychodów netto: 248,09; p=0,0000).

Dla pozostałych objętych analizą cech mogących świadczyć o sukcesie, poza wyżej wymienionymi: zmian w liczbie obsłużonych klientów, w liczbie zatrudnionych pracowników oraz pozycji konkurencyjnej na rynku, najwyższymi odsetkami pozytywnych odpowiedzi wyróżniała się grupa przedsiębiorców, których rodzaj działalności związany był z przemysłem (w szczególności z sekcją przetwórstwo przemysłowe).

W świetle pozyskanych opinii od respondentów dla 41,8% przedsiębiorców związanych z przemysłem, w 3-letnim okresie (2014–2017) wystąpiło w ich przedsiębiorstwie zwiększenie wartości przychodów netto (wobec najmniejszego odsetka w budownictwie – 32,4%) oraz dla 33,3% również związanych z przemysłem – zwiększenie wartości nakładów inwestycyjnych (wobec najmniejszego odsetka w budownictwie – 20,6%).

Również spośród sekcji sektora usługowego wysokimi odsetkami podmiotów, w których nastąpiło zwiększenie przychodów netto wyróżniała się grupa usług obejmujących łącznie sekcje G, H, I, J, L (39,5%), w tym sekcje :

- informacja i komunikacja (J) – 46,6%,
- transport i gospodarka magazynowa (H) – 42,0%,
- zakwaterowanie i gastronomia^A (I) – 39,9%.

Grupa przedsiębiorców osiągających najlepsze wyniki (poprawę sytuacji pod względem wszystkich 9 cech, objętych badaniem ankietowym i analizą w niniejszej publikacji), stanowiła odpowiednio w poszczególnych zbiorowościach według głównych grup PKD:

- 7,0% wśród przedsiębiorców związanych z przemysłem (sekcje B, C, D, E), w tym 7,4% – w sekcji przetwórstwo przemysłowe (C),
- 5,4% wśród przedsiębiorców związanych z budownictwem (F),
- 6,3% wśród przedsiębiorców, których główny rodzaj działalności został zaklasyfikowany do grupy obejmującej sekcje: G, H, I, J, L; w tym 5,9% – handel, naprawa samochodów osobowych (G) oraz 9,7% – transport i gospodarka magazynowa (H),
- 5,8% wśród przedsiębiorców działających w ramach pozostałych usług (sekcje M, N, P, Q, R, S); w tym 6,3% – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M).

Przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw

Competitive advantages of the surveyed enterprises

Na podstawie odpowiedzi respondentów na temat osiągniętej pozycji rynkowej przedsiębiorstw, stwierdzono, że 7,7% przedsiębiorstw funkcjonowało na rynku bez konkurencji (pozostali stanowiący 92,3% – funkcjonowali na konkurencyjnym rynku).

Wyznacznikiem sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej na konkurencyjnym rynku jest m.in. wyróżnianie się na tle konkurencji, wykreowanie i posiadanie trwałych atutów, które pozwalają wygrać z konkurentami (posiadanie przewagi konkurencyjnych).

Na podstawie pozyskanych z badania kwestionariuszowego subiektywnych ocen sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych można stwierdzić, że wskazują one na dostrzegane przez przedsiębiorców przewagi konkurencyjne – por. tabl. 1.4.

Opinie respondentów na temat atutów przedsiębiorstw na tle głównych konkurentów rynkowych świadczą też o zdolności do utrzymywania równowagi materialnej i społecznej.

W świetle danych zaprezentowanych w tabl. 1.4. pod względem każdego analizowanego odrębnie aspektu dominowali respondenci deklarujący porównywalną sytuację w przedsiębiorstwach na tle konkurencji.

Otrzymane wyniki z badania kwestionariuszowego wskazują, iż w największym stopniu na uzyskanie przez przedsiębiorstwa przewagi w stosunku do głównych konkurentów miały wpływ takie atuty jak:

- poziom dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników,
- poziom posiadanego doświadczenia biznesowego,
- spełnianie norm jakościowych.

Najbardziej swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorcy oceniali pod względem poziomu posiadanych zasobów finansowych oraz poziomu wdrażania nowatorskich rozwiązań.

Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników wynosił 26,1%, podczas gdy tylko 4,5% respondentów lokowało swoje przedsiębiorstwo poniżej poziomu konkurencji.

Jedynie w przypadku posiadanych zasobów finansowych oraz wdrażania nowatorskich rozwiązań, więcej respondentów wskazywało niższy poziom swojego przedsiębiorstwa (w stosunku do firm konkurencyjnych) niż wyższy.

Posiadane zasoby finansowe były dla 10,0% atutem konkurencyjnym, podczas gdy 23,0% respondentów oceniało swoje przedsiębiorstwo poniżej konkurencji. Powyżej poziomu konkurencji w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań 14,4% respondentów lokowało przedsiębiorstwo – wobec 18,6% respondentów lokujących je poniżej.

Rozpatrując przekrój według klas wielkości, otrzymano, iż w zakresie każdego z wybranych aspektów konkurencyjności odsetek respondentów wskazujących na wyższy poziom swojego przedsiębiorstwa (na tle konkurencji), wśród podmiotów średnich – był wyższy niż wśród małych (por. tabl. 1.4. i wyk. 1.7). Największą dysproporcję stwierdzono dla: spełniania norm jakościowych, doświadczenia biznesowego, posiadanych zasobów finansowych oraz odpowiedniego wyposażenia technologicznego. Przykładowo spełnianie norm jakościowych było atutem konkurencyjnym dla 26,0% przedsiębiorstw średnich, podczas gdy dla 19,7% przedsiębiorstw małych.

Zarówno wśród przedsiębiorstw średnich i małych więcej respondentów posiadane zasoby finansowe lokowało poniżej poziomu konkurencji niż powyżej – saldo ocen wynosiło minus 5,3 p. proc., a wśród małych – minus 14,9 p.proc

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pod względem jednocześnie każdego z badanych atutów deklarowało tylko 3,8% respondentów (z uwzględnieniem posiadania co najmniej porównywalnego poziomu w relacji do głównych konkurentów rynkowych – 60,4%).

Wśród małych przedsiębiorstw odnotowano 3,3% podmiotów deklarujących przewagę konkurencyjną jednocześnie pod względem każdego z aspektów (z uwzględnieniem posiadania co najmniej porównywalnego poziomu w relacji do głównych konkurentów rynkowych – 60,0%), a wśród średnich – 5,6% (przy 62,4% z uwzględnieniem poziomu porównywalnego z konkurencją).

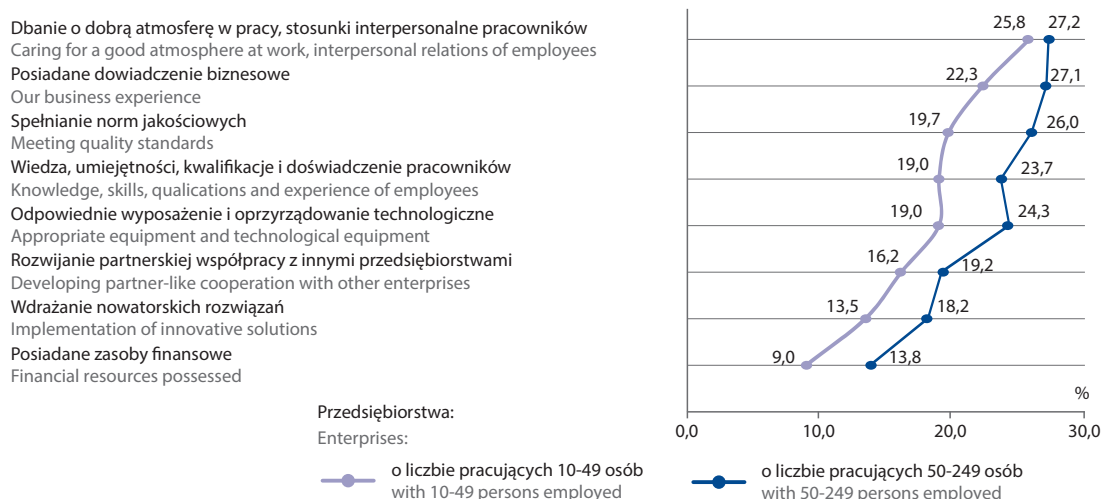
Tablica 1.4. Ocena działalności przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w 2017 r.
 Table 1.4. Assessment of the enterprise's activity compared to the main market competitors in 2017

Wyszczególnienie Specification	Brak konkurencji No competition	W porównaniu do głównych konkurentów rynkowych na poziomie Compared to mainmarket competitors at the level of			
		niższym lower	porównywalnym comparable	wyższym higher	w tym znacznie wyższym of which much higher
		w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed			
Posiadane zasoby finansowe Financial resources possessed	7,7	23,0	59,4	10,0	2,6
Spełnianie norm jakościowych Meeting quality standards	7,7	4,7	66,7	21,0	7,8
Posiadane doświadczenie biznesowe Our business experience	7,7	5,6	63,5	23,2	7,5
Odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne Appropriate equipment and technological equipment	7,7	10,2	62,0	20,0	6,0
Wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników Knowledge, skills, qualifications and experience of employees	7,7	6,7	65,7	19,9	6,2
Wdrażanie nowatorskich rozwiązań Implementation of innovative solutions	7,7	7,5	68,0	16,8	4,7
Dbanie o dobrą atmosferę w pracy, stosunki interpersonalne pracowników Caring for a good atmosphere at work, interpersonal relations of employees	7,7	4,5	61,8	26,1	9,7
Rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami Developing partner-like cooperation with other enterprises	7,7	7,5	68,0	16,8	4,7

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 1.6. Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa^a wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem wybranych atutów w 2017 r. Przedsiębiorstwa według klas wielkości

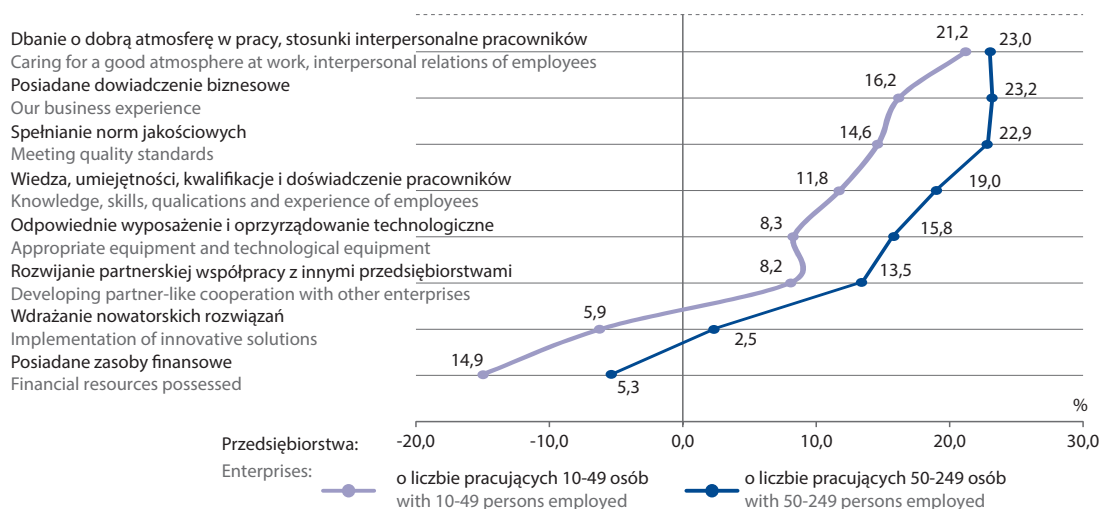
Chart 1.6. Percentage of respondents, according to which the enterprises^a stood out in comparison with the main market competitors with a higher level of selected assets in 2017. Enterprises by size class



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 1.7. Wskaźnik salda pozycji rynkowej przedsiębiorstw^a w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według wybranych atutów przedsiębiorstwa w 2017 r. Przedsiębiorstwa według klas wielkości

Chart 1.7. The ratio of the market position of enterprises^a in comparison to the main market competitors according to selected assets of the enterprise i n 2017. Enterprises by size class



a Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dotyczących wyższego poziomu (znacznie wyższego lub niewiele wyższego) atutów przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów i odpowiedzi dotyczących niższego poziomu (znacznie niższego lub niewiele niższego)

a The balance is calculated as the difference between the percentage share of responses regarding the higher level (much higher or slightly higher) of the company's strengths compared to the main competitors and the lower level responses (much lower or slightly lower)

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Rozpatrując subiektywne opinie respondentów na temat przewag konkurencyjnych własnych przedsiębiorstw w przekroju grup sekcji PKD, stwierdzono dużą zgodność rankingów analizowanych atutów konkurencyjnych. W ramach każdej z grup sekcji w największym stopniu na uzyskanie przez przedsiębiorstwa przewagi w stosunku do głównych konkurentów, miał wpływ poziom dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników. Najślabiej swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorcy oceniali pod względem poziomu posiadanych zasobów finansowych.

Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników kształtował się na poziomie od 24,0% w przemyśle (sekcje B, C, D, E) do 31,1% w grupie usług (M, N, P, Q, R, S). Podobną dysproporcję odnotowano w przypadku opinii na temat poziomu wiedzy, umiejętności kwalifikacji i doświadczenia pracowników (w tym kadry kierowniczej) w odniesieniu do głównych konkurentów rynkowych. W najmniejszym stopniu aspekt ten był uznawany za przewagę konkurencyjną wśród przedsiębiorców sektora przemysłowego – 17,8% respondentów lokowało swoje przedsiębiorstwo powyżej poziomu konkurencji (w tym w przetwórstwie przemysłowym – 18,2%). Zbliżoną wartość tego odsetka (17,6%) odnotowano także wśród podmiotów związanych z sekcją zakwaterowanie i gastronomia^A (I).

Natomiast w największym stopniu aspekt ten był uznawany za przewagę konkurencyjną wśród przedsiębiorców, których główny rodzaj działalności zaliczany był do usług obejmujących sekcje: M, N, P, Q, R, S – 26,3% respondentów lokowało swoje przedsiębiorstwo powyżej poziomu konkurencji (w tym 28,4% w przypadku sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz 31,2% – sekcji edukacja).

Kolejnym aspektem, w przypadku którego wystąpiły zróżnicowane opinie respondentów na temat przewag konkurencyjnych własnych przedsiębiorstw był poziom wdrażania nowatorskich rozwiązań. Odsetki respondentów, którzy deklarowali wdrażanie nowatorskich rozwiązań powyżej poziomu głównych konkurentów rynkowych były największe znów w grupie usług (M, N, P, Q, R, S) – 18,2% (wobec 11,9% respondentów uznających ten atut poniżej poziomu konkurencji). W przypadku pozostałych grup sekcji więcej przedsiębiorców lokowało swoje przedsiębiorstwo poniżej poziomu konkurencji, niż powyżej. Szczególnie przedsiębiorcy, których rodzaj działalności związany był z budownictwem wskazywali niższy poziom wdrażania nowatorskich rozwiązań w porównaniu do głównych konkurentów – 21,2%, przy 10,2% respondentów deklarujących przewagę konkurencyjną w tym aspekcie.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pod względem jednocześnie każdego z badanych aspektów, z uwzględnieniem posiadania co najmniej porównywalnego poziomu w relacji do głównych konkurentów rynkowych deklarowało:

- 55,9% – przedsiębiorców, reprezentujących przemysł (B, C, D, E),
- 62,5% – przedsiębiorców reprezentujących budownictwo (F),
- 61,9% – przedsiębiorców reprezentujących grupę usług (G, H, I, J, L),
- 64,6% – przedsiębiorców reprezentujących grupę pozostałych usług (M, N, P, Q, R, S).

Struktury opinii respondentów na temat przewag konkurencyjnych własnych przedsiębiorstw były zróżnicowane ze względu na główny rynek działania przedsiębiorstwa. W świetle pozyskanych danych w zakresie każdego z wybranych aspektów konkurencyjności, odsetek respondentów wskazujących na wyższy poziom swojego przedsiębiorstwa (na tle konkurencji) przyjmował tym wyższe wartości, im większy był zasięg działania przedsiębiorstw.

Szczególnie znaczące dysproporcje odnotowano pomiędzy zbiorowością podmiotów działających na rynku międzynarodowym a działających na rynku lokalnym, zwłaszcza dotyczących przewag konkurencyjnych w zakresie: spełniania norm jakościowych, doświadczenia biznesowego, dbania o dobrą atmosferę w pracy, stosunki interpersonalne pracowników⁵⁷.

57 Istotność różnic w strukturze według rynków działania przedsiębiorstw i tych 3 zmiennych potwierdza test chi-kwadrat (odpowiednio dla spełniania norm jakościowych: wartość testu 1374,43; $p=0,0000$; doświadczenia biznesowego: 1310,06; $p=0,0000$; dbania o dobrą atmosferę w pracy, stosunki interpersonalne pracowników; 1112,34; $p=0,0000$).

Przykładowo spełnianie norm jakościowych było przewagą konkurencyjną dla 26,4% przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej (wobec 3,0% przedsiębiorstw deklarujących niższy poziom tego aspektu w porównaniu do głównych konkurentów), podczas gdy dla 15,3% przedsiębiorstw działających lokalnie (wobec 6,0% lokujących swoje przedsiębiorstwo poniżej konkurencji).

Najmniejsze różnice w układzie głównych rynków wystąpiły w przypadku oceny własnej sytuacji w przedsiębiorstwie w zakresie poziomu posiadanych zasobów finansowych na tle konkurencji. Dla 12,2% przedsiębiorstw międzynarodowych posiadane zasoby finansowe stanowiły przewagę konkurencyjną, podczas gdy dla 7,5% przedsiębiorstw działających lokalnie – różnica między procentowym udziałem wyższego poziomu pozycji konkurencyjnej i udziałem niższego poziomu wynosiła odpowiednio minus 8,0 p. proc., podczas gdy minus 16,2 p. proc. wśród przedsiębiorstw lokalnych.

W szczególności poziom optymizmu w ocenie pozycji swojego przedsiębiorstwa na tle konkurencji był wyższy wśród jednostek międzynarodowych niż działających lokalnie w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań. Różnica między procentowym udziałem wyższego poziomu pozycji konkurencyjnej i udziałem niższego poziomu wynosiła dla przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym plus 2,1 p. proc., natomiast w przypadku pozostałych rynków różnica ta przyjmowała wartości ujemne, w tym dla rynku lokalnego na poziomie minus 10,7 p. proc.

Rozpatrując grupę przedsiębiorców posiadających wszystkie z objętych analizą przewagi konkurencyjne, z uwzględnieniem posiadania porównywalnego poziomu w relacji do głównych konkurentów rynkowych otrzymano, iż grupa ta stanowiła odpowiednio:

- 54,6% wśród przedsiębiorców działających lokalnie,
- 63,3% wśród przedsiębiorców działających na rynku regionalnym,
- 63,1% wśród przedsiębiorców działających na rynku krajowym,
- 63,3% wśród przedsiębiorców działających na rynku międzynarodowym.

Ciekawe wyniki przynosi zestawienie struktury ocen poziomu zmian w przedsiębiorstwie w okresie badanych 3 lat (2014–2017), według przyjętych cech zaliczanych do miar wzrostu i rozwoju ze strukturą ocen sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych. W tabl. 1.5. zaprezentowano odsetki przedsiębiorstw, w których nastąpiła w okresie badanych 3 lat poprawa sytuacji (zwiększenie liczby zatrudnionych, zwiększenie liczby klientów, poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku), w zależności od poziomu posiadanych zasobów finansowych oraz spełniania norm jakościowych na tle konkurentów rynkowych. Poprawa sytuacji w zakresie wymienionych miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw zależała w znacznej mierze od posiadanych przewag konkurencyjnych⁵⁸. Pomimo, iż najsłabiej swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorcy oceniali pod względem poziomu posiadanych zasobów finansowych to dla przedsiębiorstw, które wyróżniały się na tle głównych konkurentów wyższym poziomem posiadanych zasobów finansowych otrzymano dwukrotnie więcej przypadków pozytywnych zmian, niż w przypadku przedsiębiorstw, w których uznano, iż posiadane zasoby finansowe są na co najwyżej porównywalnym poziomie w relacji do głównych konkurentów.

W szczególności, w grupie respondentów, którzy z punktu widzenia posiadanych zasobów finansowych ulokowali swoje przedsiębiorstwo powyżej poziomu konkurencji, deklaracje poprawy kondycji finansowej stanowiły 64,4% respondentów, a deklaracje wzrostu wartości przychodów netto 71,1% podmiotów w tej grupie. Natomiast w drugiej grupie respondentów, którzy ulokowali swoje przedsiębiorstwo poniżej poziomu konkurentów lub na porównywalnym poziomie, deklaracje zarówno poprawy kondycji finansowej, jak i wzrostu wartości przychodów stanowiły o połowę niższe odsetki.

W przypadku posiadania przewagi konkurencyjnej w zakresie spełniania norm jakościowych w porównaniu do przewagi konkurencyjnej w zakresie zasobów finansowych, otrzymano niższe wartości czynników zaliczanych do miar sukcesu, ale zdecydowanie wyższe niż w grupie, w której taka przewaga konkurencyjna nie występowała.

⁵⁸ Potwierdzeniem jest test chi-kwadrat dla poszczególnych tablic wielodzielnych. W szczególności dla cech: poziom posiadanych zasobów finansowych na tle konkurencji oraz zmiany pozycji konkurencyjnej w ostatnim 3-letnim okresie wartość testu chi-kwadrat – 10815,93 (p=0,0000) a dla zmian kondycji finansowej w ostatnim 3-letnim okresie wartość testu chi-kwadrat – 12024,54 (p=0,0000).

Tablica 1.5. Przedsiębiorstwa, w których w okresie 3 lat (2014–2017) nastąpiło zwiększenie wartości (poprawa sytuacji) analizowanych charakterystyk działalności przedsiębiorstw, w zależności od poziomu posiadanych zasobów finansowych oraz spełniania norm jakościowych na tle konkurentów rynkowych

Table 1.5. Enterprises, which surveyed over three years (2014–2017) there was an increase of (improved) analyzed the characteristics of entrepreneurial activity, depending on the level of existing financial resources and meet the quality standards against market competitors

Wyszczególnienie Specification	Posiadane zasoby finansowe Financial resources possessed		Spełnianie norm jakościowych Meeting quality standards	
	na co najwyżej porównywalnym poziomie at the most comparable level	na wyższym poziomie at a higher level	na co najwyżej porównywalnym poziomie at the most comparable level	na wyższym poziomie at a higher level
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed			
Zwiększenie / poprawa w zakresie: Increase / improvement in:				
liczby zatrudnionych pracowników number of persons employed	27,7	54,2	25,6	47,4
liczby obsłużonych klientów number of clients served	33,7	67,0	31,1	58,6
liczby kooperantów, dostawców number of cooperators, suppliers	22,4	48,4	20,7	40,4
kondycji finansowej financial condition	26,4	64,4	25,0	49,4
wartości przychodów netto net revenues	35,6	71,7	33,6	59,3
wartości aktywów obrotowych value of current assets	28,5	64,0	27,0	50,6
wartości kapitału własnego the value of equity capital	22,4	53,9	21,3	41,2
wartości nakładów inwestycyjnych the value of investment outlays	24,2	52,5	22,3	44,1
pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku the competitive position of the company on the market	20,9	53,6	17,7	43,7

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Pozycja rynkowa

Market position

Wyznacznikiem sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej może być osiągnięta pozycja rynkowa i powiększanie udziałów na konkurencyjnym rynku.

POZYCJA DOMINUJĄCA NA RYNKU – pozycja przedsiębiorcy, która umożliwia mu zapobieganie skutecznej konkurencji na rynku przez stworzenie mu możliwości działania w znacznym zakresie niezależnie od konkurentów, kontrahentów oraz konsumentów; przyjmuje się, że przedsiębiorca ma pozycję dominującą, jeżeli jego udział w rynku właściwym przekracza 40%⁵⁹.

Według pozyskanych odpowiedzi od respondentów na temat pozycji rynkowej ich przedsiębiorstw 67,5% oceniało swoje przedsiębiorstwo, jako jedno z wielu, o podobnym, niewielkim udziale w rynku.

⁵⁹ Źródło: Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. 2018, poz. 798).

Wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób takie oceny zajmowanej pozycji rynkowej stanowiły 71,2%, a wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50-249 osób – 52,4%. Znaczny udział w rynku deklarowało 22,5% przedsiębiorców (wśród małych podmiotów 19,5%, a wśród średnich 34,5%). Niewielu respondentów uznało swoje przedsiębiorstwo za lidera rynku (1,3%).

Odsetek przedsiębiorstw o znacznym udziale na rynku (łącznie z liderami rynku) nie wykazywał dużego zróżnicowania w przekroju województw, zawierał się w przedziale od 21,4% w województwie podkarpackim do 27,3% w województwie mazowieckim. Większe zróżnicowanie regionalne wystąpiło dla zbiorowości przedsiębiorstw średniej wielkości (por. mapa 1.2.). Na podstawie subiektywnych opinii respondentów, największe udziały wystąpiły w województwach: mazowieckim (42,2% ogółu podmiotów średnich w tym województwie), podlaskim (41,7%) i dolnośląskim (39,6%). Natomiast najmniejsze w województwach: małopolskim (33,4%), lubelskim (33,8%) oraz podkarpackim (34,2%).

Uwzględniając przekrój według grup sekcji udziały przedsiębiorstw o znacznym udziale w rynku (łącznie z liderami) kształtowały się następująco:

- przemysł (sekcje B, C, D, E) – 24,5%,
- budownictwo (F) – 18,6%,
- usługi (G, H, I, J, L) – 24,4%,
- pozostałe usługi (M, N, P, Q, R, S) – 26,3%.

Najbardziej zróżnicowaną grupą były usługi (G, H, I, J, L), wśród których wyżej wymieniony odsetek zawierał się w przedziale od 15,8% w sekcji transport i gospodarka magazynowa (H) do 30,1% w sekcji informacja i komunikacja (J).

Struktura przedsiębiorstw według pozycji na rynku kształtowała się odmiennie w zależności od głównego rynku działania. Im większy zasięg działania przedsiębiorstw, tym większe udziały podmiotów o znacznym udziale w rynku (łącznie z liderami) – od 17,2% dla podmiotów działających lokalnie do 27,2% i 28,2% odpowiednio dla rynku krajowego i międzynarodowego. Uwzględniając dodatkowo klasę wielkości przedsiębiorstw otrzymano, iż wśród podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób, działających w skali międzynarodowej albo kraju, jednostki o znacznym udziale stanowiły w tych grupach 40,7% i 40,9%, podczas gdy wśród podmiotów o mniejszym zasięgu regionalnym lub lokalnym odpowiednio – 35,8% i 27,0%.

Poziom poprawy sytuacji w zakresie wymienionych wcześniej cech zaliczanych do miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw kształtował się odmiennie, w zależności od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw, które posiadały znaczny udział w rynku (łącznie z liderami rynku), otrzymano zdecydowanie większe wartości analizowanych czynników niż w przypadku drugiej grupy przedsiębiorstw obejmującej podmioty o małym doświadczeniu, rozpoczynające działalność oraz przedsiębiorstwa, które są jednym z wielu podmiotów o podobnym, niewielkim udziale w rynku⁶⁰.

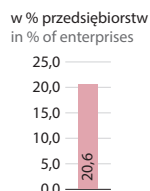
Przykładowo liczba obsłużonych klientów uległa w 3-letnim okresie (2014–2017) zwiększeniu dla 31,7% podmiotów z grupy pierwszej, obejmujących przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność, o niewielkim udziale w rynku. Natomiast w drugiej grupie zwiększenie liczby obsłużonych klientów deklarowało 53,5% respondentów. Podobna dysproporcja wystąpiła w przypadku oceny zmiany wartości przychodów netto. Wśród przedsiębiorstw z pierwszej grupy odnotowano 34,5% podmiotów, w których stwierdzono zwiększenie wartości przychodów netto, a w drugiej grupie skupiającej podmioty o znacznym udziale w rynku – 53,6%.

60 Zależność cech: pozycji rynkowej oraz cech zaliczanych do miar rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa potwierdza test chi-kwadrat. Największa wartość testu wystąpiła dla zmiany pozycji konkurencyjnej w ostatnim 3-letnim (2781,06; p=0,0000) a najmniejsza dla zmiany w liczbie zatrudnionych (1270,92 p=0,0000).

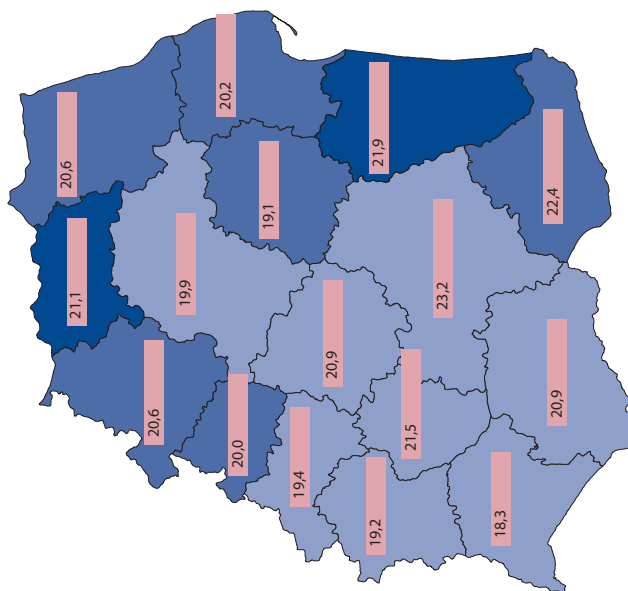
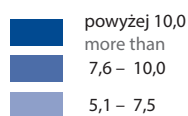
Mapa 1.2. Przedsiębiorstwa według oceny pozycji rynkowej oraz klas wielkości i województw w 2017 r.
 Map 1.2. Enterprises by market position, size classes and voivodships in 2017

Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób
 Enterprises with 10-49 persons employed

Przedsiębiorstwa o znacznym udziale na rynku
 (lub o dominującej pozycji - liderzy rynku)
 Enterprises with a significant market share
 (or with a dominant position - market leaders)

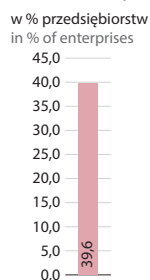


Funkcjonowanie na rynku bez konkurencji
 (w % przedsiębiorstw)
 Operation on the market without competition
 (in% of enterprises)

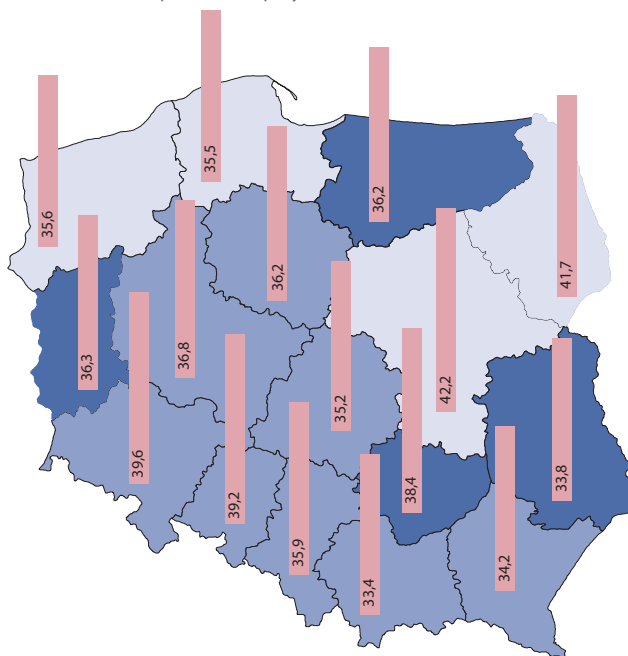
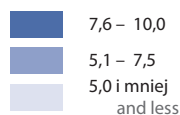


Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób
 Enterprises with 50-249 persons employed

Przedsiębiorstwa o znacznym udziale na rynku
 (lub o dominującej pozycji - liderzy rynku)
 Enterprises with a significant market share
 (or with a dominant position - market leaders)



Funkcjonowanie na rynku bez konkurencji
 (w % przedsiębiorstw)
 Operation on the market without competition
 (in% of enterprises)



Źródło: obliczenia własne.
 Source: own calculations.

Podsumowanie

Summary

Wyróżniono cztery podstawowe składowe (obszary) sukcesu przedsiębiorstw klasy MŚP, a mianowicie: zrealizowane procesy wzrostu przedsiębiorstwa, zrealizowane procesy rozwoju przedsiębiorstwa, osiągnięta równowaga materialna, społeczna oraz utrzymywanie długookresowej zdolności do przetrwania bądź inaczej ugruntowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w branży, w której ono konkuruje.

Składowe sukcesu przedsiębiorstw klasy MŚP są agregatami zmiennych mierzalnych. Te mierzalne zmienne, z których można zbudować miary agregatowe bądź czynniki sukcesu obejmował kwestionariusz badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”.

Składowe sukcesu przedsiębiorstw klasy MŚP pozostają we wzajemnej relacji względem siebie. Można sądzić, że wzrost tych przedsiębiorstw poprzedza ich rozwój, a obydwa te procesy są warunkowane stanem równowagi materialnej i społecznej. Dodatkowo zależność ta ma charakter cyrkularny, tzn. nie tylko na przykład wzrost warunkuje rozwój, ale też odwrotnie – zrealizowane procesy rozwojowe wspierają wzrost przedsiębiorstwa. Pochodną równowagi, wzrostu i rozwoju jest zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania na konkurencyjnym rynku. Zależności te mają charakter hipotetyczny i mogą być testowane w dalszych badaniach oraz szczegółowych opracowaniach analitycznych.

Wzorując się na tej koncepcji miary sukcesu według czterech składowych (rozdział 1.2) została również zaproponowana konstrukcja miary agregatowej sukcesu, o charakterze zmiennej ukrytej (nieobserwowalnej bezpośrednio), umożliwiającej syntezę pozyskanych informacji (przez zmienne obserwowalne) dla każdej jednostki w zakresie wzrostu, rozwoju oraz aktualnej równowagi przedsiębiorstwa, zarówno w sensie materialnym, jak i społecznym, a także osiągniętej pozycji rynkowej. Zagregowana miara umożliwiła nie tylko uniknięcie nadmiernej szczegółowości opisu wyników badania, ale również zastosowanie modeli zależności na przykładzie drzew regresyjnych

Korzystając ze średniej arytmetycznej oraz odchylenia standardowego dokonano grupowania jednostek objętych badaniem, wyodrębniając cztery grupy poziomu wartości miary agregatowej. W szczególności ułatwiło to określenie profilu grupy osiągającej najlepsze wyniki z punktu wielowymiarowego sukcesu. Do grupy o wysokim poziomie miary sukcesu (osiągnięcie co najmniej progu stanowiącego sumę średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego) zostało zaklasyfikowane 17,9% ogółu badanych przedsiębiorstw (16,4% wśród podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób oraz 24,1% wśród podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób). Im większy zasięg działania przedsiębiorstwa, tym odnotowane wartości miary sukcesu były wyższe. W przekroju branżowym szczególnie wyróżniały się usługi, zwłaszcza sekcja transport, gospodarka magazynowa (H).

Z uwagi na brak stałego zestawu cech świadczących o sukcesie przedsiębiorstw sektora MŚP, dynamiczne zmiany w rzeczywistości gospodarczej, zmiany w postrzeganiu miar sukcesu, warto rozważyć kontynuację takich badań, aby zaktualizować proponowane modelowe ujęcie sukcesu.

Rozdział 2

Chapter 2

Kondycja finansowa przedsiębiorstw

Financial condition of enterprises

2.1. Wprowadzenie

2.1. Introduction

Kondycja finansowa

Financial condition

Wizja wyznaczona przez przedsiębiorstwo na poziomie minimalnym stawia cel jego przetrwania, ale tylko rozwój stanowiący bardziej ambitny cel działania firmy może zapewnić jej istnienie w dłuższym okresie. Mniej dojrzałe przedsiębiorstwa za swój główny cel uznają zapewnienie przychodów ze sprzedaży oraz zysków, wykorzystując szanse stwarzane przez rynek, natomiast firmy z dużym doświadczeniem rynkowym zwykle dążą do wzmacniania swojej długookresowej konkurencyjności (Kaleta, 2014). Te strategie uzupełniają się i mogą, ale nie muszą, prowadzić do osiągnięcia sukcesu.

Zgodnie z omówioną uprzednio metodologią, do konstrukcji ogólnej miary syntetycznej SUKCES ujęto 7 cech, w tym **zmianę kondycji finansowej** w okresie ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe, a także ściśle z nią powiązane zmiany: wartości kapitału własnego, wartości przychodów netto oraz wartości nakładów inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa znajdujące się w złej kondycji finansowej mają problemy z przetrwaniem. W latach 2014–2016 wskaźniki likwidacji przedsiębiorstw w Polsce wynosiły kolejno 10,2%, 8,8% oraz 9,0%. Wskaźniki powstawania przedsiębiorstw wynosiły w tym okresie średnio 12,2%. Tylko przedsiębiorstwa zakwalifikowane do grupy szybkiego spadku wykazywały ujemną rentowność obrotu brutto (GUS, 2020). Wskaźniki rentowności, płynności czy zadłużenia odzwierciedlają łącznie ogólną kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa następujący w pożądanym kierunku oznacza postęp ekonomiczny. Główną podstawą stwierdzenia sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa są **policzalne efekty o charakterze finansowym**, m.in. sprzedaż i obrót netto, zysk netto, wartość aktywów trwałych i obrotowych, kapitałów własnych, a także ich struktura wewnętrzna i wskaźnikowe relacje różnych kategorii finansowych. Możemy je traktować jako wyznaczniki kondycji finansowej, która stanowi determinantę dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i jego sukcesu ekonomicznego. Pojęcie kondycji finansowej przedsiębiorstw nie ma charakteru normatywnego, określonego w dokumentach urzędowych czy zasadach rachunkowości. Dlatego próby definicji pojawiają się w opracowaniach o charakterze naukowym, w efekcie czego spotykane definicje mogą się nieco różnić.

KONDYCJA FINANSOWA często utożsamiana z pozycją finansową lub sytuacją finansową przedsiębiorstwa, odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju poprzez generowanie zysku oraz długoterminowy wzrost zasobów majątkowych i kapitałowych w warunkach konkurencji. Kondycja finansowa jest traktowana jako synonim pozycji finansowej przedsiębiorstwa będącej rezultatem podejmowanych przez podmiot decyzji i wykorzystania szans rozwoju. Określana jest w szczególności przez takie parametry jak: płynność finansowa, zadłużenie, efektywność gospodarowania majątkiem i kapitałem, sprawność działania przedsiębiorstwa oraz rentowność⁶¹.

Z jednej strony specjaliści w zakresie finansów przedsiębiorstw akcentują w tym pojęciu nie podlegające kwantyfikacji generalne oceny o charakterze jakościowym, a z drugiej strony enumeratywnie wymieniają jednoznacznie zdefiniowane kategorie finansowe pozwalające na dokonanie zbiorczej oceny kondycji finansowej⁶². Tych podstaw wartościowania kondycji finansowej jest wiele i dlatego niekiedy podejmowane są próby stworzenia uniwersalnego i stabilnego w czasie zbioru wskaźników kondycji finansowej przedsiębiorstw w taki sposób, aby wyeliminować zjawisko redundancji informacyjnej (Adamczyk i Dawidowicz, 2017). W opinii badaczy określenie takiego zestawu jest możliwe dla wybranych kategorii przedsiębiorstw, ale nie dla ich generalnej populacji. Niezależnie od dylematów metodycznych dla większości przedsiębiorców to pojęcie ma charakter intuicyjny i oczywisty.

Zadanemu przedsiębiorcom pytaniu o ocenę zmian własnej kondycji finansowej w ciągu ostatnich trzech lat towarzyszyły pytania odnoszące się do ocen zmian kilku ilościowych kategorii ekonomicznych, które determinują zbiorczą ocenę jakościową. Od uznania respondentów zależało, które cząstkowe zmiany ilościowe traktują jako najważniejsze odzwierciedlenie własnej kondycji finansowej.

Klasy wielkości przedsiębiorstw

Size classes of enterprises

W niniejszym rozdziale weryfikowaniu podlegać będzie m.in. spójność dokonywanych przez przedsiębiorców ocen i rzeczywistej ich sytuacji finansowej wyrażanej powszechnie stosowanymi wskaźnikami finansowymi. Można założyć, że zarówno oceny, jak i wskaźniki są zdeterminowane klasą wielkości przedsiębiorstw. Z innych zrealizowanych badań wynika (Kaleta, 2014), że małe przedsiębiorstwa cechuje duży indywidualizm i chęć podejmowania nowych wyzwań, co przejawia się w: budowaniu przewagi konkurencyjnej na innowacjach i technologii; wyznaczaniu nowych standardów technologicznych, produktowych i organizacyjnych w branży; dużej elastyczności działania i szybkości reakcji; braków obaw o niezależność zniechęcających do korzystania zewnętrznych źródeł finansowych. Z kolei przewagi średnich przedsiębiorstw nad małymi tkwią w stabilności oraz nastawieniu na współpracę z innymi. Dotyczy to zwłaszcza: dążenia, aby działalność przybrała charakter globalny; tworzenia sieci współpracy w ramach branży; współpracy z partnerami innych branż w poszukiwaniu nowych pól działania; uznania, że przetrwanie w długiej perspektywie jest satysfakcjonującym celem działania. Należy zakładać, że różnice dotyczące priorytetów działania małych i średnich przedsiębiorstw oraz specyfiki ich zachowań rynkowych wynikają częściowo z ich stanu kondycji finansowej i mają wpływ na ich przyszłą kondycję.

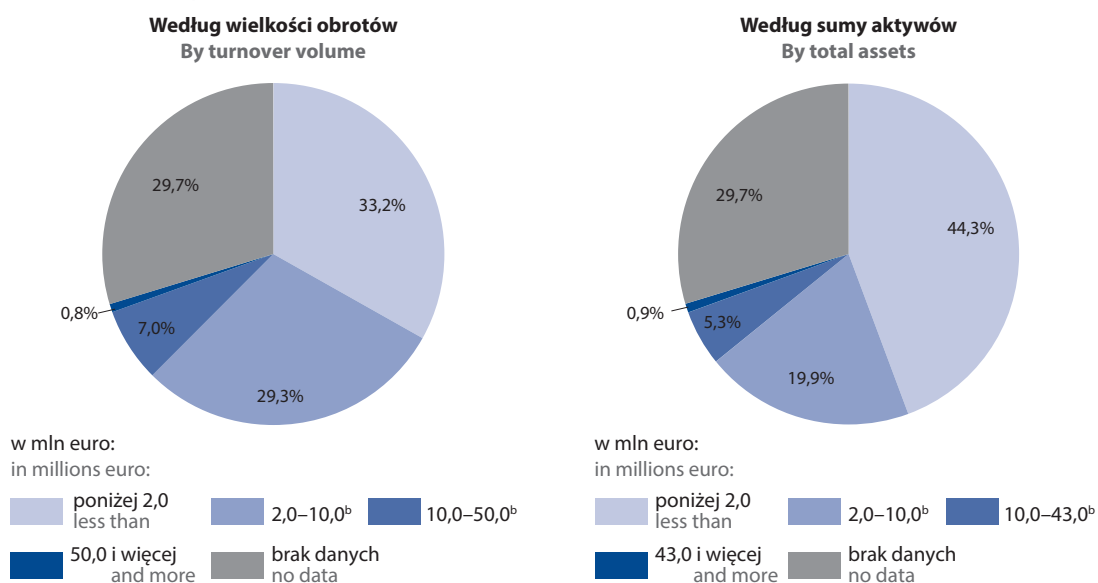
W realizowanym badaniu wyłącznym **kryterium zaliczenia** do kategorii małych oraz średnich przedsiębiorstw była liczba pracujących. Warto przeanalizować także dwa dodatkowe kryteria finansowe obowiązujące w prawie unijnym i polskim, które muszą wypełniać małe i średnie przedsiębiorstwa, m.in. aplikując o wsparcie z funduszy strukturalnych dedykowane sektorowi MŚP. Jest to zarazem najbardziej agregatowa segmentacja przedsiębiorstw tego sektora dokonana na podstawie kryterium finansowego.

61 Opracowano na podstawie: Siemińska (2002); Sierpińska i Jachna (1994); Kowalak (2003); Kuciński (2018); Wilczyńska (2018).

62 Niekiedy kombinacja kryteriów jest warunkowana publiczną pełną lub ograniczoną dostępnością danych dla przedsiębiorstw. Przykładowo osoby prawne składają do KRS raporty pozwalające na określenie płynności finansowej, sprawności działania, rentowności, zadłużenia i produktywności, czyli najważniejszych składowych kondycji finansowej (Brambert, 2018). Niektórzy autorzy z kolei upatrują główną determinantę kondycji finansowej nie w kombinacji czynników, lecz tylko w pojedynczym elemencie – płynności finansowej wynikającej z poziomu kapitału obrotowego (Grzywacz i Jagodzińska-Komar, 2020).

Do przeliczeń został użyty kurs NBP z dnia 31.12.2017 r. Przyjęte przez Unię Europejską przedziały ekonomiczne są odzwierciedleniem efektywności przedsiębiorstw i przeciętnej wydajności na 1 zatrudnionego, typowej dla krajów bogatszych niż Polska. Z tego powodu w Polsce bardzo rzadko się zdarza, aby mały podmiot pod względem liczby pracujących (10-49 osób) posiadał obroty i sumę bilansową wyższe niż 10 milionów euro, a podmiot średni (50-249 osób) większe niż odpowiednio 50 i 43 miliony euro⁶³. Było to odpowiednio 0,8% i 0,9% respondentów objętych badaniem ankietowym (wykr. 2.1). Brak danych o aktywach i wielkości obrotu dotyczył 29,7% przedsiębiorstw, a jego głównym powodem były ograniczenia spowodowane prowadzeniem uproszczonej księgowości przez te jednostki. Należy zauważyć, że kryteria finansowe zaliczenia do grupy średnich przedsiębiorstw w ujęciu wielkości obrotów spełniało 7,0% jednostek, a pod względem sumy aktywów 5,3%. Wszystkie pozostałe jednostki zaliczały się według kryteriów finansowych do kategorii mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw. Do badania przystępowały przedsiębiorstwa małe i średnie według segmentacji dokonanej na podstawie liczby pracujących w 2016 r. W rezultacie większość przekroczeń kwot 50 i 43 mln euro stanowiących granicę zaliczania do sektora MŚP wynika z procesów rozwojowych zachodzących w szczególnie dynamicznych podmiotach w 2017 r.

Wykres 2.1. Struktura przedsiębiorstw^a w 2017 r.
Chart 2.1. Structure of enterprises^a in 2017



a Dane dotyczące wyniku finansowego podały jedynie przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów. b Przedziały zostały domknięte lewostronnie. W przedziale 2-10 uwzględniono obrót na poziomie od 2 mln euro i więcej do mniej niż 10 mln euro. W przedziale 10-50 uwzględniono obrót na poziomie od 10 mln euro i więcej do mniej niż 50 mln euro. W przedziale 10-43 uwzględniono obrót na poziomie od 10 mln euro do mniej niż 43 mln euro.

a Data regarding the financial result were provided only by enterprises that did not conduct operations on the principles of revenues and expenses ledger. b Ranges were closed left-sided. The range 2-10 includes a turnover of 2 million euros and more to less than 10 million euros. The range 10-50 includes a turnover of 10 million euros and more to less than 50 million euros. The range 10-43 includes a turnover of 10 million euros and more to less than 43 million euros.

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

63 Zalecenie Komisji nr 361 w sprawie definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z 6 maja 2003 r. (Dz. Urz. UE 2003, L 124, s. 36) zostało przeniesione do tekstu wiążących aktów prawnych, w tym Rozporządzenia Komisji nr 800 z 6 sierpnia 2008 r. (Dz. Urz. UE 2008, L 214 s. 3). W art. 2 Załącznika 1 (s. 38) ujęto progi zatrudnieniowe oraz odnoszące się do rocznego obrotu i sumy bilansowej, natomiast w art. 3 dodatkowy warunek ograniczonej zależności kapitałowej różniący przedsiębiorstwa samodzielne oraz partnerskie i powiązane. Określone tam warunki odnoszące się do wielkości zatrudnienia, obrotu i sumy aktywów przyjęto w kolejnych obowiązujących polskich ustawach, w tym w art. 7 Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646 z późn. zm.).

Kompletność danych finansowych

Completeness of financial data

Przedstawione dane o obrotach i aktywach pochodzą od podmiotów prowadzących ewidencję księgową pozwalającą na sporządzenie rachunku zysków i strat (RZiS) oraz bilansu. Dane te wynikają z rocznego sprawozdania GUS dotyczącego działalności przedsiębiorstw (formularz SP). Nie wszystkie podmioty składające to sprawozdanie były zobligowane do wypełnienia pól dotyczących wielkości obrotów i wartości posiadanych aktywów (oraz innych pól wynikających z RZiS, bilansu oraz rachunku przepływów pieniężnych). To był główny powód tego, że 29,7% wszystkich respondentów w swoich obowiązkowych sprawozdaniach nie wypełniło tych pól. Na uproszczoną księgowość pozwalają obowiązujące przepisy dotyczące ewidencji wymaganej dla celów podatkowych (tabl. 2.1.).

Tablica 2.1. Kategorie respondentów badania według kryteriów podatkowych

Table 2.1. Categories of survey respondents according to tax criteria

Formy opodatkowania dochodu Income tax forms	Rodzaje ewidencji podatkowej Types of tax records	Rodzaje przedsiębiorstw Types of enterprises
Na zasadach ogólnych On general rules	Księgi handlowe (rachunkowe) Accounting books	Obligatoryjnie – osoby prawne, w tym spółki prawa handlowego oraz wszystkie podmioty osiągające w roku podatkowym przychód netto powyżej 2 mln euro ^a Dobrowolnie – inne przedsiębiorstwa Obligatory – legal persons, including commercial law companies and all entities achieving in the tax year net income over EUR 2 million Voluntarily – other enterprises
	Podatkowa księga przychodów i rozchodów (PKPiR) Revenue and expense ledger	Pozostałe przedsiębiorstwa – podatnicy, którzy nie zgłosili prowadzenia ksiąg handlowych i nie złożyli wniosku o objęcie zryczałtowanymi formami opodatkowania Other enterprises – taxpayers who did not report keeping commercial books and did not apply for flat-rate taxation
Formy zryczałtowane Flat-rate forms	Ewidencja przychodów Revenue records	Płatnicy podatku dochodowego od niektórych przychodów – warunek nieosiągnięcia obrotów przekraczających 250 tys. euro Payers of income tax on certain revenues – the condition of not reaching turnover exceeding EUR 250 thousand
	Brak No records	Płatnicy karty podatkowej – limity zatrudnienia sytuujące firmy w grupie mikroprzedsiębiorstw i rodzaj prowadzonej działalności określony w tabelach ze stawkami opodatkowania Tax card payers – employment limits that place companies in the microenterprise group and the type of business activity specified in the tables with tax rates

a Do 2016 r. obowiązywał limit 1,2 mln euro; kwoty przelicza się według kursu NBP z początku października – wynosiły: 5092,4 tys. zł w 2016 r., 8595,2 tys. zł w 2017 r. i 8627,4 tys. zł w 2018 r.

a The EUR 1.2 million limit was applied until 2016; the amounts are converted according to the exchange rate of the National Bank of Poland at the beginning of October – they amounted to 5,092.4 thousand PLN in 2016; 8,595.2 thousand PLN in 2017 and 8,637.4 thousand PLN in 2018.

Źródło: opracowanie własne.

Source: own study.

Należy podkreślić, iż:

- wszystkie badane przedsiębiorstwa były w 2014 r. opodatkowane na zasadach ogólnych, natomiast w trakcie badanego okresu niewielka grupa przedsiębiorców złożyła wniosek o objęcie formami zryczałtowanymi (w 2017 r. niespełna 0,2% całej grupy stanowili płatnicy podatku dochodowego od niektórych przychodów oraz osoby opłacające podatek w formie karty podatkowej);
- duża grupa podatników (25,2%) ustalała dochód podlegający opodatkowaniu na podstawie uproszczonej ewidencji (PKPiR), która jednak nie pozwalała na sformalizowaną ocenę kondycji finansowej

zarówno przez osoby z zewnątrz⁶⁴, jak i właścicieli; prowadzenie ewidencji w PKPiR zwalnia z obowiązku wypełniania części finansowej sprawozdania SP niemal w całości – w identycznym zakresie, jak podatników prowadzących jedynie ewidencję przychodów oraz podmiotów nie prowadzących żadnej ewidencji sprzedaży;

- wśród badanych przedsiębiorstw zdarzały się firmy zakwalifikowane do sektora MŚP na podstawie danych z 2016 r., których rozwój w 2017 r. był na tyle dynamiczny, iż przekroczyły ustalone górne granice zatrudnienia, ale także podatkowe granice finansowe, co w kolejnym roku wymusiło migrację niektórych podmiotów do grupy prowadzących księgi handlowe i wypełniających roczną ankietę przedsiębiorstwa na formularzu SP w całości,
- powyższe uzasadnia przyjęcie następujących zasad w dalszej części analizy finansowej:
 - do porównań ocen respondentów z odpowiedziami zawierającymi oceny na inne pytania będzie brana pełna populacja kompletnych ankiet,
 - do porównań ocen respondentów ze statystycznym obrazem sytuacji finansowej wynikającym z formularza SP będą brani pod uwagę wyłącznie przedsiębiorcy prowadzący księgi handlowe (rachunkowe), czyli populacja mniejsza o 25,4% jednostek – dlatego można oczekiwać pewnych różnic struktury odpowiedzi na to samo pytanie w obu ujęciach.

2.2. Kondycja finansowa w opiniach przedsiębiorców

2.2. Financial condition in the opinions of entrepreneurs

Przekrój terytorialny dla ujęcia generalnego

Territorial cross-section for general approach

W większości pytań respondenci dokonywali ocen w pięciostopniowej skali pozycyjnej (od oceny „znaczne pogorszenie” do oceny „znaczna poprawa”). Na regionalne zróżnicowania przeciętnych ocen wpływ miały czynniki obiektywne (mierzalne tendencje rozwojowe danego województwa) i związane z oczekiwanymi odmiennymi postawami i zachowaniami społecznymi dominującymi na danym obszarze, poziomem wykształcenia, wiedzy i doświadczenia respondentów, świadomością oraz percepcją tendencji gospodarczych, wydarzeń i uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

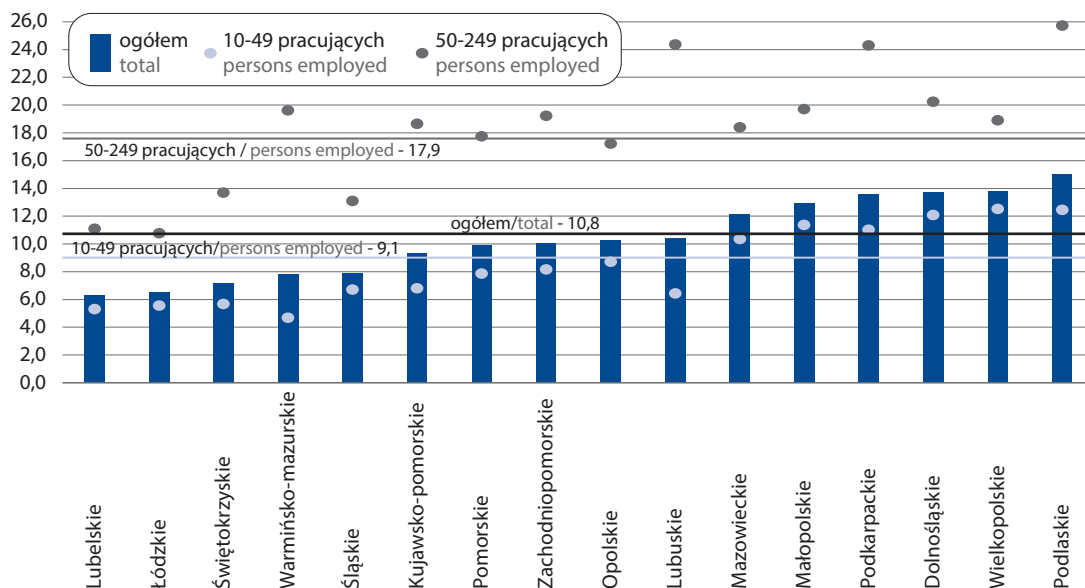
Analiza danych (wykr. 2.2) pozwala stwierdzić, że oceny powyżej średniej krajowej dominowały w 6 województwach, natomiast poniżej tej średniej znajdowało się pozostałych 10 województw. W pierwszej grupie znajdowały się największe województwa pod względem liczby ludności (w efekcie także pod względem liczby respondentów) z wyjątkiem jednego – śląskiego. Były to także województwa średnio zamożniejsze od pozostałych, zarówno w ujęciu PKB na 1 mieszkańca, jak i dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych. Tę zamożność budują przede wszystkim przedsiębiorcy i dlatego takie ich oceny kondycji finansowej wydają się być uzasadnione.

W grupie najbardziej rozwiniętych ekonomicznie województw w Polsce było nie tylko śląskie, ale także pomorskie, tu znajdujące się wyraźnie poniżej średniej. Odwrotna sytuacja dotyczyła podlaskiego, mającego zdecydowanie najwyższy wskaźnik, sąsiadującego geograficznie i ekonomicznie z województwem lubelskim, które w ocenach zmian kondycji finansowej znajdowało się na końcu zestawienia.

⁶⁴ W literaturze można spotkać przykłady pewnych ograniczonych analiz finansowych, które w tych jednostkach można prowadzić (Rokita, 2014). Zwykle jednak specjalnie podkreśla się problem z oceną kondycji finansowej w przedsiębiorstwach nieprowadzących ksiąg rachunkowych, a takie stanowią zdecydowaną większość mikroprzedsiębiorstw i dużą część małych firm (Górski, Parkitna, 2020).

Wykres 2.2. Wskaźnik salda zmian ocen kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw (w p. proc.)

Chart 2.2. Indicator of changes balance of financial condition assessments during 3 years (2014–2017) by voivodships (in pp)



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Przedstawione uwagi mają charakter statyczny, ale podobna rozbieżność występuje w przypadku ocen dynamicznych. Po 2005 r. najszybsze tendencje wzrostowe w kraju miało województwo dolnośląskie, lecz proces ten był generowany głównie do 2011 r., natomiast w latach późniejszych coroczne wskaźniki wzrostu PKB były niższe od średniej krajowej, a zmiany kondycji finansowej sytuują region na trzecim miejscu w kraju. Należy podkreślić, że o danych makroekonomicznych decydują przedsiębiorstwa duże – w przypadku dolnośląskiego zmienność procesów wzrostowych jest zdeterminowana wynikami przemysłu miedziowego. Gdyby w badaniach uwzględnić podmioty duże, a nie tylko małe i średnie, nie wpłynęłoby to istotnie na średni poziom ocen przedsiębiorców ze względu na niewielką liczebność dużych podmiotów.

Percepcja kondycji finansowej zależy zwłaszcza od wyników ekonomicznych ostatniego roku. Województwo podlaskie cechowała w 2017 r. bardzo dobra koniunktura gospodarcza. PKB wzrósł o 7,9% (wyższy wskaźnik miało jedynie województwo małopolskie – 8,1%), a niewielka liczba dużych przedsiębiorstw sprawiła, że produkt wypracowany został przez sektor MŚP w większym stopniu niż w województwie małopolskim i średnio w kraju.

Klasa wielkości przedsiębiorstw. Zdecydowanie większa reprezentacja podmiotów małych przyczynia się do istnienia tylko niewielkiej rozbieżności wyników tej grupy oraz MŚP ogółem. Natomiast oceny wyrażane przez przedsiębiorstwa średnie w każdym województwie były zdecydowanie wyższe, średnio niemal dwukrotnie (9,1 p. proc. wobec 17,9 p. proc.). W województwie lubuskim rozstęp był niemal czterokrotny. Wystąpienia takich różnic należało się spodziewać, gdyż odzwierciedlają one sukces ekonomiczny średnich przedsiębiorstw, ich przeciętnie większe niż małych przedsiębiorstw doświadczenie, przeżywalność, zakorzenienie w rynku oraz pozycję konkurencyjną.

W przypadku ocen kondycji finansowej zweryfikowano także poprawność metodyczną posługiwania się prostym wskaźnikiem różnicowym, w którym od sumarycznych ocen wyrażających poprawę odejmowano sumaryczne oceny odnotowujące pogorszenie. Nie wykorzystuje on w pełni rezultatów badania kwestionariuszowego, gdyż w rzeczywistości odpowiada trójstopniowej, a nie pięciostopniowej skali pozycyjnej. Zastosowanie w analizie skali pięciostopniowej daje prawie identyczne rezultaty – wskaźnik uśredniony miał najwyższą wartość dla województwa podlaskiego, a najniższą dla lubelskiego.

Przekrój według sekcji PKD

Cross-section of NACE sections

Kondycja finansowa podlegała ocenie w przedsiębiorstwach niefinansowych i stąd wynika brak sekcji K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa). Przedmiotem analizy nie były także podmioty sekcji A (rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo i rybactwo) oraz sekcji O (administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne), w której odsetek jednostek działających na zasadzie komercyjnej jest znikomy. Dla potrzeb analitycznych podmioty należące do pozostałych sekcji PKD zostały podzielone na 4 grupy: przemysł (sekcje B-E), budownictwo (F), podstawowe usługi (G-J, L) oraz usługi pozostałe (z dużym udziałem usług dostarczanych w formie nieodpłatnej lub częściowo odpłatnej – sekcje M-N, P-S).

Ta ostatnia grupa ma duże znaczenie dla określenia uwarunkowań kondycji finansowej. Nie wszystkie podmioty gospodarcze uczestniczą w rywalizacji konkurencyjnej na rynku. Dlatego część respondentów została zwolniona z odpowiedzi na pytanie o porównanie do głównych konkurentów rynkowych, m.in. pod względem posiadanych zasobów finansowych. Dotyczyło to 7,7% ogółu respondentów i wahało się od 3,0% w budownictwie do 52,4% w sekcji D (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę^Δ). Bardzo wysokie odsetki posiadały także sekcje: E (dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja^Δ – 45,5%), L (obsługa rynku nieruchomości^Δ – 34,8%), R (działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją – 20,9%), Q (opieka zdrowotna i pomoc społeczna – 12,4%) oraz P (edukacja – 11,5%). Cechą wymienionych sekcji jest jedynie częściowo rynkowy charakter prowadzonej działalności oraz duży udział jednostek sektora publicznego (państwowego i samorządowego). Misją wielu podmiotów jest zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych, a nie pomnażanie zysków, rozwój i ekspansja. Reprezentanci sekcji D i E działają ponadto często w warunkach monopolu naturalnego, nie odczuwają presji konkurencji, ceny są regulowane z udziałem organów założycielskich i nie grozi im upadłość. Większość z tych atrybutów posiadają także wspólnoty mieszkaniowe i spółdzielnie, biblioteki, muzea i teatry, przychodnie, szkoły i przedszkola. Dotyczy to także m.in. szkół wyższych i placówek badawczych (w sekcji M z udziałem braku odpowiedzi na poziomie 9,0%), czy transportu miejskiego (w sekcji H). Wiele prywatnych przedsiębiorstw komercyjnych działających w tych dziedzinach uczestniczy w mechanizmach rynkowych, ale ma podpisane z władzami samorządowymi umowy świadczenia usług. W takich warunkach pytanie o ocenę kondycji finansowej miało dla wielu respondentów charakter drugorzędny, co utrudniało odpowiedź.

Analogiczne uwarunkowania dotyczyły szczegółowych kwestii związanych z gospodarką finansową (przychody netto, kapitał obrotowy, kapitał własny), natomiast te uwarunkowania nie stanowiły bariery w ocenie innego elementu wpływającego na sytuację finansową przedsiębiorstw – nakładów inwestycyjnych. Natomiast w sferze **zarządzania finansowego** specyfika działalności wymienionych firm stanowiła równie poważną barierę oceny przez respondentów znaczenia kredytów i funduszy venture capital, kapitału początkowego, posiadania zdolności kredytowej, wiarygodności finansowej, środków gwarantujących pokrycie zobowiązań oraz generowanie zysku, a także tworzenia systemów zarządzania ryzykiem finansowym.

W żadnym pytaniu o zmiany sytuacji finansowej, zarówno ogólnej kondycji finansowej, jak i jej elementów (przychody, aktywa, kapitał) nie wystąpił brak odpowiedzi. Uprawnione jest założenie, że część firm uczestniczących w nie w pełni rynkowym mechanizmie podejmowania decyzji w dziedzinach o mniej intensywnej konkurencji rynkowej miało problem z oceną kondycji finansowej. W takiej sytuacji naturalnym wyborem staje się ocena „utrzymywanie się na porównywalnym poziomie”. Uznaniowy („porównywalny”) i ostrożny charakter takiej opcji prowadzi do względnego zawyżenia znaczenia tej odpowiedzi, zwłaszcza, że wielu osobom łatwiej ocenić szczegółowe kwestie finansowe (przychody, aktywa) niż dokonać ocen generalnych.

Z przedstawionych rozważań wynikają dwa podstawowe wnioski służące interpretacji wyników badań:

- wskaźniki uśrednione oceny zmian kondycji finansowej w poszczególnych grupach sekcji PKD powinny posiadać nieznaczne zróżnicowanie liczbowe, gdyż uprawnione jest założenie, że średnia ocena w różnych sekcjach będzie oscylować w pobliżu wartości 3,0 oznaczającej utrzymywanie się

kondycji finansowej w ciągu 3 lat na porównywalnym poziomie; należy podkreślić, iż ocena 3 jest najczęstszą w stabilnych warunkach gospodarczych, a także jest ostrożną odpowiedzią respondenta w sytuacji przeprowadzenia tylko pobieżnej oceny własnej kondycji ekonomicznej; zwykle rzadziej występuje pogorszenie kondycji (oceny 1 i 2) lub jej poprawa (oceny 4 i 5); w rezultacie tych zależności nawet niewielkie liczbowo wartości odchyżeń w górę lub w dół od wskaźnika 3,0 wyrażają istotne różnice ocen kondycji w sekcjach PKD, a także w ramach pozostałych przekrojów analizowanych odpowiedzi przedsiębiorców;

- oprócz uśrednionych ocen zmian kondycji finansowej analogiczną techniką analityczną, lecz podlegającą łatwiejszej percepcji, jest ocena struktury odpowiedzi, zwłaszcza danych o pogorszeniu bądź polepszeniu i przewadze jednych z tych sytuacji nad drugimi;

Chociaż obie metody różnią nieco się czułością, to ilustrują to samo zjawisko i dlatego można oczekiwać, że wyniki zastosowania obu powyższych technik analitycznych dadzą jednakowy lub zbliżony obraz ocen kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Analiza wyników (tabl. 2.1. Załącznik 3) prowadzi do następujących wniosków:

- nie istnieją zasadnicze rozbieżności obu rankingów dotyczących kolejności sekcji PKD stworzonych na podstawie analizy kształtowania się wskaźnika z użyciem pięciostopniowej skali ocen oraz analizy wskaźnika różnicowego powstałego po odjęciu od sumy dwóch ocen pozytywnych – sumy dwóch ocen negatywnych,
- w tabeli przedstawiono 3 grupy sekcji, a także 3 największe sekcje (obejmowały one 68,0% ocen kondycji finansowej i w rezultacie miały decydujący wpływ na poziom oceny ogólnej w gospodarce, a 2 z tych sekcji – budownictwo i handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ – obniżyły jej średnią wartość w gospodarce),
- wysokie oceny poprawy kondycji finansowej wystąpiły w jednostkach działających w grupie **pozostałych usług** (sekcje M-N, P-S), dzięki czemu podwyższyły wskaźnik zbiorczy dla całej gospodarki; istnieją przesłanki do interpretacji, że taki kierunek zmian kondycji finansowej wynika ze zmieniających się zależności popytowo-podażowych odzwierciedlających ogólną hierarchię potrzeb – rozwinięte społeczeństwa po zaspokojeniu podstawowych potrzeb bytowych zwiększają popyt na dobra i usługi wyższego rzędu, a przedsiębiorcy działający w sferze edukacji, działalności profesjonalnej i technicznej, ochrony zdrowia, rekreacji, outsourcingu i usług specjalistycznych dostrzegają to zainteresowanie i rejestrują poprawę własnej sytuacji finansowej,
- należy sądzić, że ilustracją procesu serwicyzacji gospodarki (nieustannego, szczególnie dynamicznego rozwoju ekonomicznego sektora usługowego) były także wyższe oceny w pierwszej wymienionej w tablicy grupie usług, po wyłączeniu z niej handlu; napraw pojazdów samochodowych^Δ, niż w działalności wytwórczej (przemysłu i budownictwie); zacieśniająca się konkurencja w handlu powoduje, że zbiorcza grupowa ocena jest zaniżana przez sekcję handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ (pochodziło z niej 27,7% ogółu odpowiedzi, w tym 64,3% w tej grupie usług), gdyż pozostałe sekcje (transport, zakwaterowanie i gastronomia^Δ, informacja i komunikacja, obsługa rynku nieruchomości^Δ) notowały wyższe oceny,
- działalność budowlana podlega dużym wahaniom koniunkturalnym; chociaż w 2017 r. wystąpił znaczny wzrost zamówień, to na ocenach zaważyła sytuacja z 2016 r., gdy zanotowano w Polsce spadek sprzedaży produkcji budowlano-montażowej, w tym budowy budynków o 5,0% oraz przede wszystkim obiektów inżynierii lądowej i wodnej – o 15,1%, budownictwo było jedyną sekcją ze wskaźnikiem zbiorczym nieznacznie poniżej 3,0 (2,979),
- budownictwo było jedynym przykładem niewielkiej rozbieżności ocen na podstawie dwóch technik analitycznych, wskaźnik różnicowy wskazywał na niewielką poprawę netto kondycji finansowej (o 2,1 p. proc.) – niewielka poprawa przeważała nad niewielkim pogorszeniem (o 6,2 p. proc.), lecz znaczna poprawa ustępowała znacznemu pogorszeniu o 4,2 p. proc.⁶⁵; znaczne pogorszenie może być podstawą upadłości firmy i dlatego należy w interpretacji wzmacniać wydzźwięk grada-

65 Rozbieżność o 0,1 p. proc. jest efektem zaokrągleń danych w tabeli.

cji uzyskanej w odpowiedziach, zamiast zubażać pozyskane dane poprzez sumowanie obu typów odpowiedzi wyrażających pogorszenie i poprawę we wskaźniku różnicowym, tym samym wnioski płynące ze wskaźnika uśrednionego lepiej odzwierciedlają rzeczywistość, natomiast w większości przypadków występowała niemal pełna zgodność ocen na podstawie obu technik analitycznych,

- w pozostałych 15 sekcjach PKD oceny przedsiębiorców były dodatkowo zarówno z zastosowaniem metody wskaźnika zbiorczego, jak i wskaźnika różnicowego; w przypadku każdej sekcji niewielka poprawa miała przewagę nad niewielkim pogorszeniem, natomiast odwrotnie było w 6 sekcjach pod względem relacji znacznej poprawy i znacznego pogorszenia kondycji finansowej, w rezultacie w całej gospodarce znaczne pogorszenie wykazało o 0,4 p. proc. więcej respondentów niż znaczną poprawę,
- oceny kondycji finansowej podmiotów gospodarczych były zbieżne z danymi makroekonomicznymi (wzrost wartości dodanej brutto, inwestycji, zatrudnienia, siły nabywczej społeczeństwa, sprzedaży na rynek krajowy i zagraniczny).

Związek ocen zmian kondycji finansowej z ocenami cząstkowymi zmian kategorii finansowych

Relationship between assessments of changes in financial condition and partial assessments of changes in financial categories

Jak wyjaśniono we wstępie, kondycja finansowa jest pojęciem zbiorczym, za którego elementy należy traktować różne szczegółowe kategorie finansowe. Dlatego interesujące jest porównywanie ocen zmian kondycji finansowej z innymi odpowiedziami respondentów. Kondycję finansową można zestawić zwłaszcza z:

- finansowymi determinantami oceny kondycji finansowej, jak:
 - wartość przychodów netto,
 - wartość aktywów obrotowych,
 - wartość kapitału własnego,
 - wartość nakładów inwestycyjnych.
- poziomem wskaźników (relacji) finansowych wyrażających:
 - opłacalność działalności,
 - posiadanie środków finansowych gwarantujących pokrycie bieżących zobowiązań,
 - posiadanie środków finansowych gwarantujących generowanie zysku.
- realnymi jej determinantami endogenicznymi, m.in.:
 - liczba zatrudnionych,
 - liczba klientów,
 - liczba kooperantów, dostawców,
 - oferta rynkowa,
 - działalność innowacyjna.
- konsekwencjami procesów rozwojowych i osiągniętej kondycji finansowej, m.in.:
 - pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa,
 - osiągnięcie stabilności i wiarygodności finansowej,
 - posiadanie zdolności kredytowej.

Przedmiotem podobnych porównań może być także wiele zagadnień odnoszących się zwłaszcza do modelu zarządzania, wykorzystywania planowania strategicznego, wybranych determinant egzogenicznych kondycji finansowej.

Występowanie odmienności ocen respondentów dla poszczególnych zagadnień finansowych oraz traktowanej zbiorczo kondycji finansowej należy uznać za naturalne. Niski poziom tych różnic pozwala na wyciągnięcie wniosku o podobnym ocenianiu obu porównywanych elementów, a wysoki – o odmiennym. Można zakładać, że w przypadku wystąpienia dużego podobieństwa respondenci traktują dany czynnik jako w największym stopniu ważący na samoocenie własnej sytuacji ekonomicznej (tabl. 2.2.).

Tablica 2.2. Porównanie ocen zmian kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) z ocenami częściowych kryteriów finansowych

Table 2.2. Comparison of assessments of changes in financial condition during three years (2014–2017) with the assessments of partial criteria

Oceny zmian kondycji finansowej Changes in financial conditions assessments	Oceny zmian wartości Assessments of value changes of			
	przychodów netto net revenue	aktywów obrotowych current assets	kapitału własnego equity capital	nakładów inwestycyjnych investments
	wartość wskaźnika uśrednionego ^a value of average indicator ^a			
Średnia ocena Average assessment	3,22	3,18	3,14	3,10
Znaczne zmniejszenie/ pogorszenie Significant decrease/ deterioration	1,38	1,63	1,89	1,78
Niewielkie zmniejszenie/ pogorszenie Slight decrease/ deterioration	2,29	2,51	2,66	2,54
Utrzymanie się na porównywalnym poziomie Maintaining a comparable level	3,14	3,11	3,10	3,07
Niewielkie zwiększenie/ poprawa Slight increase/ improvement	3,97	3,77	3,57	3,54
Znaczne zwiększenie/ poprawa Significant increase/ improvement	4,81	4,50	4,17	4,12

a Zastosowano skalę ocen: 1 – znaczne zmniejszenie / pogorszenie; 2 – niewielkie zmniejszenie / pogorszenie; 3 – utrzymanie się na porównywalnym poziomie; 4 – niewielkie zwiększenie / poprawa; 5 – znaczne zwiększenie / poprawa.

a Grading scale used: 1 – significant decrease / deterioration; 2 – slight decrease / deterioration; 3 – maintaining a comparable level; 4 – slight increase / improvement; 5 – significant increase / improvement.

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Przedstawione zestawienie pozwala postawić tezę, że największy wpływ na wyrażane przez respondentów oceny zmian kondycji finansowej miała zmiana wartości przychodów netto. Wskaźniki zmian kondycji finansowej i przychodów netto są zbliżone. Zależność tych zmiennych potwierdza test chi-kwadrat (wartość testu 78151,36; $p=0,0000$). Odchylenie przeciętne pary wskaźników wyniosło 0,205, podczas gdy w parze ze zmianami aktywów obrotowych miara ta wynosiła 0,397, dla kapitału własnego 0,582, a dla inwestycji 0,546. Istnieją przesłanki do sformułowania następujących wniosków szczegółowych:

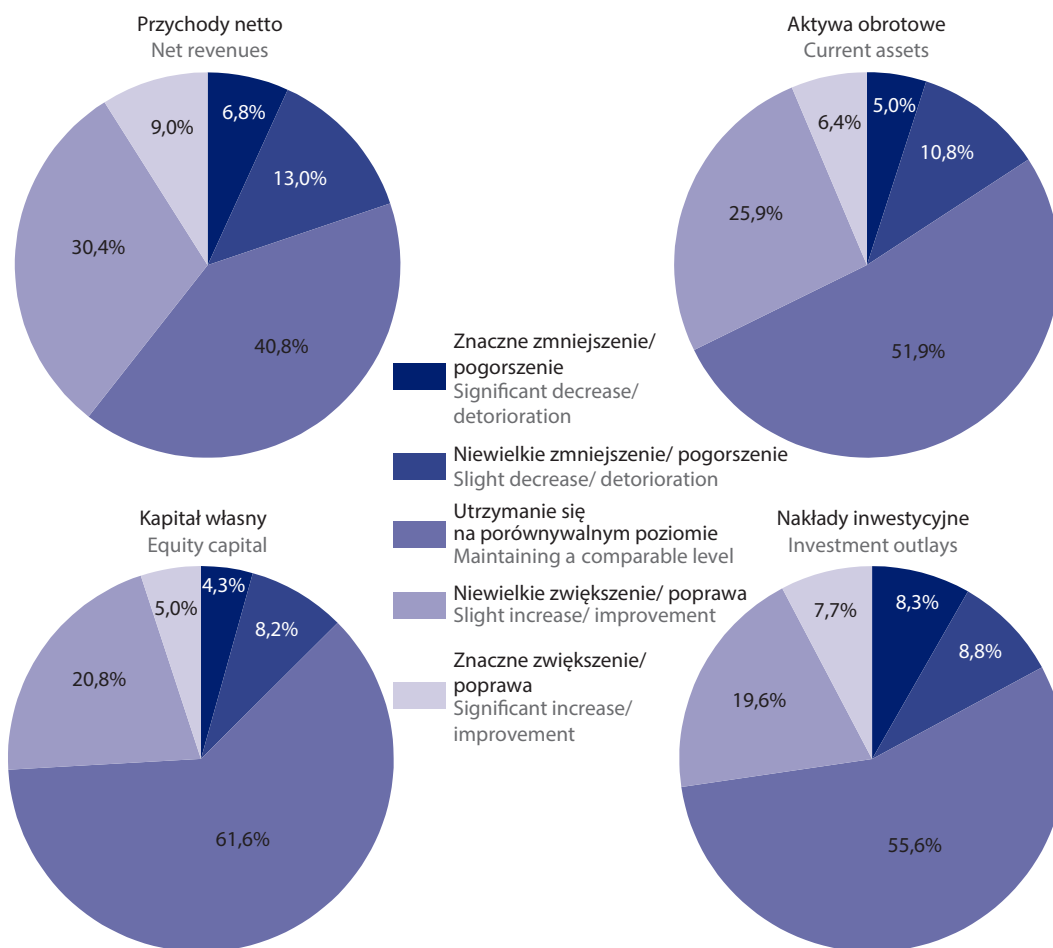
- naturalnym uwarunkowaniem rozwoju przedsiębiorstw jest występowanie większej zmienności przychodów netto niż przyrastających zwykle stabilnie, ale stosunkowo wolno aktywów i pasywów; respondenci mieli tego świadomość i dlatego oceny kształtowania się elementów bilansu były odmiennie niż elementów RZiS; dla każdej z tych trzech kategorii średnia ważona ocena była wyższa od uśrednionej oceny kondycji finansowej (3,10) wynosząc odpowiednio: 3,22, 3,18 i 3,14; stabilność ocen elementów bilansu jest widoczna w wyraźnie niższych poziomach wariancji (0,65) niż w przypadku ogólnej oceny kondycji finansowej (0,89) i przede wszystkim przychodów netto (1,02); stanowi to dodatkowe potwierdzenie wniosku o decydującym wpływie – ocen zmian przychodów na oceny kondycji finansowej;
- uśredniona ocena zmian kondycji finansowej była minimalnie większa od oceny zmian nakładów inwestycyjnych (3,104 wobec 3,097), natomiast równie niewielkie różnice wariancji miały charakter odwrotny, co potwierdza większą zmienność procesów inwestycyjnych; w przypadku związku kondycji finansowej z inwestycjami wnioskowanie ma także charakter dwukierunkowy, ale można założyć, że to przede wszystkim dobra kondycja ekonomiczna skłania do zwiększania poziomu inwestycji;
- chociaż wielu respondentów identycznie oceniało zmiany kondycji finansowej i każdej z głównych kategorii ekonomicznych, to jednak zaskakująco silne okazało się dopasowanie poszczególnych ocen do siebie (w układzie poziomym tablicy) oraz stopniowalność ocen dla każdej kategorii

(w układzie pionowym tablicy), pomimo istnienia różnych częstotliwości ocen skrajnych (znaczne pogorszenie – znaczna poprawa);

- uśredniona ocena zmian kondycji finansowej i każdej z omawianych 4 kategorii znajdowała się powyżej neutralnej oceny zmian sytuacji finansowej (wartość 3,0 – utrzymywanie się na porównywalnym poziomie); jest to odzwierciedlane przez analogiczne wartości 4 ocen cząstkowych; można założyć, że istnienie niewielkiego mierzalnego postępu najczęściej nie było traktowane jako upoważniające do wyrażenia opinii o niewielkiej poprawie ogólnej sytuacji, natomiast stosunkowo częściej regres w identycznej skali był już traktowany jako niewielkie pogorszenie.

Wartości przychodów netto, aktywów obrotowych, kapitału własnego i nakładów inwestycyjnych są z jednej strony systemem wzajemnych współliniowych relacji przybliżanych przez rachunkowość finansową⁶⁶, a z drugiej strony wykazują odmienności w ocenach respondentów (wykr. 2.3).

Wykres 2.3. Struktura ocen zmian składników kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017)
Chart 2.3. Structure of changes of financial condition assessments elements during 3 years (2014–2017)



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

66 Piśmiennictwo na ten temat jest bardzo bogate, a o pożądanym zarządzaniu finansowym kosztami, majątkiem, inwestycjami, wynikami finansowymi piszą m. in.: Dobija, 2002; Janik, Paździor A. i Paździor M., 2017.

W każdym przypadku doszło w okresie 3 lat do poprawy sytuacji. Była to poprawa netto wynosząca:

- 19,6 p. proc. (wskaźnik uśredniony 3,217) dla zmian przychodów netto,
- 16,5 p. proc. (wskaźnik uśredniony 3,179) dla zmian aktywów obrotowych,
- 13,3 p. proc. (wskaźnik uśredniony 3,141) dla zmian kapitału własnego,
- 10,2 p. proc. (wskaźnik uśredniony 3,097) dla zmian nakładów inwestycyjnych.

Tylko w przypadku zmian **nakładów inwestycyjnych** poprawa netto była nieznacznie mniejsza niż analogiczna poprawa dla ocen kondycji finansowej. Procesy inwestycyjne są podstawą procesów rozwojowych w firmach oraz postępu technologicznego, wzrostu wydajności pracy, produktywności majątku, kreowania nowych produktów i ekspansji rynkowej. O ile w przedsiębiorstwach średnich inwestycje mają zwykle charakter ciągły, o tyle w jednostkach mniejszych dominuje skokowy sposób inwestowania – w pewnych latach aktywa trwale poważnie wzrastają, a w innych okresach wykazują brak zmian lub zmiany nieznaczne. Należy przypuszczać, że stąd wynika częsta ocena respondentów, że w latach poprzednich inwestycje były większe niż obecnie.

W pozostałych trzech kategoriach finansowych postęp dokonany w badanych firmach był oceniany wyraźnie wyżej niż w przypadku ogólnej kondycji finansowej (tabl. 2.3.). W krzyżowym ujęciu odpowiedzi respondentów można określić zależności ogólnej oceny zmian kondycji finansowej i elementów ją współtworzących.

Tablica 2.3. Szczegółowe oceny zmian kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017) w porównaniu do struktury szczegółowych ocen cząstkowych kryteriów finansowych

Table 2.3. Particular assessments of changes in financial condition during 3 years (2014–2017) in comparison with the structure of particular assessments of partial criteria

Oceny zmian kondycji finansowej Changes in financial conditions assessments	Oceny zmian kryteriów cząstkowych Changes on assessments of partial criteria	Struktura ocen zmian wartości Assessments of value changes of			
		przychodów netto net revenue	aktywów obrotowych current assets	kapitału własnego equity capital	nakładów inwestycyjnych investments
		w % in %			
Znaczne zmniejszenie/ pogorszenie Significant decrease/ deterioration (1)	(1)	76,4	58,6	47,8	59,7
	(2)	14,1	23,9	19,5	11,8
	(3)	5,6	13,9	29,2	22,5
	(4)	3,0	2,9	2,7	3,4
	(5)	1,0	0,7	0,9	2,7
Niewielkie zmniejszenie/ pogorszenie Slight decrease/ deterioration (2)	(1)	7,7	4,1	4,6	15,8
	(2)	65,3	49,8	33,9	30,3
	(3)	18,7	38,6	53,4	40,7
	(4)	7,1	6,4	7,2	9,9
	(5)	1,2	1,1	0,9	3,3
Utrzymanie się na porównywalnym poziomie Maintaining a comparable level (3)	(1)	1,0	0,6	0,6	3,3
	(2)	6,9	4,9	4,3	6,6
	(3)	71,3	78,5	81,6	73,5
	(4)	18,7	14,4	12,1	12,8
	(5)	2,0	1,5	1,5	3,8

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 2.3. Szczegółowe oceny zmian kondycji finansowej w ciągu 3 lat (2014–2017) w porównaniu do struktury szczegółowych ocen cząstkowych kryteriów finansowych (dok.)

Table 2.3. Particular assessments of changes in financial condition during 3 years (2014–2017) in comparison with the structure of particular assessments of partial criteria (cont.)

Oceny zmian kondycji finansowej Changes in financial conditions assessments	Oceny zmian kryteriów cząstkowych Changes on assessments of partial criteria	Struktura ocen zmian wartości Assessments of value changes of			
		przychodów netto net revenue	aktywów obrotowych current assets	kapitału własnego equity capital	nakładów inwestycyjnych investments
		w % in %			
Niewielkie zwiększenie/ poprawa Slight increase/ improvement (4)	(1)	0,2	0,2	0,4	1,6
	(2)	1,3	1,7	1,8	3,6
	(3)	8,7	25,4	42,7	43,4
	(4)	80,4	66,7	50,4	41,7
	(5)	9,3	6,0	4,7	9,7
Znaczne zwiększenie/ poprawa Significant increase/ improvement (5)	(1)	0,2	0,4	0,5	1,6
	(2)	0,4	0,7	0,8	1,1
	(3)	2,1	9,6	26,3	25,2
	(4)	12,5	27,5	26,3	27,6
	(5)	84,7	61,9	46,1	44,5

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica pozwala wskazać przesłanki ogólnej oceny kondycji finansowej. Zgodnie z przedstawionym uzasadnieniem można było oczekiwać, że oceny kryteriów cząstkowych będą się zasadniczo pokrywać z oceną kondycji finansowej (zaznaczono wypełnieniem ciemnym) lub niewiele się od niej różnić (wypełnienie jaśniejsze). Takie sytuacje przeważają, ale pojawiają się odstępstwa, w największym stopniu dotyczące nakładów inwestycyjnych oraz kapitału własnego.

Największa zgodność ocen dotyczy przychodów netto i można sądzić, że był to dla respondentów zasadniczy element oceny zmian kondycji finansowej. Jednocześnie potwierdza się prawidłowość, że wyróżnikiem złej sytuacji finansowej nie musi być malejąca sprzedaż. Aż 4,0% firm wykazujących **znaczne pogorszenie sytuacji finansowej (1)** wykazywało jednocześnie wzrost sprzedaży, w tym 1,0% znaczny wzrost. Zwykle oznacza to, że koszty wzrastają bardziej niż sprzedaż, ale często jest odwrotnie – rośnie także rentowność, a o złej kondycji finansowej decyduje utrata płynności w wyniku nadmiernych zobowiązań w stosunku do możliwości ich spłaty. Zwykle duże zobowiązania powstają w wyniku zaciągnięcia kredytów na cele inwestycyjne – wzrost inwestycji zanotowało 6,1% podmiotów wykazujących znaczne pogorszenie sytuacji finansowej, w tym 2,7% znaczny wzrost.

Utrata płynności finansowej oznacza zbyt mały poziom aktywów obrotowych, zwłaszcza posiadających z natury dużą płynność. Procesy substytucji wewnątrz aktywów obrotowych są możliwe, ale szybkie przekształcenie w środki pieniężne zapasów towarów i materiałów oraz należności i roszczeń jest bardzo trudne i zaburza relacje związane ze sprawnością finansową. Jednak w tym przypadku respondenci rzadziej niż w przypadku przychodów netto wiązali pogorszenie sytuacji finansowej ze zmniejszeniem aktywów obrotowych. Za to znacznie częściej wskazywali na ich utrzymywanie się na generalnie niezmiennym poziomie. Należy podkreślić, że część odpowiedzi tego typu ma charakter ostrożny, gdy nie ma pewności co do znaczenia danego czynnika.

Bardziej niejednoznaczna jest interpretacja odpowiedzi o pogorszeniu się relacji kapitałowych. Cechą kapitału własnego jest jego ograniczona zmienność w czasie. W bilansach większości małych firm kapitał podstawowy nie ulega zmianom niezależnie od osiąganego poziomu rentowności. Formalnie zysk netto

powiększa kapitał własny, ale decyzją zarządu może nie zostać on zatrzymany dla podniesienia kapitału własnego. Częścią zmienną w pasywach są przede wszystkim zobowiązania, a nie kapitały. Dlatego 29,2% firm deklaruowało utrzymywanie się kapitału własnego na porównywalnym poziomie w sytuacji znacznego pogorszenia się kondycji finansowej. Natomiast znaczna część z 67,2% respondentów wskazujących w tej sytuacji na zmniejszenie wartości kapitału własnego, zapewne dostrzegała pogorszenie się relacji kapitałowych. Kapitał własny dawniej mógł wystarczać do prawidłowego funkcjonowania firmy, ale w warunkach szybkiego wzrostu sprzedaży, aktywów trwałych i obrotowych oraz ograniczonej zdolności kredytowej był już zbyt niski. Przy braku zewnętrznego zasilenia kapitałowego (nowe udziały i akcje) zbyt małe pasywa nie były w stanie sfinansować rosnących aktywów.

W przypadku przedsiębiorstw wykazujących **znaczną poprawę kondycji finansowej (5)** obraz jest o wiele bardziej homogeniczny. Do zupełnej rzadkości należeli przedsiębiorcy wykazujący znaczne lub nawet niewielkie pogorszenie w zakresie analizowanych kategorii finansowych. Tym samym pozytywne oceny przychodów i aktywów obrotowych implikowały postrzeganie własnej kondycji finansowej. Natomiast dla kapitału własnego i inwestycji duże udziały miała odpowiedź o utrzymywaniu się na niezmiennym poziomie. Jest to zgodne z omówioną specyfiką kształtowania się tych kategorii.

Najczęstszą odpowiedzią zarówno dla zmian kondycji finansowej, jak i zmian pozostałych kategorii było utrzymywanie się tych kategorii **na porównywalnym poziomie (3)**. To jedyna odpowiedź, dla której odpowiedzi sąsiednie w czterech szczegółowych kategoriach wykazały niską częstość – dla niewielkiego pogorszenia nie przekraczały udziału 6,9%, a dla niewielkiego zwiększenia – udziału 18,7%. Wynika to zapewne z dokonywanego przez wielu respondentów wyboru ostrożnej opcji, gdyż w przypadku ocen typu niewielkie pogorszenie (2) i niewielka poprawa (4) ich różnice były znaczne. W trzech przypadkach wystąpiły większe wartości ocen odmiennych niż oceny kondycji finansowej (53,4% i 33,9%; 40,7% i 30,3%; 43,4% i 41,7%). Wszystkie one dotyczyły najsłabiej związanego z kondycją finansową kapitału własnego i przede wszystkim nakładów inwestycyjnych.

Inwestycje

Investments

NAKLĄDY INWESTYCYJNE to nakłady finansowe lub rzeczowe, których celem jest stworzenie nowych środków trwałych lub ulepszenie (przebudowa, rozbudowa, rekonstrukcja lub modernizacja) istniejących obiektów majątku trwałego, a także nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji. Nakłady inwestycyjne dzielą się na nakłady na środki trwałe oraz pozostałe nakłady.

NAKLĄDY NA ŚRODKI TRWAŁE to nakłady na: budynki i budowle; maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia; środki transportu; inne nakłady oraz odsetki od kredytów i pożyczek inwestycyjnych za okres realizacji inwestycji.

POZOSTAŁE NAKLĄDY to nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji oraz inne koszty związane z realizacją inwestycji. Nakłady te nie zwiększają wartości środków trwałych⁶⁷.

W przekroju przedmiotowym **oceny zmian nakładów inwestycyjnych** stanowią niemal lustrzane odbicie ocen zmian kondycji finansowej. Jedyną sekcją PKD rejestrującą pogorszenie było budownictwo (wskaźnik uśredniony 2,912). Wzrost nakładów inwestycyjnych w sekcji handel; naprawa pojazdów samochodowych^A niewiele częściej był wykazywany niż spadek (3,030). Ze względu na dużą liczbę firm handlowych sekcja ta istotnie obniżyła średnią dla całej gospodarki. Bardzo dużą przewagę wzrostów nad spadkami (o wskaźniku uśrednionym wyższym niż 3,2) wykazywały dokładnie te same 4 sekcje, co w przypadku ocen kondycji finansowej. W przypadku inwestycji były to kolejno dwie sekcje przemysłowe (D i E), informacja i komunikacja (J) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q). Ocena procesów inwestycyjnych w sektorze przemysłowym była wyższa niż w sektorze usługowym, co wynikało z wysokiego

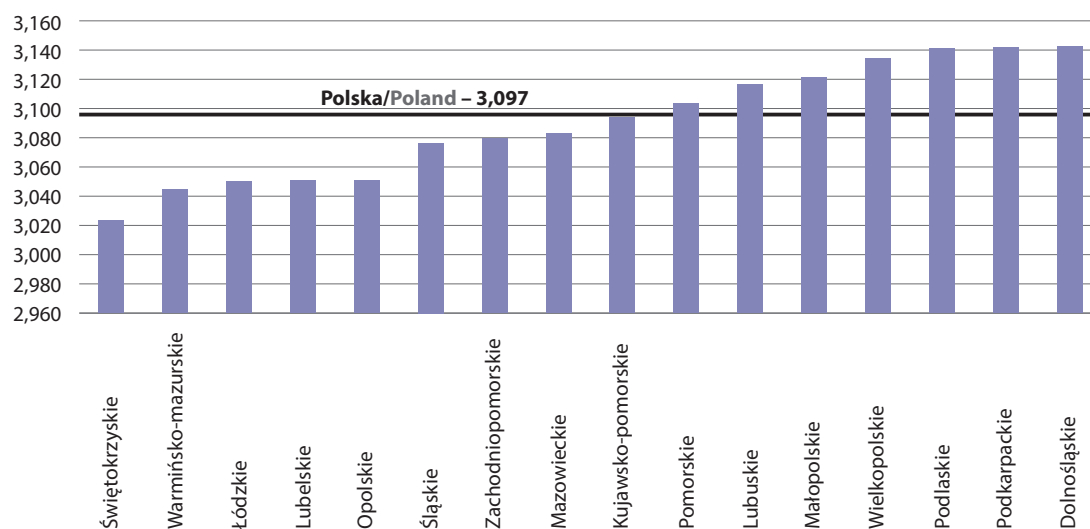
67 Źródło: Oprac. na podstawie publikacji Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych (2019), GUS.

wskaźnika dla przetwórstwa przemysłowego (3,172) skupiającego 28,1% podmiotów uczestniczących w badaniu (najwięcej). Należy zauważyć, że poziom zróżnicowań regionalnych dla inwestycji był niższy od wykazywanego w przekroju sekcji PKD.

Poziom zróżnicowań ocen dotyczących nakładów inwestycyjnych według 15 sekcji PKD nie był wysoki. Wyraźnie odróżniały się jedynie sekcje D i E mające niewielką liczbę podmiotów, natomiast wśród pozostałych sekcji rozstęp wyznaczały sekcja F z wartością wskaźnika 2,912 oraz sekcja J ze wskaźnikiem 3,220. Współczynnik zmienności wyniósł 4,25%. Jeszcze mniejsze zróżnicowania cechował regionalny przekrój ocen nakładów inwestycyjnych. Obszar zmienności wyznaczały wskaźniki 3,023 oraz 3,143 (wykr. 2.4), a współczynnik zmienności wyniósł 1,28%. Województwa różnią się strukturami gospodarczymi i tym samym liczebnością podmiotów w poszczególnych sekcjach. Oznacza to, że część bardzo małych zróżnicowań wojewódzkich ocen respondentów była efektem specyfiki odpowiedzi w poszczególnych sekcjach PKD i w opinii autorów przy bardziej zbliżonej strukturze gospodarki zróżnicowania regionalne byłyby znikome.

Wykres 2.4. Wskaźnik uśredniony ocen zmian nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw

Chart 2.4. Average indicator of assessments of investment outlays changes during 3 years (2014–2017) by voivodships



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Uprzednio przedstawiony ranking województw pod względem ocen zmian kondycji finansowej wykazuje duże podobieństwo do rankingu zmian nakładów inwestycyjnych. Współczynnik korelacji rang Spearmana (RHO) wyniósł 0,882, co wskazuje, że zależność jest bardzo duża. Statystyka testu istotności (przy poziomie istotności 0,05) wyniosła 7,016 pozwalając uznać korelację za istotną.

W obu rankingach najniższe uśrednione wskaźniki ocen zmian nakładów inwestycyjnych miała ta sama grupa czterech województw (w zmienionym porządku), podobnie jak grupa czołowych czterech województw i piąte w tych zestawieniach województwo małopolskie. Poziom obu wskaźników różni się maksymalnie na plus o 0,024 dla województwa pomorskiego oraz o 0,039 na minus dla województwa mazowieckiego. Tych dwóch województw dotyczą największe różnice pozycji w rankingach.

Respondentów cechowała różna wiedza na temat planów inwestycyjnych (tabl. 2.4.). Osoby takie miały największy udział (31,5%) w grupie deklarującej utrzymywanie się nakładów inwestycyjnych na porównywalnym poziomie. Można zakładać, że często ten brak wiedzy skłaniał do ostrożności wypowiedzi na temat zmian inwestycji w ciągu 3 lat i dlatego nieco niższe analogiczne odsetki występowały w grupie osób deklarujących znaczne lub niewielkie zmniejszenie inwestycji. Z kolei wśród respondentów deklarujących niewielki wzrost inwestycji świadomość realizowania planów inwestycyjnych była znacznie

większa, a największa była wśród oceniających wzrost inwestycji jako znaczny. W opinii autorów istnieją przesłanki do stwierdzenia, że nie tylko rzeczywiste zmiany inwestycji zachodzące w przedsiębiorstwach, ale także znajomość planów inwestycyjnych przez respondentów rzutowała na ich opinie o zmianie skali nakładów inwestycyjnych.

Tablica 2.4. Porównanie ocen zmian nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017) z planami inwestycyjnymi na kolejne 3 lata

Table 2.4. Comparison of assessments of investment outlays changes during 3 years (2014–2017) with investment plans for next 3 years

Oceny zmian nakładów inwestycyjnych Changes in assessments of investment outlays	Plany inwestycji w środki trwałe Plans of investment in fixed assets			
	istnieją exists	brak lack	nie wiadomo not knowledge	razem total
	w % in %			
Ogółem Total	49,8	23,4	26,8	100,0
Znaczne zmniejszenie/ pogorszenie Significant decrease/ deterioration	26,0	45,5	28,5	100,0
Niewielkie zmniejszenie/ pogorszenie Slight decrease/ deterioration	42,8	28,3	28,9	100,0
Utrzymanie się na porównywalnym poziomie Maintaining a comparable level	42,2	26,3	31,5	100,0
Niewielkie zwiększenie/ poprawa Slight increase/ improvement	72,2	9,8	18,0	100,0
Znaczne zwiększenie/ poprawa Significant increase/ improvement	80,9	8,4	10,7	100,0

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Zauważalny jest związek ocen zmian nakładów inwestycyjnych i planów inwestycyjnych, gdy oceniamy odpowiedzi respondentów mających świadomość realizowania planów inwestycyjnych. Zależność tych zmiennych potwierdza test chi-kwadrat (wartość testu 4878,554; $p=0,0000$).

Tylko co czwarta firma rejestrująca znaczny regres inwestycji planuje nowe inwestycje. Wynika to zwykle ze złej sytuacji finansowej, której przejawem było zmniejszenie nakładów, często także ze złego zarządzania. Istnieje pewne niebezpieczeństwo upadłości i niewielkie pole manewru, aby je zażegnać w sytuacji ograniczonego dostępu do finansowania.

Odmierna sytuacja dotyczy przedsiębiorstw, które wykazały znaczną poprawę. Podstawowym warunkiem szybkiego rozwoju jest podejmowanie działań inwestycyjnych. Od tego w dużej mierze zależy dalsza ekspansja i sukces. Przedsiębiorstwa, które inwestowały w latach 2014–2017 na ogół będą inwestować również w kolejnych latach. W tym przypadku odpowiedź „nie wiem” może oznaczać w rzeczywistości także zwykle nowe nakłady. Tylko co dwunaste z nich nie planuje inwestycji. Mogą to być przedsiębiorstwa, które dokonały wydatków inwestycyjnych w ostatnim czasie zaspokajając swoje podstawowe potrzeby i w najbliższych latach zamierzają ustabilizować stan posiadanych zobowiązań. Dotyczy to zwłaszcza małych podmiotów.

Należy zauważyć, że wszystkie odpowiedzi na temat inwestycji dokonanych w poprzednich 3 latach i w planach na kolejne 3 lata mogą być nieco zaniżone, gdyż respondenci mogą nie uwzględniać zakupów niewielkich składników majątkowych (np. komputera) i uważać za inwestycje tylko nakłady na środki trwałe o większej skali.

Wielkość przedsiębiorstw ma podstawowe znaczenie dla planów inwestycyjnych. Plany inwestycyjne miało 45,9% małych przedsiębiorstw i 65,4% średnich. Różnica prawie 20 p. proc. była bardzo duża i jednocześnie większa niż w każdej z 5 grup odpowiedzi na pytanie o zmiany poziomu inwestycji w ostatnich 3 latach. Wynika to z faktu, że średnie przedsiębiorstwa częściej inwestowały niż małe. Wśród jednostek notujących zmniejszenie nakładów inwestycyjnych tylko co siódma należała do klasy średnich podmiotów, natomiast w grupie wykazującej zwiększenie inwestycji – prawie co trzecia, a właśnie tę klasę cechowała powszechność planów inwestycyjnych. Wydatki inwestycyjne są zasadniczym warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu gospodarczego.

Opłacalność działalności

Business profitability

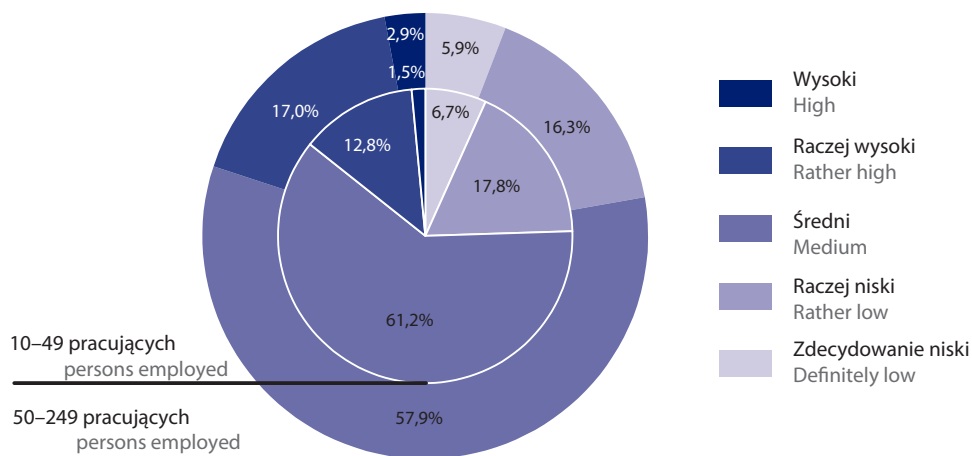
Opłacalność prowadzenia działalności gospodarczej należy do grupy często używanych pojęć potocznych i nie ma charakteru normatywnego. Niekiedy zapewnienie opłacalności jest traktowane jako zasadniczy cel prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo (Kuciński, 2018). Podręczniki o finansach przedsiębiorstw nie formułują stosownej definicji, ale zawierają określenia powiązanych kategorii. Bogaty jest dorobek naukowy na temat opłacalności inwestycji i liczenia odpowiedniej stopy zwrotu. W szerszym ujęciu analizowana jest opłacalność przedsięwzięć (o charakterze inwestycyjnym i nieinwestycyjnym). Z formalnego punktu widzenia opłacalne jest każde przedsięwzięcie dające nadwyżkę przychodów nad kosztami. W takim rozumieniu opłacalność działalności jest związana z progiem rentowności – wskaźnikiem pokazującym, jaka wielkość produkcji spowoduje, że przychody ze sprzedaży zrównoważą się z kosztami (Czubakowska, Garbusiewicz i Nowak, 2006; Łach, 2020).

Przedsiębiorcy odpowiadali na pytanie o sformułowany bardzo szeroko poziom opłacalności, gdyż z jednej strony chodziło o relacje z poniesionymi nakładami, a z drugiej strony o poziom wypełnienia celów przedsiębiorstwa i oczekiwań związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Nakłady mogą mieć postać materialną (kapitały i środki pieniężne, aktywa trwałe) i wtedy opłacalność jest traktowana jako efektywność, stopa zwrotu, produktywność i rentowność. Nakładem jest także praca włożona przez właścicieli, skutkująca oczekiwaniami dotyczącymi zysku netto, a także praca osób zatrudnionych, oznaczająca określony poziom wydajności i udział kosztów zatrudnienia. W odróżnieniu od pytań o zmiany sprzedaży netto, aktywów obrotowych, kapitału własnego i nakładów inwestycyjnych opłacalność dotyczyła nie wartości w ujęciu bezwzględnym, lecz szerokiego zestawu wskaźników wyrażających relacje względne. Są to przede wszystkim wskaźniki rentowności (zyskowności), wydajności, płynności i sprawności działania. Można oczekiwać, że również w ten sposób zwykle rozumieli to pojęcie respondenci określając opłacalność w pięciostopniowej skali (zdecydowanie niskim, raczej niskim, średnim, raczej wysokim, wysokim).

Wieloaspektowe ujęcie opłacalności powoduje, że respondenci unikali ocen skrajnych (wykr. 2.5), zwłaszcza w kontekście ich dużych oczekiwań odnośnie pożądanego efektywności działania. Dlatego wysokie oceny opłacalności zdarzały się rzadziej niż wysokie oceny poprawy kondycji finansowej w ciągu 3 lat, chociaż to drugie pojęcie ma również charakter złożony. Wysoką opłacalność wykazało 1,8% przedsiębiorców (małych i średnich razem), a raczej wysoką 13,6%. W przypadku kondycji finansowej znaczną poprawę deklarowało 6,5% respondentów, a niewielką poprawę 23,8%.

Wykres 2.5. Struktura samooceny poziomu opłacalności działalności przedsiębiorstw w 2017 r.

Chart 2.5. Structure of assessments of business profitability level w 2017 r.



Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

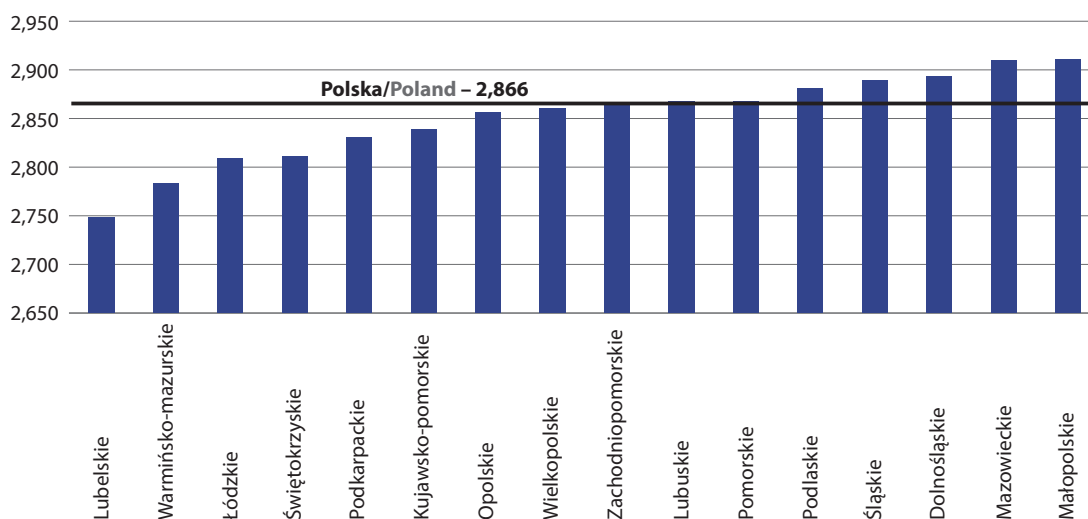
W tym przypadku poziom postrzegania opłacalności przez małe i średnie przedsiębiorstwa okazał się być zbliżony. W przypadku innych badanych kategorii różnice między małymi i średnimi przedsiębiorstwami okazały się większe. Podobieństwa odnosiły się zwłaszcza do obu ocen niskich, gdyż oceny wysokie różniły się bardziej. Zgodnie z zaobserwowaną regułą oceny wysokie i raczej wysokie dotyczyły w większym stopniu przedsiębiorstw średnich niż małych, gdyż powiększanie przedsiębiorstwa (zatrudnienie, sprzedaż, aktywa) było możliwe w wyniku osiągniętego sukcesu ekonomicznego.

Duże oczekiwania przedsiębiorców były zapewne główną przyczyną powszechniejszego wykazywania niskiego poziomu opłacalności niż wysokiego. Dlatego **średni wskaźnik liczony w pięciostopniowej skali**, analogicznie skonstruowany jak w przypadku innych ocen kategorii finansowych, osiągnął wartość 2,866, czyli niższą od mającego charakter neutralny wskaźnika 3,0.

W przekroju przestrzennym widoczne są zróżnicowania postrzegania opłacalności działalności przedsiębiorstw (wykr. 2.6). Stosunkowo niskie oceny opłacalności (poniżej wartości 3,0) były stawiane przez przedsiębiorstwa reprezentujące wszystkie 16 województw. Zróżnicowania terytorialne były niewielkie (rozstęp wskaźników wyniósł 0,163), chociaż większe niż w przypadku ocen zmian nakładów inwestycyjnych (0,120) oraz kondycji finansowej (0,138).

Wykres 2.6. Wskaźnik uśredniony ocen poziomu opłacalności działalności przedsiębiorstw w przekroju województw w 2017 r.

Chart 2.6. Average indicator of assessments of business profitability level by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Względnie niskie oceny opłacalności były stawiane w podobnej skali przez przedsiębiorstwa reprezentujące wszystkie 16 województw. Zróżnicowania terytorialne były niewielkie (rozszerzenie wskaźników wyniosło 0,163), chociaż większe niż w przypadku ocen zmian nakładów inwestycyjnych (0,120) oraz kondycji finansowej (0,138).

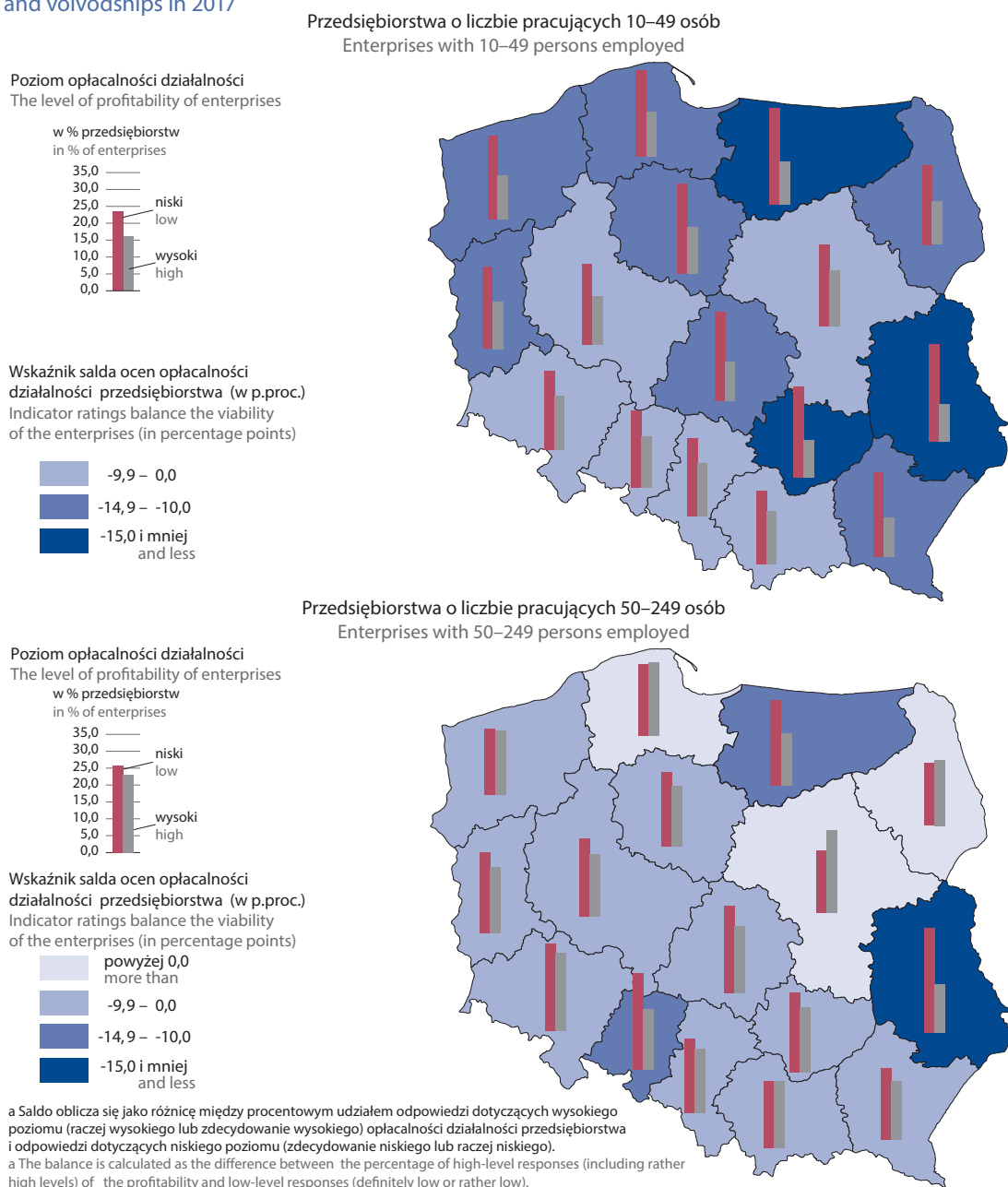
Przedsiębiorcy reprezentujący województwo lubelskie najniżej oceniali opłacalność działalności gospodarczej. Identyfikacja była w przypadku ocen zmian kondycji finansowej. Współzależności obu charakterystyk jest więcej i w obu zestawieniach na ich początku i na końcu pojawiają się podobne zestawy województw. Do czołówki reprezentowanej przez województwa: małopolskie, dolnośląskie i podlaskie dołączyły województwa mazowieckie i śląskie, a podkarpackie znalazło się na niższej pozycji.

Zastosowanie **różnicowego wskaźnika** w postaci salda ocen opłacalności nie zmienia powyższego obrazu. Wyraźnie od innych województw odstaje lubelskie (mapa 2.1.). Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw małych, jak i średnich.

Ogółem oceny neutralne miały udział 59,4%, oceny pozytywne (niewielka poprawa i znaczna poprawa) 17,1%, a negatywne (niewielkie pogorszenie i znaczne pogorszenie) 23,5%. Przeciętna krajowa wartość różnicowego wskaźnika oceny opłacalności działalności gospodarczej wyniosła więc minus 6,4 p. proc. Miała wartość ujemną we wszystkich 16 województwach. Ujemne saldo w grupie małych przedsiębiorstw było niemal pięciokrotnie większe niż w grupie średnich jednostek (minus 10,8 p. proc. wobec minus 2,3 p. proc.). Wyrazem liczebnej dominacji małych przedsiębiorstw i tym samym wpływu na dane w ujęciu ogółem jest występowanie ujemnego salda we wszystkich 16 województwach w grupie małych przedsiębiorstw i tylko w 13 w grupie średnich podmiotów. Trzy wyjątki dotyczą województw: mazowieckiego, pomorskiego i podlaskiego. Zajmowały one pod względem wskaźnika uśrednionego dla całej populacji 2., 5. i 6. pozycję. Nie istnieje tu rozbieżność wyników według różnych wskaźników, gdyż z jednej strony województwa: małopolskie, dolnośląskie i śląskie miały znacznie lepsze salda ocen w grupie małych przedsiębiorstw, a z drugiej strony miała znaczenie wewnętrzna struktura odpowiedzi negatywnych i pozytywnych.

Mapa 2.1. Przedsiębiorstwa według poziomu opłacalności działalności oraz klas wielkości i województw w 2017 r.

Maps 2.1. Enterprises according to the assessment of the profitability of activities as well as size classes and voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Dominacja odpowiedzi neutralnych (utrzymanie się opłacalności na porównywalnym poziomie) powoduje, że wskaźnik salda oceny opłacalności w sposób mniej ostry ukazuje dysproporcje niż względna relacja ocen negatywnych i pozytywnych. Przykładowo w grupie małych przedsiębiorstw była ona ponad dwukrotna nie tylko w województwach: lubelskim, warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim (znajdowały się one w przedziale minus 15,0 p. proc. i mniej), ale także w podkarpackim i łódzkim (z przedziału od minus 14,9 p. proc. do minus 10,0 p. proc.).

Analizy przeprowadzone w niniejszym podrozdziale dotyczyły wyrażanych przez przedsiębiorców w ramach badania GUS ocen kondycji finansowej oraz cząstkowych elementów, które się na nią składają. Zmiany kondycji finansowej były ocenione znacznie lepiej niż zmiany opłacalności działalności, gdyż oczekiwania były tu wyższe. Dominujące oceny wskazywały na pogorszenie opłacalności w okresie 3 lat. W cząstkowych kryteriach finansowych dominowały oceny pozytywne. Najkorzystniej oceniono zmiany wartości przychodów netto oraz aktywów obrotowych, a nieco niżej kapitału własnego oraz nakładów inwestycyjnych.

Oceny były dokonywane na podstawie wiedzy respondentów o własnej firmie, lecz nie musiały odwoływać się do danych pochodzących z dokumentacji księgowo-finansowej. W celu zachowania spójności i porównywalności ujętych w kwestionariuszu różnych cech oceny działalności przedsiębiorstw nie zawierał on skwantyfikowanych progów delimitujących 5 proponowanych wariantów odpowiedzi. Tym samym wzrost przychodów netto o 20% przez jednego respondenta mógł być traktowany jako umiarkowany (niewielka poprawa), a przez innego jako znaczny. Uznaniowy charakter badania odzwierciedla nastroje ekonomiczne, które mają wpływ na decyzje odnoszące się do przyszłości przedsiębiorstw. W przypadku pozytywnego postrzegania swojej kondycji finansowej w sposób naturalny wzrasta gotowość przedsiębiorców do dalszej ekspansji, dokonywania inwestycji i innych zmian prorozwojowych. W przypadku negatywnej percepcji zmian swojej sytuacji z okresu ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe (2014–2017) postawy są zwykle znacznie bardziej ostrożne, dostosowane do możliwości, a strategię rozwoju zastępuje strategia przetrwania. Postrzeganie swojej sytuacji jako korzystnej nie jest jednak warunkiem wystarczającym dla osiągnięcia sukcesu, gdyż wpływ na to ma rzeczywista kondycja finansowa odzwierciedlana przez dane o wyniku finansowym, kapitałach, zapasach, należnościach, zobowiązaniach oraz innych obiektywnych czynnikach prowadzenia działalności gospodarczej. Pochodzą one z obligatoryjnej rocznej ankiety przedsiębiorstwa (formularz SP). Zgodnie z przyjętą metodologią prowadzonej analizy oceny dokonywane przez przedsiębiorców zostaną teraz skonfrontowane z danymi sprawozdawczymi ilustrującymi rzeczywiste zależności finansowe występujące w przedsiębiorstwach.

2.3. Zmiany kondycji finansowej na podstawie danych ze sprawozdawczości GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw

2.3. Changes of financial condition on the basis of Statistics Poland reporting on business activities

Wskaźniki analizy finansowej⁶⁸

Financial analysis indicators

Zestaw wskaźników analizy finansowej występujących w literaturze i stosowanych w praktyce jest bardzo obszerny. Mieszczą się one w grupach dotyczących: zadłużenia, sytuacji majątkowej, sytuacji finansowej (w tym płynności), siły finansowej (cash flow), rentowności oraz zyskowności, sprawności działania (zarządzania i operacyjności). Lista wskaźników wykorzystywanych w standardowych opracowaniach statystycznych dotyczących wyników działalności przedsiębiorstw niefinansowych jest znacznie krótsza, chociaż pozyskiwane ze sprawozdań dane umożliwiają analizę ok. 25 najczęściej spotykanych wskaźników⁶⁹. Dla potrzeb niniejszego opracowania zostanie przeanalizowanych jedynie kilka wybranych wskaźników.

68 Źródłem wszystkich danych finansowych i wyliczonych na tej podstawie wskaźników jest sprawozdawczość GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw, realizowana z wykorzystaniem tzw. formularza SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2017 r. oraz za 2014 r.

69 Wśród wielu podręczników z zakresu analizy finansowej przedsiębiorstwa interpretujących główne wskaźniki finansowe licznych wznowień doczekały się: Sierpińska i Jachna, 1994; Bednarski, 1997; Bień, 2000.

WSKAŹNIK OGÓLNEGO ZADŁUŻENIA to relacja zobowiązań i rezerw na zobowiązania do wartości aktywów (pasywów).

WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI AKTYWÓW to relacja wyniku finansowego netto do wartości aktywów ogółem. Nazywany jest także wskaźnikiem rentowności majątku lub akronimem ROA.

WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI OBROTU NETTO to relacja wyniku finansowego netto do przychodów ogółem.

WSKAŹNIK POZIOMU KOSZTÓW to relacja kosztów ogółem do przychodów ogółem.

KOSZTY OGÓŁEM (koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności) obejmują koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe.

PRZYCHODY OGÓŁEM (przychody z całokształtu działalności) obejmują przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne oraz przychody finansowe⁷⁰.

Dwa z powyższych wskaźników są omawiane w cyklicznych publikacjach statystycznych dotyczących wyników finansowych przedsiębiorstw (poziomu kosztów, rentowności obrotu netto), jeden wynika z bilansu (zadłużenia ogółem), dwa z rachunku zysków i strat (rentowności obrotu, poziomu kosztów), a jeden łączy te sprawozdania finansowe (rentowności aktywów)⁷¹. Dwa wskaźniki (rentowności) mają charakter stymulant, a dwa są destymulantami (zadłużenia i poziomu kosztów).

W publikacji analizowaniu podlegają różnice wartości wskaźników w 2014 r. i w 2017 r. Należy podkreślić, że w niniejszej części analizowane są wyniki tylko tych przedsiębiorstw, które wypełniały pełne sprawozdania SP. Wyliczone wskaźniki mają charakter nieważony, gdyż celem badania nie jest wyliczenie średniej rentowności czy sytuacji majątkowej w całej gospodarce, ale powiązanie odpowiedzi respondentów z ich rzeczywistymi wynikami finansowymi. Oprócz wartości wskaźników finansowych wyliczane będą także wskaźniki dynamiki poszczególnych elementów bilansu oraz RZiS.

Związek zmian rentowności z ocenami kondycji finansowej

Relationship between profitability changes and financial condition assessments

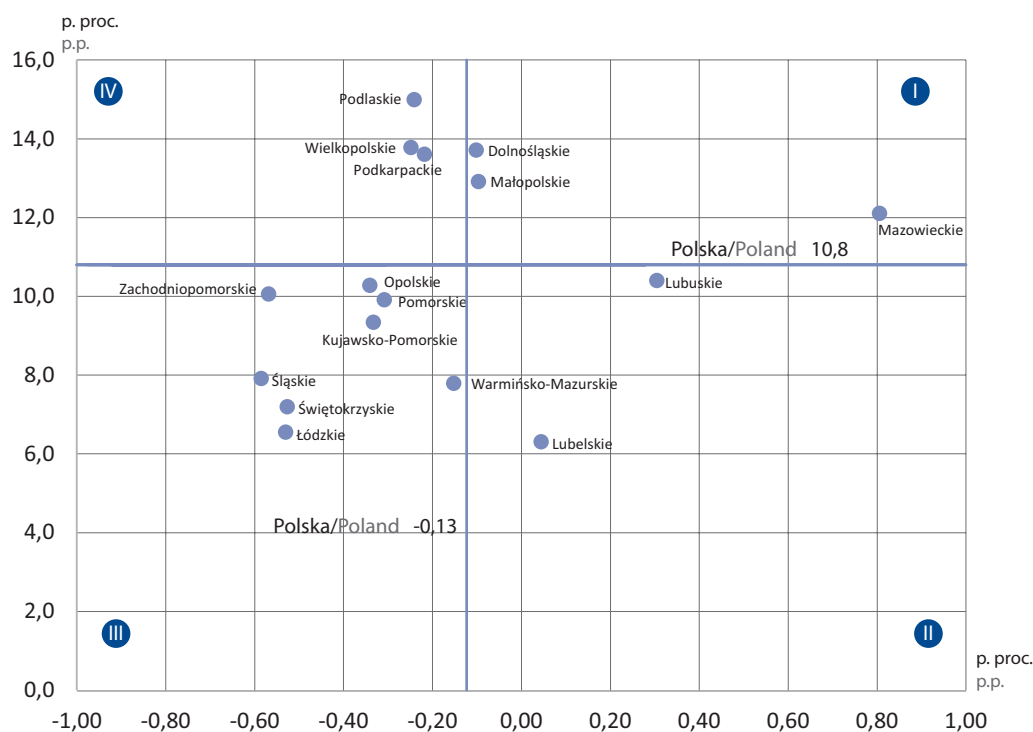
Można założyć, że na opinie przedsiębiorców o własnej sytuacji finansowej istotny wpływ mają osiągnięte wyniki finansowe. Zwłaszcza ponoszenie strat i pogarszanie rentowności powinno wpływać na negatywną samoocenę. Interesujące wydaje się sprawdzenie, czy występują zróżnicowania terytorialne dotyczące związku obu tych zmian (wykr. 2.7.).

⁷⁰ Źródło: Oprac. na podstawie publikacji Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych (2019), GUS.

⁷¹ Warunki obligatoryjnego składania tych corocznych sprawozdań finansowych do urzędów skarbowych zostały określone w ustawie o rachunkowości oraz przepisach podatkowych.

Wykres 2.7. Porównanie zmian ocen kondycji finansowej ze zmianami rentowności netto w okresie 3 lat (2014–2017) w przekroju województw

Chart 2.7. Comparison of changes in financial condition with changes in net profitability during three years (2014–2017) by voivodships



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Linie średnich krajowych dzielą wykres na cztery części. W pierwszej ćwiartce znajdują się 3 województwa, w których względnie dobrym ocenom zmian kondycji finansowej towarzyszą względnie dobre dane o zmianach rentowności. Jednak jedynie na Mazowszu poziom rentowności wyraźnie wzrósł, a w Małopolsce i na Dolnym Śląsku był na granicy średniej krajowej (zmiany ujemne). Połowa województw znalazła się w trzeciej ćwiartce, gdzie nieco słabsze oceny przedsiębiorców były uzasadnione większym od przeciętnego pogorszeniem rentowności. Pierwszą i trzecią ćwiartkę wykresu cechuje zgodność ocen jakościowych i danych ilościowych. Obejmują one łącznie 11 województw. Odstępstwa dotyczyły województw: podlaskiego, wielkopolskiego i małopolskiego z ocenami względnie lepszymi niż rzeczywisty poziom rentowności (II ćwiartka) oraz lubuskiego i lubelskiego, gdzie oceny były względnie gorsze od wyników finansowych (IV ćwiartka).

Wykres ukazuje, że wskaźniki rentowności netto nie stanowiły zasadniczej podstawy do określania własnej kondycji finansowej, gdyż przeciętne opinie respondentów były dodatnie, chociaż średnia rentowność zmalała. Jest to jednak zgodne z powszechnymi tendencjami rozwojowymi. Na gruncie teoretycznym wynika to z koncepcji malejącej stopy zysku. Nowopowstałe małe podmioty cechuje wysoka stopa zysku, która pozwala im przetrwać pierwszy, trudny okres i migrować z grupy mikroprzedsiębiorstw do grupy małych firm. Wraz z dalszym rozwojem, dokonywaniem inwestycji, zwiększaniem zatrudnienia rośnie skala sprzedaży i zysków, ale maleje stopa zysku. Przedsiębiorstwa średnie (także duże) są silne kapitałowo i rynkowo nie dzięki wysokiej efektywności, ale dzięki efektowi rosnącej skali. Jest to widoczne przy porównaniu kształtowania się różnych wskaźników efektywności badanych jednostek wyliczanych na podstawie formularza sprawozdawczego SP (tabl. 2.5.).

Tablica 2.5. Wskaźniki rentowności i poziomu kosztów według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.
 Table 2.5. Profitability and cost rates by size classes of enterprises in 2017

Klasa wielkości przedsiębiorstw Size classes of enterprises	Wskaźnik poziomu kosztów Cost level indicator	Wskaźnik rentowności obrotu netto Net turnover profitability rate	Wskaźnik rentowności aktywów Return on assets indicator
Ogółem Total	95,3	4,5	5,7
10-49 pracujących persons employed	94,5	5,1	6,7
50-249 pracujących persons employed	95,9	4,1	5,1

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Z ujęcia definicyjnego wynika, że wskaźniki rentowności obrotu oraz poziomu kosztów zasadniczo się dopełniają, natomiast konstrukcja wskaźnika rentowności aktywów (ROA) jest odmienna. Niezależnie od przyjętego wskaźnika lepszy jego poziom występuje w przypadku małych przedsiębiorstw niż średnich. W świetle poczynionych uwag nie upoważnia to jednak do wniosku, że małe podmioty są bardziej efektywne i lepiej działają od średnich. Prawo malejącej stopy zysku jest jednym z uzasadnień teoretycznych, natomiast z praktycznego punktu widzenia należy zauważyć podstawową różnicę między przedsiębiorstwami będącymi osobami prawnymi (stanowiącymi zdecydowaną większość średnich firm) oraz przedsiębiorstwami pozostałymi, licznie reprezentowanymi w grupie małych przedsiębiorstw. Zakłady osób fizycznych oraz spółki cywilne w świetle prawa podatkowego nie zawierają umów o pracę ze swoimi właścicielami. Tym samym kosztem uzyskania przychodu nie mogą być wynagrodzenia właścicieli, którzy utrzymują się z wypracowanego zysku, co prowadzi do pewnego zaniżenia realnych kosztów działalności. Inaczej jest w podmiotach będących osobami prawnymi, w których właściciele mogą czerpać dochody zarówno z zysku (po ewentualnej decyzji zarządu o wypłacie dywidendy), jak i zarządzania firmą w ramach stosunku pracy. Wynagrodzenia menedżerów będących właścicielami stanowią koszt uzyskania przychodu i mieszczą się w kosztach osobowych. Jest to czynnik utrudniający porównania kosztów i rentowności działania małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedstawiony mechanizm determinuje w pewnym stopniu także zróżnicowania widoczne **w przekroju sekcji PKD** (tabl. 2.2. Załącznik 3), gdyż w ujęciu przedmiotowym różnie kształtowało się znaczenie małych przedsiębiorstw w objętym badaniem sektorze MŚP. Dotyczy to zwłaszcza różnic wśród najliczniej reprezentowanych sekcji C, F i G (łącznie 68,0% odpowiedzi) i reszty przedsiębiorstw objętych badaniem. Podstawową determinantą odmiennego kształtowania się kosztów i rentowności jest jednak specyfika sekcji – poziomy wskaźników traktowane w pewnych branżach za dobre, w innych mogą być uznane za niezadowalające.

Rola małych przedsiębiorstw była stosunkowo duża w grupie pozostałych usług. Wynika to zarówno z odsetka zatrudnionych w ogólnym zatrudnieniu tych sekcji PKD, jak i analogicznego udziału liczby podmiotów. Dotyczyło to zwłaszcza sekcji S (pozostała działalność usługowa) oraz sekcji R (działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją). Nie jest to jednak powszechna prawidłowość, gdyż sekcję N (administrowanie i działalność wspierająca) cechuje wysoka koncentracja działalności⁷². Odwrotnie jest w przypadku pierwszej grupy usług (G, H, I, J, L) – najwyższa koncentracja dotyczy sekcji J (informacja i komunikacja), a wyjątkiem o niskiej koncentracji, czyli z dużym znaczeniem małych przedsiębiorstw jest sekcja L (obsługa rynku nieruchomości⁴). Duża koncentracja dotyczy przemysłu jako całości, w tym zwłaszcza sekcji D, E i B, natomiast mała – budownictwa (F).

72 Rozumiana jako wysoki (wyższy od średniej w gospodarce) odsetek przedsiębiorstw średnich (i dużych) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw działających w danej sekcji PKD oraz wysoki odsetek zatrudnionych w średnich i dużych podmiotach tej sekcji.

Dane o podstawowych wskaźnikach finansowych w przekroju wojewódzkim przedstawia tabl. 2.3. z Załącznika 3.

Przedstawiona konstatacja ma znaczenie przy interpretacji **wskaźnika poziomu kosztów** (oraz dla oceny rentowności obrotu). Najniższa relacja kosztów do przychodów występowała w grupie pozostałych usług i w budownictwie, natomiast znacznie wyższe wskaźniki cechowały przemysł i przede wszystkim pierwszą grupę sekcji usługowych. Grupa ta była zdominowana przez działalność handlową. Trwająca od lat konsolidacja branży i powolne wypieranie małych jednostek przez wielkie sieci handlowe odbywa się w warunkach ostrej konkurencji, zwłaszcza cenowej. W rezultacie efektywne marże brutto (odzwierciedlające zyskowność sprzedaży) są niskie, co przenosi się na mały wskaźnik rentowności obrotu w działalności handlowej oraz w całej, wymienionej powyżej grupie sekcji usługowych.

Odmierna sytuacja występowała w zakresie **wskaźnika rentowności aktywów**. Przedsiębiorstwa handlowe wykorzystują w mniejszym stopniu własne obiekty i podejmują szczególnie kosztowne inwestycje niż np. firmy przemysłowe (B-E), budowlane (F), transportowe (H) czy obsługi rynku nieruchomości⁴ (L). Nie wymagają też drogich specjalistycznych maszyn i urządzeń i tym samym poziom aktywów trwałych jest względnie niski, co daje względną przewagę poziomu wskaźnika rentowności aktywów. Dzieje się tak pomimo wysokich zapasów towarów i tym samym aktywów obrotowych, co z kolei oznacza niższą niż w wymienionych sekcjach rentowność aktywów obrotowych (i rentowność aktywów netto – RONA – return of net assets). Stąd jednostki handlujące sprzętami trwałymi w coraz większym stopniu sprzedają towary z wydłużonym terminem dostawy. Dotyczy to także generalnie sektora e-commerce.

Poziom przedmiotowych zróżnicowań grupowych **wskaźników rentowności aktywów** jest mniejszy niż rentowności obrotu. Wewnątrz pierwszej grupy usług przeciwstawną strukturę aktywów (relację wartości aktywów trwałych do aktywów obrotowych) miały sekcje handel; naprawa pojazdów samochodowych⁴ oraz transport i gospodarka magazynowa. W grupie 4 sekcji przemysłowych przetwórstwo przemysłowe cechowała wyraźnie niższa wartość aktywów trwałych (przypadających na przedsiębiorstwo lub na zatrudnionego) od pozostałych 3 sekcji. Wyjaśnia to dla czego wyrównanym wartościom wskaźników rentowności obrotu netto w przemyśle ogółem oraz w przetwórstwie przemysłowym towarzyszyła duża różnica poziomu ROA.

Opłacalność działalności i rentowność

Remunerativeness of business and profitability

Ocena opłacalności działalności gospodarczej obejmuje różne aspekty szeroko rozumianej efektywności. Odzwierciedleniem opłacalności, które można uznać za najważniejsze, są wskaźniki rentowności. Z szerokiej gamy tych wskaźników w statystyce publicznej przedstawiane są zwykle rentowność obrotu netto oraz rentowność majątku (aktywów).

Wskaźnik **rentowności obrotu netto** należy do klasycznych miar od bardzo dawna służących zarządzaniu firmą i weryfikujących przyjęte cele strategiczne i operacyjne. Informuje o wartości zysku przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych towarów, produktów i usług. Z kolei **wskaźnik rentowności aktywów** (ROA) pojawił się jako narzędzie analizy finansowej znacznie później (w latach 20. XX w.)⁷³ wraz z upowszechnieniem się zjawiska migracji kapitału i majątku. Należy jednak pamiętać, że występuje opisane powyżej zróżnicowanie wskaźnika rentowności aktywów, gdyż specyfika branżowa decyduje o konieczności posiadania stosunkowo dużego lub odwrotnie – małego poziomu aktywów. Jest on nieporównywalny wartościowo z rentownością obrotu.

Także w przypadku rentowności obrotu nie istnieją progi wskaźnika pozwalające na jednoznaczne uznanie go za wysoki, średni lub mały. Zależy to przede wszystkim od branży działania oraz wielkości firmy, a także wielu determinant dodatkowych. Tym samym subiektywna ocena przedsiębiorców może nieco odbiegać od ocen specjalistów zarządzania finansami firmy, lecz z drugiej strony nie powinna odbiegać

73 Szerzej na ten temat: Gołębiowski i Szczepankowski, 2007

za bardzo. Przystawalność ocen przedsiębiorców do rzeczywistych relacji finansowych można zweryfikować na podstawie formularza SP za 2017 r. (tabl. 2.6.).

Tablica 2.6. Porównanie ocen opłacalności działalności ze wskaźnikami rentowności w 2017 r.
Table 2.6. Comparison of assessments of business profitability level with profitability rates in 2017

Oceny poziomu opłacalności działalności Assessments of business profitability level	Wskaźniki rentowności w % Profitability rates in %							
	mniej od -10,0 less than -10,0	[-10,0; -5,0)	[-5,0; -2,0)	[-2,0; 0,0)	[0,0; 2,0)	[2,0; 5,0)	[5,0; 10,0)	10,0 i więcej 10,0 and more
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed							
Rentowność obrotu netto Net turnover profitability								
Ogółem Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zdecydowanie niski Definitely low	21,7	16,1	12,7	11,9	7,3	3,8	3,0	2,3
Raczej niski Rather low	28,4	28,6	30,6	27,7	22,1	15,5	11,2	8,1
Średni Medium	43,3	47,3	49,6	53,2	59,4	62,9	63,9	60,8
Raczej wysoki Rather high	5,9	6,7	6,6	6,3	9,9	15,6	19,1	25,0
Wysoki High	0,7	1,4	0,4	0,9	1,4	2,1	2,8	3,8
Rentowność aktywów Return of assets								
Ogółem Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zdecydowanie niski Definitely low	8,8	10,9	7,7	6,9	4,2	11,8	2,9	19,1
Raczej niski Rather low	24,4	29,6	25,9	20,5	17,0	26,3	11,2	29,6
Średni Medium	57,0	50,8	58,2	60,0	62,6	54,9	62,7	44,7
Raczej wysoki Rather high	8,6	8,0	6,8	10,8	14,0	6,5	20,4	5,8
Wysoki High	1,2	0,7	1,4	1,9	2,2	0,5	2,8	0,8

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W przypadku tradycyjnej nadreprezentacji średnich ocen opłacalności działalności, wyrażającej często problem oceny zjawiska przez respondenta, przedmiotem porównań są głównie 4 pozostałe oceny. Z kolei nadmierne oczekiwania respondentów powodujące ostrożność deklarowania wysokiego poziomu opłacalności przyczyniają się do tego, że jedynie 3,8% podmiotów osiągających dwucyfrową rentowność obrotu była skłonna przyznać, iż cechowała ich wysoka opłacalność działalności. Znacznie częściej respondenci z tej grupy wybierali opcję czwartą (raczej wysoki poziom opłacalności). Natomiast aż 2,3% najbardziej zyskowych przedsiębiorstw oceniało, że rentowność była zdecydowanie niska.

Z pewnymi wyjątkami dotyczącymi przedsiębiorstw notujących ujemną rentowność (od minus 5 do minus 2 i od minus 10 do minus 5) słuszne okazało się oczekiwanie, że wysokiej rzeczywistej rentowności

towarzyszą wysokie oceny opłacalności i wraz z pogorszeniem się zyskowności średnie oceny też maleją. Rzadko przedstawiciele przedsiębiorstw rejestrujących straty dawali wysokie oceny opłacalności. Taki rezultat porównań sygnalizuje, że występuje silny związek subiektywnych ocen i danych sprawozdawczych odnoszących się do rentowności obrotu netto, a głównym czynnikiem zakłócającym był zbyt częsty wybór opcji ze średnią opłacalnością.

Średnia opłacalność także zdecydowanie dominuje na wszystkich poziomach kształtowania się rentowności aktywów. Znacznie silniej oddziaływała tu specyfika branżowa i trudno dostrzec występowanie silnych zależności ocen o opłacalności oraz danych o ROA. Nie decydowały one o zbiorczych ocenach respondentów.

Groźba utraty płynności finansowej i nadmierne zadłużenie

Threat of losing financial liquidity and excessive debt

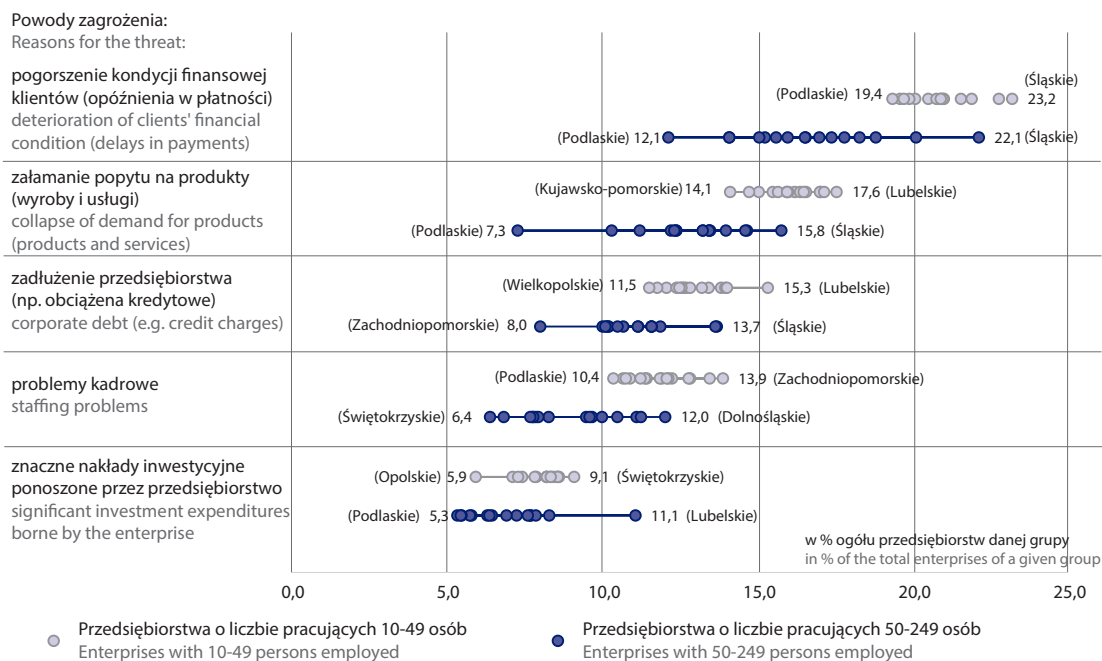
Płynność finansowa odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania swoich zobowiązań. Jej utrzymanie jest niezbędne do realizowania działalności przedsiębiorstwa. Chociaż ocena płynności odnosi się zwykle do sytuacji bieżącej, to skutki zaburzenia płynności mają charakter długofalowy i mogą prowadzić do powstania nadmiernego zadłużenia, a w efekcie do upadłości przedsiębiorstwa.

W badaniu przedsiębiorcy byli pytani nie o aktualny stan płynności finansowej, lecz o istnienie zagrożenia jej utraty z różnych powodów. Jak można było oczekiwać, częstość występowania każdego z **7 wskazywanych powodów zagrożenia płynności** była różna. Najczęściej wskazywano na wahania kursu walutowego, gdyż mały był udział przedsiębiorców prowadzących działalność importowo-eksportową, a pozostali mogli nie dostrzegać wpływu pośrednich efektów handlu zagranicznego i rynku walutowego na relacje kosztowe i popytowe w segmencie gospodarki związanym z własną działalnością. Rzadko wskazywano na nadmierne zamrożenie aktywów obrotowych, chociaż relacje odnoszące się do sprawności działania (operacyjności) mogą mieć poważny wpływ na płynność finansową. Dotyczy to zwłaszcza zbyt małej rotacji zapasów i rotacji należności. Wynikało to zapewne z szukania tych zagrożeń bardziej w czynnikach endogennych niż egzogennych.

Najczęściej zagrożenia utraty płynności finansowej upatrywano w dwóch czynnikach zewnętrznych – pogorszeniu się kondycji finansowej klientów oraz załamaniu popytu na towary, produkty i usługi. Są to czynniki ściśle związane z koniunkturą gospodarczą – pierwszy odnosi się do nabywców, czyli bezpośredniego otoczenia, a drugi ma charakter bardziej generalny. W praktyce są to 2 cechy tego samego zjawiska, gdyż kondycja finansowa zarówno odbiorców biznesowych, jak i osób fizycznych jest zdeterminowana koniunkturą gospodarczą, a z drugiej strony ją tworzy. W przypadku klientów biznesowych skutkiem pogorszenia się ich kondycji finansowej są opóźnienia płatności (marginalne wśród klientów detalicznych). Nadmierny poziom należności poważnie utrudnia spłatę zobowiązań, a zatory płatnicze w Polsce są powszechniejsze niż w większości krajów UE. Groźbie utraty płynności z tego powodu respondenci przypisywali odmienne znaczenie w różnych regionach kraju (wykr. 2.8.).

Wykres 2.8. Przedsiębiorstwa, w których powstała groźba utraty płynności finansowej w 2017 r. według powodów zagrożenia, klas wielkości i województw

Chart 2.8. Enterprises in which there was a risk of losing financial liquidity in 2017 by reasons for the threat, size classes and voivodships



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Występowanie tych zagrożeń w **małych przedsiębiorstwach** jest zbliżone i w niewielkim stopniu zależy od regionu kraju. Międzywojewódzki rozstęp wyniósł dla pogorszenia kondycji finansowej klientów 3,8 p. proc., a dla załamania popytu na produkty 3,5 p. proc. Różnicowania dla grupy **średnich przedsiębiorstw** są znacznie większe i wynoszą odpowiednio 10,0 p. proc. i 8,5 p. proc. Odmienna skala wskaźników rozstępu wynika częściowo z odmiennej liczebności respondentów obu grup należy sądzić, że dlatego częstsze są oceny skrajne w mniej licznej grupie średnich przedsiębiorstw. Znaczenie ma jednak także specyfika regionalna, czyli z jednej strony realne występowanie w województwie dużych zagrożeń płynności finansowej, a z drugiej strony ich postrzeganie. Pomimo dużej liczby respondentów z województwa śląskiego (ogranicza to wpływ czynników przypadkowych) zagrożenia płynności w tym regionie były częstsze niż w pozostałych⁷⁴.

Przeciętny poziom zagrożeń utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwach małych był wyższy niż w średnich. Dotyczy to nie tylko komentowanych wyżej dwóch powodów zagrożeń, ale także innych determinant płynności finansowej i jej zagrożeń. Należy to uznać za uzasadnione, gdyż przedsiębiorstwa małe są słabsze ekonomicznie, mają zwykle krótszy okres funkcjonowania i cechuje je mniejsza przeżywalność niż przedsiębiorstwa średnie. Nie wystąpiła różnica między małymi i dużymi przedsiębiorcami jedynie dla zagrożenia z powodu zbyt dużych nakładów inwestycyjnych, lecz ta przyczyna była wymieniana przez stosunkowo niewielką grupę respondentów.

⁷⁴ Wśród przedsiębiorców z województwa śląskiego znana jest sytuacja niskiej płynności finansowej w sekcji górnictwo i wydobywanie (B). Istnieją przesłanki do tezy, że z jednej strony świadomość występowania poważnych zatorów płatniczych w przedsiębiorstwach regionu mogła mieć wpływ na oceny respondentów, a z drugiej strony znaczna grupa małych i średnich przedsiębiorców mogła doświadczyć zagrożeń płynności, mając niską rotację należności w rezultacie opóźniania się płatności za dostawy do podmiotów działających w sekcji B.

Zagrozenie przeinwestowania przedsiębiorstwa i związane zwykle z tym powstanie nadmiernego zadłużenia są czynnikami o charakterze endogennym. Wynikają zwykle z błędnego zarządzania i złej strategii działania. Można je traktować z jednej strony jako przyczynę, a z drugiej strony jako cechę i przejaw niskiej płynności finansowej. Zadłużenie uznajemy za zbyt duże, gdy nie jesteśmy w stanie spłacać zobowiązań i tym samym pojawiają się problemy z płynnością.

Za nieco zaskakujące można uznać upatrywanie zagrożeń płynności z powodu problemów kadrowych. Coraz poważniejsza od połowy dekady trudność ze znalezieniem pracowników, ich duża rotacja, niskie zaangażowanie, niedostateczne doświadczenie, umiejętności czy wykształcenie są postrzegane jako bariery rozwojowe przedsiębiorstwa. Część respondentów zapewne przypisywała wszystkim barierom rozwojowym wpływ na płynność finansową, niezależnie od tego czy takie oddziaływanie miało wpływ bezpośredni lub wyraźnie widoczny wpływ pośredni.

Postrzeganie zagrożeń utraty płynności nie jest uzależnione od poziomu rozwoju regionu. Dla poszczególnych przyczyn województwa o wysokim PKB na 1 mieszkańca znajdowały się zarówno w grupach z wysokimi odsetkami deklaracji zagrożeń (śląskie, dolnośląskie), jak i niskimi (wielkopolskie). Analogicznie – brak tej zależności w grupie regionów słabiej rozwiniętych: wysokie odsetki dotyczyły lubelskiego i świętokrzyskiego, a niskie odsetki występowały głównie w województwie podlaskim i także świętokrzyskim. Generalnie w województwie podlaskim percepcja zagrożeń jest najmniejsza, co wskazuje na upatrywanie w działalności gospodarczej większej stabilności niż w innych regionach kraju.

Zadłużenie przedsiębiorstwa było traktowane przez respondentów jako trzecia co do znaczenia przyczyna groźby utraty płynności finansowej. Z drugiej strony utrata płynności finansowej wynika z dużego poziomu zobowiązań, czyli zadłużenia uznawanego za nadmierne. Powstaje pytanie o spójność ocen respondentów i ich rzeczywistej sytuacji.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia ilustruje udział zobowiązań w finansowaniu aktywów. Z zasady zobowiązania długoterminowe powinny współfinansować aktywa trwałe wraz z kapitałem własnym. Kredyty i pożyczki są zaciągane zwykle na zadania inwestycyjne powiększające aktywa trwałe. Kredyty krótkoterminowe i w rachunku bieżącym służą głównie finansowaniu aktywów obrotowych, zwłaszcza zapasów materiałów, produktów gotowych i towarów, a także środków pieniężnych, pozwalających na utrzymanie pożądanej płynności finansowej i spłatę zobowiązań bieżących. Zwykle z negatywnymi ocenami spotyka się zaciąganie lub wymuszanie tzw. kredytu kupieckiego u dostawców i jednostek kooperujących, ale taki typ zobowiązań krótkoterminowych występuje, podobnie jak zobowiązania z tytułu wynagrodzeń i danin publicznych. Nawet sprawnie działające i bogate podmioty wykazują na koniec roku pewien stan zobowiązań, natomiast cechą przedsiębiorstw w złej kondycji finansowej są nadmierne zobowiązania. Wtedy zobowiązania finansują niemal całość aktywów. Gdy przekraczają wartość aktywów oznacza to, że kapitał własny ma wartość ujemną. W istocie wskaźnik ogólnego zadłużenia jest miarą struktury pasywów, czyli ilustruje relację między zobowiązaniami a kapitałem własnym.

Problem nadmiernych zobowiązań można uznać za kluczowy dla diagnozy ogólnej kondycji finansowej, gdyż stanowią one bezpośrednią przyczynę ogłaszania upadłości przez przedsiębiorstwa. Jak wspomniano na wstępie, w każdym roku okresu lat 2014-2016 niemal co 10. polska firma bankrutowała. Podobna sytuacja dotyczy także innych okresów, lecz liczba firm sukcesywnie się zwiększa, gdyż wskaźniki powstawania są wyższe od wskaźników likwidowania przedsiębiorstw. Wielu badaczy zajmuje się testowaniem takiego zestawu wskaźników, który pozwoli na najbardziej dokładne określenie punktu granicznego prowadzącego do upadłości (Mączyńska i Zawadzki, 2006; Bombiak, 2010; Bajon, 2018; Gniadkowska-Szymańska i Bolek, 2018; Lichota, 2020). W modelach dyskryminacyjnych dokonywana jest predykcja zagrożeń, a zasadniczą rolę pełni w nich poziom długu.

Dane ze sprawozdania GUS z zakresu rocznej działalności przedsiębiorstw pozwoliły pogrupować badane przedsiębiorstwa według poziomu wskaźnika ogólnego zadłużenia. Bardzo duże wskaźniki (powyżej 125%) dotyczyły 3,0% badanych firm, a w niewiele ustępujących im przedziałach zaczynających się kolejno od 110%, 100% i 90% było odpowiednio 1,1%, 1,3% i 4,1% respondentów. Ponad 90% firm posiadało wskaźniki niższe od 90%, w tym 54,3% niższe od 50%, co można uznać za wartość szczególnie pożą-

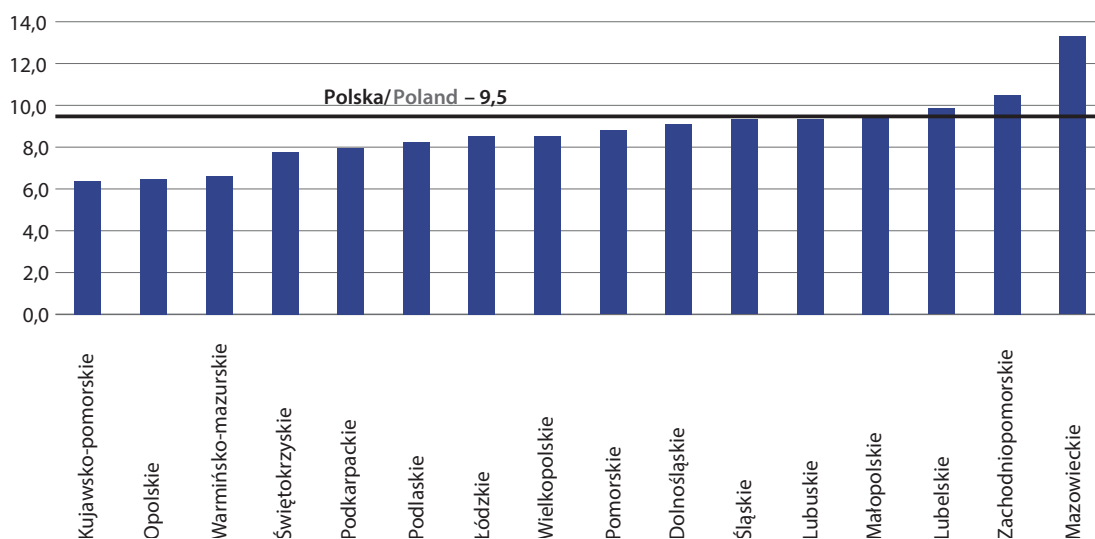
daną dla zapewnienia prawidłowej struktury pasywów oraz wysokiej płynności finansowej. W czterech wymienionych przedziałach z jednostkami o nadmiernym zadłużeniu, postrzeganie jego znaczenia dla powstania zagrożeń utraty płynności finansowej było duże i zbliżone do siebie wartościowo (niezależnie od przedziału). Przewyższało ono odpowiedzi o braku zagrożeń z tego tytułu kolejno: 1,79 razy, 1,73 razy, 1,71 razy oraz 1,67 razy. Są to mnożniki zaskakująco niskie w kontekście braku dostrzegania zagrożeń przez średnio 36% respondentów reprezentujących w istocie podmioty gospodarcze poważnie zagrożone nie tylko utratą płynności, ale także upadłością.

Dla przedsiębiorstw o zadłużeniu niższym od 50% aktywów omawiany mnożnik wynosił 0,57. Ta grupa przedsiębiorstw powoduje, że wskaźnik długu ogólnego wykazuje jednak niewielką zbieżność z ocenami zagrożeń z tytułu zadłużenia przedsiębiorstwa, gdyż współczynnik kontyngencji C Pearsona wynosi 0,237. Aby uznać, że zachodzi umiarkowana zależność korelacyjna (0,300) musiałyby inaczej kształtować się opinie respondentów firm najbardziej zadłużonych (o wskaźniku długu powyżej 90%). Tylko w niewielkim stopniu dostrzegają oni zagrożenie utraty płynności finansowej, a w praktyce zagrożenie upadłością.

Udział długu w aktywach powyżej 90% jest cechą 9,5% badanych firm. Jest on zróżnicowany terytorialnie (wykr. 2.9).

Wykres 2.9. Odsetek badanych firm ze wskaźnikiem ogólnego zadłużenia powyżej 90% w przekroju województw w 2017 r.

Chart 2.9. Percentage of surveyed companies with an overall debt ratio over 90% by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Najmniejszy odsetek objętych badaniem przedsiębiorstw z niskim wskaźnikiem ogólnego zadłużenia występował w sześciu z siedmiu najslabiej rozwiniętych województw w Polsce. Jedynym wyjątkiem było województwo lubelskie (duże obawy respondentów dotyczące utraty płynności finansowej były więc w tym regionie uzasadnione). Najwyższy odsetek zadłużonych przedsiębiorstw dotyczył najbogatszego województwa mazowieckiego.

Rezultaty badania dają przesłanki ku temu, by zakładać, że wystąpiły zależności dwojakiego rodzaju. Z jednej strony słabsza kondycja finansowa przedsiębiorstw typowa dla biedniejszych regionów obniża ich zdolność kredytową i możliwość zaciągania zobowiązań, a dodatkową barierę stanowi niedostateczny popyt występujący w przypadku jednostek działających wyłącznie na rynku lokalnym. Z drugiej strony przedsiębiorstwa działające w bogatszych województwach współtworzą to bogactwo regionów, są bardziej ekspansywne, reagują na silne sygnały popytowe płynące nie tylko z bardziej chłonnego rynku

lokalnego. Z tych powodów dokonują dużych inwestycji, zwiększają zapasy i w rezultacie częściej się zadłużają. Zapewne u części z nich pojawia się problem związany z nadmiernym zadłużeniem i jest to niezamierzona konsekwencja działania w szerokiej grupie firm sukcesu ekonomicznego.

Istnieją przesłanki do stwierdzenia, że w biedniejszych regionach z powodów obiektywnych i subiektywnych występują względnie często podmioty nie podejmujące ryzyka, nie dostosowujące się do zmieniającego się rynku oraz działań konkurentów. W efekcie tracą klientów, a spadek obrotów przy niezmiennym poziomie kosztów stałych powoduje powstanie zobowiązań i utratę zdolności do ich spłaty. W bogatszych regionach częściej niż w biednych przedsiębiorstwa cechuje nadmierna skala akcji kredytowej, przeinwestowanie i złe zarządzanie ryzykiem. Do nadmiernego zadłużenia może więc prowadzić z jednej strony strategia zachowawcza, a z drugiej ekspansywna. Ta druga strategia relatywnie częściej kończy się powstaniem trudnych do spłacenia zobowiązań.

Jak zaznaczono, całkowity brak zadłużenia jest zjawiskiem rzadkim. Zwykle dotyczy najmniejszych podmiotów. Jest też zjawiskiem niepożądanym z punktu widzenia procesów rozwojowych. Zdobywanie nowych rynków, wprowadzanie innowacji technologicznych, produktowych oraz dotyczących procesów biznesowych wiąże się nieodłącznie z powstawaniem zobowiązań. Profesjonalizm zarządzania, w tym właściwe zarządzanie ryzykiem i wdrożenie systemu zarządzania zmianą, determinuje sukces ekonomiczny. Należy podkreślić, że odwrotnością sukcesu jest nadmierne zadłużanie się przedsiębiorstw, natomiast udział 9,5% jednostek z długiem przekraczającym 90% wartości ich aktywów ma charakter naturalny, gdyż w każdej gospodarce w kolejnych fazach rozwojowych znaczny odsetek firm wypada z rynku ustępując miejsca przedsiębiorstwom lepiej pracującym, bardziej efektywnym, nowoczesnym i dynamicznym.

Podsumowanie

Summary

Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw została dokonana z jednej strony na podstawie opinii respondentów, a z drugiej strony z wykorzystaniem danych pozyskanych ze sprawozdawczości GUS w zakresie działalności przedsiębiorstw.

Zapytano respondentów o dwie oceny o charakterze zbiorczym – kondycję finansową i opłacalność prowadzonej działalności. O percepcji **kondycji finansowej** decydowała wiedza przedsiębiorców o kształtowaniu się głównych relacji finansowych w ich jednostkach i zmianach dostrzeganych w ciągu 3 lat. Interpretacja wyników następowała na podstawie kształtowania się wskaźnika uśrednionego dla pięciostopniowej skali odpowiedzi (od znacznego pogorszenia po znaczną poprawę) oraz drugiego wskaźnika wyrażającego saldo poprawy i pogorszenia sytuacji. Wyniki mierzone na dwa sposoby wykazały dużą zbieżność. W opiniach respondentów kondycja finansowa uległa poprawie – poziom wskaźnika uśrednionego wyniósł 3,104, istotnie przekraczając poziom 3,0 oznaczający kondycję finansową na zasadniczo niezmiennym poziomie. Wszystkie 16 województw posiadało wskaźniki korzystne – najlepsze w województwie podlaskim, a najgorsze w lubelskim. Druga silna prawidłowość dotyczy niższych średnich ocen w małych niż w średnich przedsiębiorstwach.

Dużą zbieżność z tymi ocenami miały odpowiedzi na pytania szczegółowe związane z finansami przedsiębiorstw – zmianami **przychodów netto, aktywów obrotowych, kapitału własnego** oraz **nakładów inwestycyjnych**. Oceny pozytywne dominowały we wszystkich ich przekrojach.

Opinie respondentów o **opłacalności prowadzonej działalności** były zdecydowanie bardziej krytyczne. Wartość wskaźnika uśrednionego wyniosła 2,866 i była niższa od neutralnego poziomu 3,0 we wszystkich 16 województwach (najbardziej odstawało na minus województwo lubelskie). Przeciętne oceny poziomu opłacalności w przedsiębiorstwach zatrudniających 50-249 osób były zarówno w przekroju sekcji PKD, jak i województw lepsze niż w podmiotach zatrudniających 10-49 osób. Bardzo rzadko przedsiębiorcy byli skłonni ocenić poziom opłacalności jako wysoki – czterokrotnie rzadziej niż jako zdecydowanie niski.

Dwa zagadnienia finansowe będące przedmiotem odpowiedzi respondentów dotyczyły przyszłości, czyli **planów inwestycyjnych** oraz czynników zagrożenia utraty **płynności finansowej**. Zgodnie z oczekiwaniami wśród małych przedsiębiorstw podejście planowe okazało się rzadsze, a zagrożenia utraty płynności były częściej wykazywane. Niezależnie od klasy wielkości wszystkie przedsiębiorstwa chętniej szukały przyczyn zagrożenia płynności w czynnikach egzogennych niż w źródłach endogennych.

Drugim problemem badawczym związanym z kondycją finansową było określenie w jakim stopniu samooceny wyników działalności przedsiębiorstwa odzwierciedlały rzeczywistą sytuację finansową. Skonfrontowano je z **danymi sprawozdawczymi** zebranymi przez GUS dla 2014 r. oraz 2017 r. Wyliczone dla poszczególnych kategorii ekonomicznych oraz ich segmentów wskaźniki dynamiki, struktury oraz **wskaźniki finansowe** kształtowały się na poziomie świadczącym o dużej trafności ocen dokonanych przez przedsiębiorców. Szczególnie interesujące stają się odstępstwa od tej prawidłowości, o których mowa poniżej.

Wskaźnik **rentowności** obrotu netto mocno wpływa na oceny ogólnej kondycji finansowej. Przedsiębiorcy z województwa lubelskiego i lubuskiego krytyczniej oceniali swoją kondycję niż wynikałoby to z relatywnego poziomu rentowności. Odwrotnie było w przypadku respondentów z województw podlaskiego, podkarpackiego i wielkopolskiego. Co setna firma mająca znaczną ujemną rentowność obrotu w 2017 r. (poniżej -5%) oceniała ją jako wysoką, a co 15. jako raczej wysoką. I odwrotnie, wśród przedsiębiorców z wysoką rentownością (przekraczającą 10%) co 40. uważał ją za bardzo niską, a co 12. za niską.

Pole interpretacyjne występuje także przy analizie płynności, a zwłaszcza **zadłużenia** związanego ze zbyt wysokim stanem zobowiązań zarówno w stosunku do aktywów obrotowych, jak i aktywów trwałych. Jest ono jednak znacznie węższe, gdyż nadmierny poziom zobowiązań prowadzi do upadłości firm. Aż 36% respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa ze wskaźnikami ogólnego zadłużenia na poziomie przekraczającym 90% wartości aktywów nie widziało w tym zagrożenia dla utraty płynności finansowej. Można wysnuć tezę, że pewna część respondentów nie była w stanie zdiagnozować realistycznie własnej kondycji ekonomicznej, a oceny kategorii finansowych były bardziej kłopotliwe niż inne oceny związane z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Tylko przedsiębiorstwa o względnie stabilnej, dobrej kondycji finansowej są w stanie spełnić warunek minimum – przetrwać na rynku, a także warunek maksimum – szybko rozwijać się i dokonywać ekspansji rynkowej. Kondycja finansowa przedsiębiorstw była i jest główną determinantą osiągnięcia sukcesu ekonomicznego zarówno w świetle danych z lat 2014–2017, jak i w przyszłości.

Można uznać za uprawnioną tezę, że przeprowadzone badania dostarczyły dużej wiedzy o postawach ekonomicznych przedsiębiorstw, w tym o postrzeganiu własnej kondycji finansowej i elementów, które się na nią składają. Wiedza ta jest przydatna nie tylko dla badaczy oraz komentatorów biznesowych, ale przede wszystkim dla samych przedsiębiorców. Mogą oni skonfrontować własne oceny, rezultaty, cele i praktyki z innymi przedsiębiorcami działającymi w tej samej branży i klasie wielkości. Duża część wniosków potwierdziła powszechne opinie o zachowaniach przedsiębiorstw mających wpływ na ich wyniki finansowe, które do tej pory nie miały wystarczającej ilustracji w dostępnych danych. Dostarczenie tych danych to istotna wartość dodana badania, podobnie jak wyniki ukazujące postawy i sytuacje mniej typowe. Należy rekomendować kontynuowanie tych badań w przyszłości, gdyż rzeczywistość gospodarcza podlega dynamicznym zmianom, a rolą statystyki publicznej jest dostarczanie najbardziej aktualnych i jak najpełniejszych danych.

Rozdział 3

Chapter 3

Wewnętrzne determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Internal determinants of the success of small and medium enterprises

3.1. Wprowadzenie

3.1. Introduction

W niniejszej części publikacji poddano analizie wewnętrzne determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw. Zbadano takie determinanty sukcesu opisywane przez zmienne agregatywne jak: orientację przedsiębiorczą, zarządzanie strategiczne, nowoczesne HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi), współczesne metody zarządzania, relacje z rynkiem, praktyki monitorowania, systemy informatyczne, technologie informatyczno-komunikacyjne oraz usieciowienie.

Selekcja wyżej wymienionych zmiennych została zrealizowana tak w wyniku studiów wcześniej zrealizowanych prac badawczych, jak i badań fokusowych z udziałem przedsiębiorców sektora MŚP.

Orientacja przedsiębiorcza (EO) oznacza dążność do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań (produktów, usług, działań na nowych rynkach), a także bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Generalną przyczyną dużego znaczenia EO jest skracający się cykl życia tak samych produktów, jak i modeli biznesowych (Hamel 2000).

Zarządzanie strategiczne należy do tych determinant, których znaczenie dla sukcesu MŚP udokumentowano we wcześniejszych badaniach empirycznych, np. Skokan, Pawliczek, Piszczur (2013). Badano głównie wpływ formalnego zarządzania strategicznego. Wyniki pokazują jednoznacznie pozytywny wpływ na osiągnięte miary efektywności (obróć, koszty, zyski, EVA etc.). Dodatkowe znaczenie ma środkowoeuropejski kontekst gospodarczy tego badania. W niniejszym badaniu również weryfikowano znaczenie formalnego planowania strategicznego wyrażającego się w opracowywaniu strategii ogólnej oraz jej składowych, np. strategii marketingowej czy zarządzania zasobami ludzkimi.

Nowoczesne HRM to zmienna użyta w niniejszym badaniu, składająca się głównie z reprezentantów tak zwanych praktyk wysokiej wydajności (HPWS, high performance work systems). W badaniu (Grigore 2008) wykazano wyraźny związek praktyk HPWS z wyższą produktywnością pracy, wyższym poziomem rentowności oraz ze zwiększoną zdolnością do generowania i wdrażania innowacji biznesowych. Należy zaznaczyć, że badano przedsiębiorstwa z grupy MŚP w zbliżonym kontekście jednej z gospodarek krajów postsocjalistycznych, a mianowicie w Rumunii. Znaczenie HRM podkreślane jest również w wielu innych publikacjach naukowych i ma swoją ustabilizowaną pozycję w kontekście dowolnie rozumianego sukcesu SME (zob. np. Łobos i Szewczyk, 2012).

Współczesne metody zarządzania, do których można zaliczyć BPR (reinzyniering), outsourcing, lean management, TQM, systemy ISO, także mogą mieć pewne znaczenie jako czynnik sukcesu MŚP. Należą one do grupy najbardziej popularnych, formalnych metod zarządzania. Są one często uwzględniane w badaniach w obszarze zarządzania (zob. np. Lih-Jen Chang, Philip Powell, 1999) i z tego powodu zdecydowano o ich uwzględnieniu w niniejszym badaniu. Należy jednak zaznaczyć, że założono raczej niską znajomość i stosowalność współczesnych, formalnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach grupy MŚP.

Dodatkowo wiadomo, że sukces metod tej grupy jest warunkowany takimi zmiennymi jak: wysoka innowacyjność, upodmiotowienie pracowników (empowerment), wsparcie wyższego kierownictwa i nadany przezeń organizacji wyraźny kierunek strategiczny (w wymiarze strategii oraz dostępnych zasobów), jak pokazują to przykłady przedsiębiorstw wysokich technologii (Chang, Levy, Powell, 2009). W przedsiębiorstwach MŚP warunki te mogą nie być często spełniane.

Relacje z rynkiem obejmują głównie działania na rzecz budowania przewagi kosztowej oraz jakościowej, a także w kierunku indywidualizacji oferty rynkowej z uwzględnieniem preferencji klientów. We wcześniejszych badaniach część tych zmiennych była nazywana orientacją rynkową, której to nazwy nie użyto w tym badaniu. Obejmowała ona utrwalone praktyki reagowania na indywidualne potrzeby klienta i organizowanie działań w przedsiębiorstwie pod kątem oczekiwań otoczenia rynkowego. Zmienne reprezentujące orientację rynkową zostały w niniejszym badaniu powiązane ze zmiennymi odnoszącymi się do czynników przewagi konkurencyjnej (kosztowej, jakościowej) i łącznie zostały w badaniu ujęte jako relacje z rynkiem.

Praktyki monitorowania obejmujące kontrolę osiąganych wyników ekonomicznych, kosztów, etc., a także działań konkurencji, należą do grupy praktyk zarządzania istotnie warunkujących rozwój. Ich realizacja w grupie przedsiębiorstw odnoszących długoterminowo sukcesy rynkowe jest niezależna od okresów koniunktury bądź dekonunktury. Teza ta znajduje wiele dowodów empirycznych, w tym dotyczących grupy SME (Forth i Bryson, 2018). W cytowanej pracy analizowane jest znaczenie różnych formalnie praktyk zarządzania, w tym praktyk monitorowania (monitoring practices).

W zaprezentowanej w dalszej części rozdziału analizie uwzględniono także zmienne o charakterze informacyjno-informatycznym. Należą do nich systemy informatyczne oraz technologie informatyczno-komunikacyjne. Zdecydowano o ich badaniu w związku ze swoistą „demokratyzacją” tych rozwiązań i ich coraz większą dostępnością. Nawet do niedawna bardzo kosztowne, zintegrowane informatyczne systemy zarządzania, są obecnie coraz bardziej dostępne także dla małych i średnich przedsiębiorstw. Niewątpliwie przyczyniają się one do przyspieszenia realizacji i automatyzacji wielu procesów biznesowych, przez co powinny być uznawane za determinantę sukcesu, podobnie jak dostęp do wielu rynków i grup docelowych, ułatwiony dzięki wykorzystaniu technologii sieciowych.

Usieciowienie należy rozumieć jako różne formy współdziałania przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze dostaw czy dystrybucji. W niektórych obszarach (jak np. badania i rozwój, działania eksportowe) mogą one zastępować kosztowne konkurowanie przedsiębiorstw. Mamy wówczas do czynienia z sieciami, w skład których wchodzi podmioty konkurencyjne. Istnieją przesłanki, aby sądzić, że tak zwane sieci międzyorganizacyjne łączące dostawców, odbiorców oraz innych interesariuszy, np. konkurentów, kredytodawców czy podmioty niebiznesowe mają pozytywny wpływ na kondycję przedsiębiorstw i ich sukces rynkowy (Aldrich, 2000). Zmienne opisujące taką współpracę zostały uwzględnione w czynniku usieciowienie.

Wyżej wymienione wewnętrzne uwarunkowania sukcesu MŚP opisują system zarządzania w różnych przekrojach, i w znacznym stopniu systemowo. Dotyczą tak aspektów techniczno-organizacyjnych, jak i ludzkich. Analiza wewnętrznych, związanych z zarządzaniem, uwarunkowań sukcesu MŚP jest pewnym novum w praktyce badania przedsiębiorstw w ramach statystyki publicznej. Aby uzyskać obraz zmian, jakim niewątpliwie podlegają badane przedsiębiorstwa, niezbędna jest kontynuacja badania, które dodatkowo stanowi bezcenne naukowo źródło danych empirycznych o rodzimych małych i średnich przedsiębiorstwach.

Badane w dalszej części rozdziału uwarunkowania sukcesu mają charakter agregatów bądź czynników, gdyż w każdym przypadku nie są one bezpośrednio obserwowalne, za to składają się z takich cech działania, którym można przypisać rangi z uwagi na zakres ich stosowania, występowania bądź ocenę ich znaczenia w danym przypadku przez respondenta.

Przeprowadzone analizy miały na celu określenie rozkładu natężenia wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach. W ramach badania zdefiniowano 9 grup

mających charakter agregatów, charakteryzujących uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw. W każdej z grup wskazano zmienne diagnostyczne i przeprowadzono wielowymiarową analizę porównawczą przedsiębiorstw mającą na celu ich uszeregowanie pod względem poziomu badanego zjawiska złożonego. Zmienne charakteryzujące każdy agregat miały charakter danych porządkowych, wyrażonych w pięciostopniowej skali. W związku z opisanym celem w obrębie każdego agregatu zastosowano metodę porządkowania liniowego przedsiębiorstw z wykorzystaniem uogólnionej miary odległości GDM2 zaproponowanej przez Walesiaka (1993, s. 44-45, 2011, 2016). Miara ta jest dedykowana do pomiaru odległości między obiektami opisanymi za pomocą zmiennych mierzonych na skali porządkowej. W swej konstrukcji odległość GDM2 wykorzystuje dopuszczalne dla tego typu skali pomiarowej relacje oraz przekształcenia i przybiera wartości z przedziału $[0, 1]$. Uogólniona miara GDM2 pozwoliła ustalić odległości przedsiębiorstw opisanych wektorem cech (tutaj stymulant) mierzonych na skali porządkowej od obiektu teoretycznego zwanego wzorcem lub antywzorcem. W metodzie porządkowania liniowego jako wzorzec rozwoju przyjęto dolny biegun miernika rozwoju, czyli określono takie przedsiębiorstwo, które na wszystkie pytania kwestionariuszowe dotyczące poszczególnych grup uwarunkowań sukcesu MŚP wskazało odpowiedzi „zupełnie nieistotny”. Jest to najniższy stopień intensywności rozpatrywanych cech. Najwyższy stopień to uznanie danego czynnika jako „zdecydowanie istotnego (kluczowego)” w pięciostopniowej skali, gdzie klasą środkową była klasa neutralna. Stąd, im wyższa miara odległości GDM2 od wzorca (w tym przypadku antywzorca), tym bardziej respondent reprezentujący małe bądź średnie przedsiębiorstwo był przekonany o istotności zmiennych opisujących daną grupę uwarunkowań sukcesu. W metodzie porządkowania liniowego z wykorzystaniem odległości GDM2 przyjęto jednakowy wpływ wszystkich zmiennych diagnostycznych definiujących każdy z rozpatrywanych agregatów.

Analiza nie obejmowała przedsiębiorstw, które wskazały, że określone determinanty sukcesu w poszczególnych grupach u nich nie występują, jak również tych, którzy nie udzielili odpowiedzi na dane pytania.

Zastosowano opis odległości GDM2 w różnych przekrojach, np. regionalnym (wojewódzkim), według sekcji PKD, klasy wielkości i innych przekrojów, na przykład wynikających z osiągniętych wyników działalności gospodarczej. W odniesieniu do sekcji PKD zastosowano uproszczony podział na cztery grupy sekcji: (1) przemysł, (2) handel i usługi, (3) budownictwo, (4) pozostałe usługi. Do grupy pierwszej zaliczono sekcje B, C, D, E, do sekcji drugiej: G, H, I, J, L, do sekcji trzeciej F, zaś do czwartej M, N, P, Q, R, S. Badanie nie obejmowało sekcji A oraz K i O.

Po uporządkowaniu przedsiębiorstw według nierosnących wartości odległości GDM2 badano rozkład natężenia postaw przedsiębiorstw wobec danego zjawiska złożonego. W tym celu wykonano w każdym z 9 agregatów podział przedsiębiorstw na 4 grupy w zależności od uzyskanej wartości miary syntetycznej. Dokładniej przedsiębiorstwa według wartości odległości GDM2 od antywzorca zostały podzielone na 4 klasy: $[\min; \text{Mean}-\text{SD}]$; $(\text{Mean}-\text{SD}, \text{Mean}]$; $(\text{Mean}; \text{Mean}+\text{SD}]$ i $(\text{Mean}+\text{SD}, \max]$, gdzie Mean jest to wartość średnia z tych odległości dla wszystkich przedsiębiorstw, które zostały ujęte w danym agregacie, a SD to odpowiednio odchylenie standardowe. Dla każdej z grup uwarunkowań sukcesu wartość minimalna tej odległości była równa 0, natomiast wartość maksymalna była mniejsza od 1. Podział na klasy pozwolił na wyróżnienie w ramach każdego agregatu tzw. „najlepszych przedsiębiorstw”, czyli tych o najwyższym nasileniu wartości zmiennych definiujących dany agregat. Przyjęto, że jest to w przypadku każdego agregatu ostatnia klasa przedsiębiorstw, a więc taka, dla której wartość jej odległości GDM2 od antywzorca była większa od wartości $\text{Mean}+\text{SD}$. Porównywano również różnice w nasileniu omawianych postaw między przedsiębiorstwami w różnych ich przekrojach: województwo, sekcja PKD oraz ich klasa wielkości.

Zasadnicze obliczenia zostały wykonane w programie R z wykorzystaniem pakietu clusterSim (Walesiak, Dudek, 2011), w którym to została zaimplementowana metoda GDM2 wyznaczania odległości między obserwacjami (Walesiak, 2016). Prezentacje graficzne uzyskanych wyników zostały wykonane przy użyciu funkcji z pakietu graficznego ggplot2 (Wickham, 2016).

3.2. Orientacja przedsiębiorcza

3.2. Entrepreneurial orientation

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA (entrepreneurial orientation) obejmuje takie jakościowe cechy działania jak: dążenie do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań oraz bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Może cechować samych przedsiębiorców, jednak jest dopuszczalne przypisywanie tej charakterystyki także przedsiębiorstwom, gdy procesy innowacyjne zostaną wpisane w organizację przedsiębiorstwa i system zarządzania, staną się rutyną i nawykowym działaniem rozumianym i praktykowanym przez szersze grono zatrudnionych⁷⁵.

Orientacja przedsiębiorcza jest traktowana w naukach o zarządzaniu jako składowa konkurencyjności przedsiębiorstw, jednak nie musi ona być zawsze cechą o dużym stopniu nasilenia. Znane są bowiem inne strategie konkurencyjności, na przykład polegające na naśladowaniu sprawdzających się rozwiązań konkurencji bądź celowe działanie w segmencie produktów tradycyjnych i w zwyczajowo przyjęty sposób.

W świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego można zauważyć, że niewielka część przedsiębiorców uznała składowe orientacji przedsiębiorczej za kluczowy czynnik sukcesu własnych przedsiębiorstw, w tym w największym stopniu składową aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji (kluczowy czynnik sukcesu dla 13,4% respondentów), w najmniejszym – skłonność do podejmowania ryzyka (8,2%). Natomiast za istotne czynniki (łącznie z uznanymi za kluczowe bądź raczej istotne) była skłonna uważać je już znaczna część badanych przedsiębiorców – od 31,3% w przypadku składowej w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych do 46,6% – w przypadku aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji (tabl.3.1. oraz wyk. 3.1.).

Porównując opinie respondentów reprezentujących małe podmioty (10-49 pracujących) i średnie (50-249 osób) otrzymano dla każdej składowej orientacji przedsiębiorczej wyższe odsetki przedsiębiorców wskazujących na ich istotność dla osiągnięcia sukcesu wśród średnich podmiotów niż wśród małych. W szczególności największa dysproporcja w opiniach wystąpiła przy ocenie ważności dążenia do opracowywania i wdrażania innowacji – o 13,3 p. proc. wyższy odsetek deklaracji istotności tego czynnika dla sukcesu wśród podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób niż wśród podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób oraz następnie przy ocenie ważności aktywności w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych – o 10,3 p. proc. wyższy odsetek. Zarówno wśród podmiotów małych, jak i średnich największe uznanie dla osiągnięcia sukcesu zyskała aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji.

Wysoki poziom cechy orientacja przedsiębiorcza często towarzyszy istotnym wzrostom oraz rozwojowi przedsiębiorstw. Bardziej wyraźne było współwystępowanie w przypadku wzrostu niż rozwoju, reprezentowanych przez wzrost przychodów netto (jedna z miar wzrostu) oraz poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (jedna z miar rozwoju⁷⁶) – wyk. 3.2. Około połowa spośród badanych przedsiębiorstw wykazujących znaczne wzrosty przychodów netto w ostatnich trzech latach działania wskazywała jednocześnie na duże znaczenie orientacji przedsiębiorczej, zaś około 30% wykazujących rozwój w jego wymiarze, jakim jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, wskazało jednocześnie na duże znaczenie orientacji przedsiębiorczej. Jednocześnie należy stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się jest zdecydowanie mniej takich, które nie uznają orientacji przedsiębiorczej za istotny czynnik sukcesu bądź jej składowych w swoich działaniach nie identyfikowały. Pokazują to wartości różnic pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym.

⁷⁵ Źródło: Davidsson (1989).

⁷⁶ Zależność tych zmiennych (wzrost przychodów netto/ poprawa pozycji konkurencyjnej i wybrana postawa orientacji przedsiębiorczej) potwierdza też test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrost przychodów netto i dążenie do wdrażania innowacji – wartość testu 1725,17; p=0,0000; a dla poprawy pozycji konkurencyjnej i postawy – dążenie do wdrażania innowacji wartość testu 2477,62; p=0,0000).

Tablica 3.1. Ocena znaczenia wybranych postaw orientacji przedsiębiorczej dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

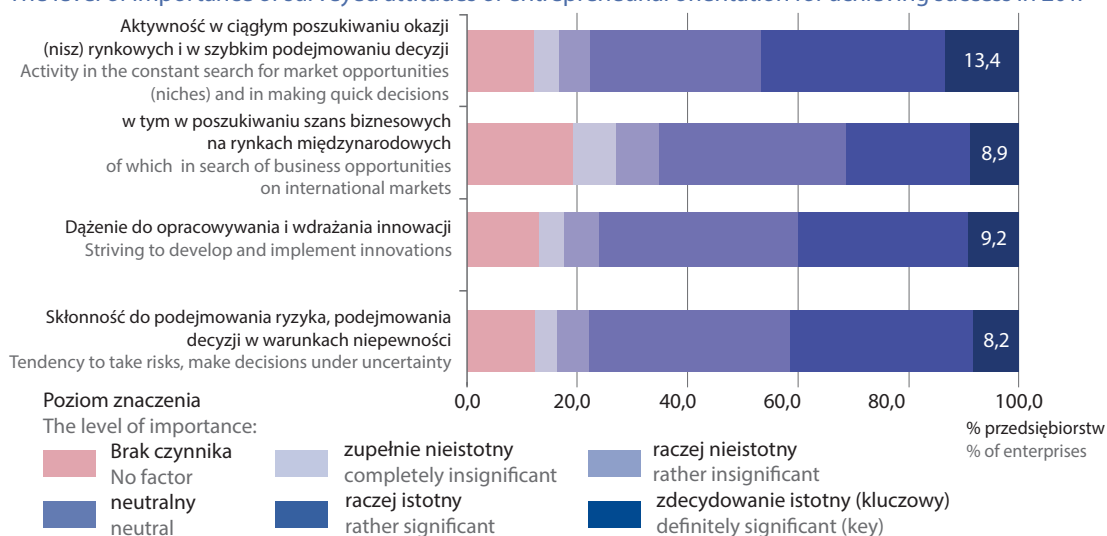
Table 3.1. Assessment of the importance of selected attitudes of entrepreneurial orientation for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions	a	10,2	31,0	46,6	13,4
	b	10,6	31,8	44,9	12,4
	c	8,4	28,0	53,4	17,3
w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych of which in search of business opportunities on international markets	a	15,5	33,8	31,3	8,9
	b	16,2	34,8	29,1	7,7
	c	12,7	29,9	40,4	13,5
Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji Striving to develop and implement innovations	a	10,7	36,1	39,9	9,2
	b	11,4	37,2	37,3	8,0
	c	7,9	31,8	50,6	13,8
Skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności Tendency to take risks, make decisions under uncertainty	a	9,6	36,4	41,5	8,2
	b	10,1	37,0	39,9	7,7
	c	7,8	34,0	48,3	10,2

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.1. Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw w 2017 r.

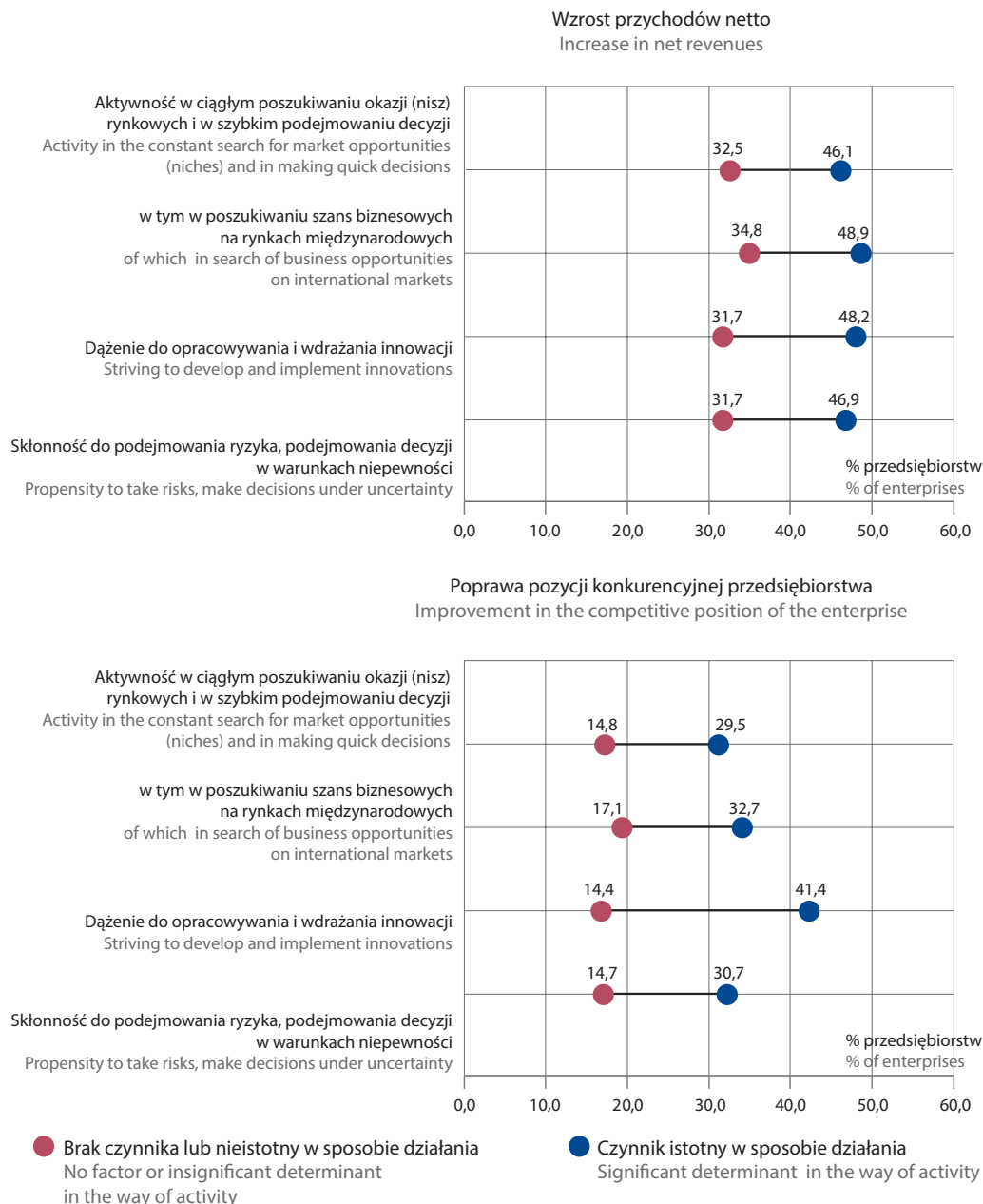
Chart 3.1. The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.2. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3 lat (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej osiągnięcia sukcesu

Chart 3.2. Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of significance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success

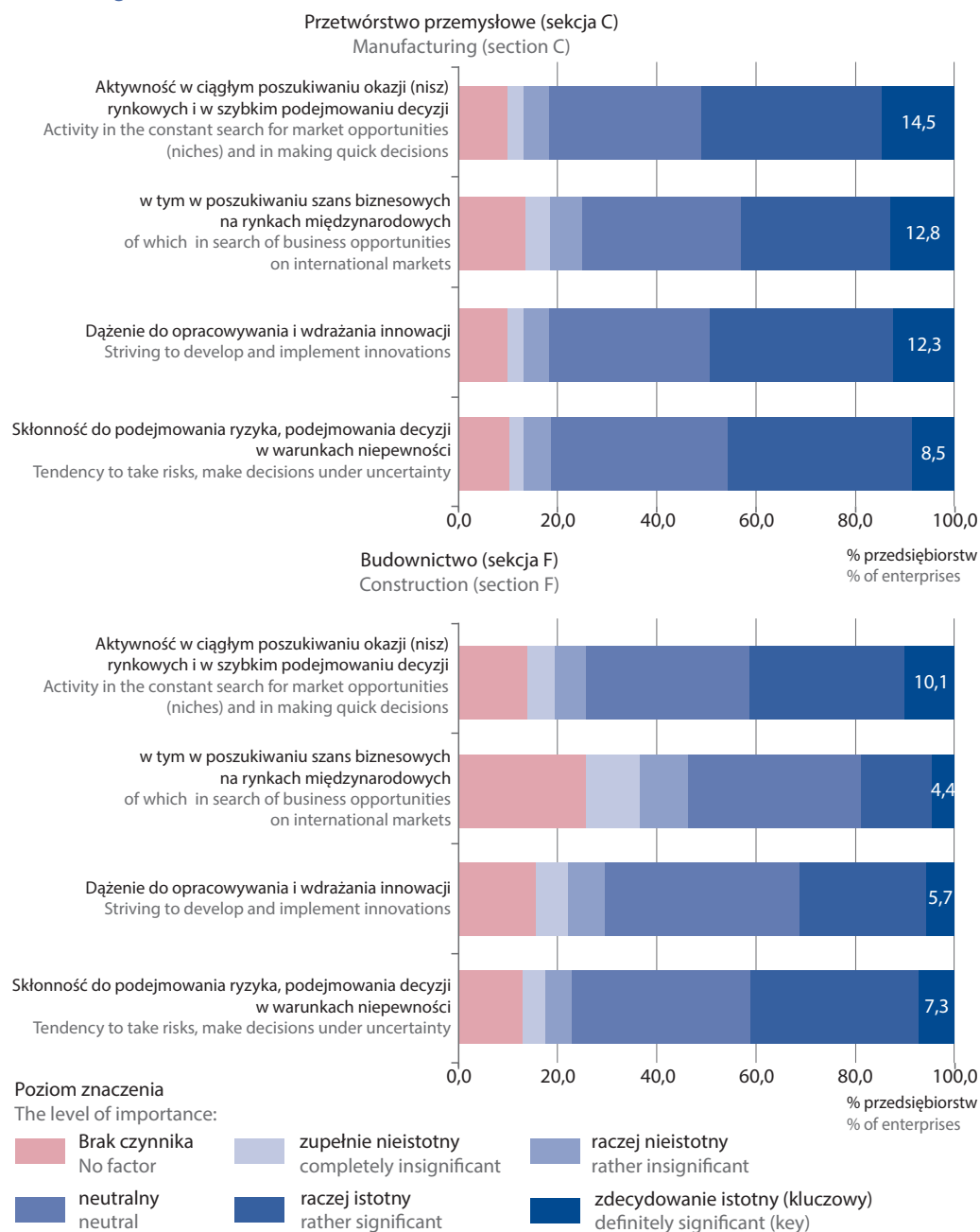


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Oprócz wskazanych wykresów i tablic, zamieszczono inne ukazujące wyniki przeprowadzonych badań w różnych przekrojach, tj. według sekcji PKD ogólnie, dla wybranych sekcji szczegółowo, w tym przypadku dla sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) i sekcji F (budownictwo), ze względu na zasięg rynku, na którym działało przedsiębiorstwo w 2017, a także z podziałem na województwa – wykr. 3.3.-3.5.

Wykres 3.3. Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu – w przetwórstwie przemysłowym i budownictwie w 2017 r.

Chart 3.3. The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success in manufacturing and construction in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W przekroju analizowanych sekcji PKD szczególnie wyróżniły się podmioty zakwalifikowane do sektora przemysłowego, a zwłaszcza podmioty prowadzące działalność związaną z przetwórstwem przemysłowym (sekcja C), które w największym stopniu doceniały istotność znaczenia każdej z badanych postaw orientacji przedsiębiorczej. Przy czym, podobnie jak w innych sekcjach, największe znaczenie w przetwórstwie przemysłowym przypisywano aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych

i w szybkim podejmowaniu decyzji (czynnik istotny dla 51,0%, w tym kluczowe znaczenie dla 14,5%), a najmniejsze – aktywności w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (czynnik istotny dla 43,0%, w tym kluczowe znaczenie dla 12,8%). Zdecydowanie niższe oceny otrzymano wśród podmiotów funkcjonujących w budownictwie – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji była istotnym czynnikiem sukcesu dla 41,2% (w tym o kluczowym znaczeniu dla 10,1%), a aktywność w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych – tylko dla 18,9% istotnym czynnikiem sukcesu (w tym o kluczowym znaczeniu dla 4,4%). Ponadto w budownictwie, w przeciwieństwie do przetwórstwa przemysłowego, większe znaczenie przypisywano skłonności do podejmowania ryzyka niż dążeniu do opracowania i wdrażania innowacji (wykres 3.3.).

Na podstawie otrzymanych wyników badania kwestionariuszowego w przekroju głównego rynku działania otrzymano, iż im większy zasięg działania przedsiębiorstw, tym w większym stopniu dostrzegali respondenci znaczenie każdej z analizowanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu (tabl. 3.2.).

Tablica 3.2. Przedsiębiorstwa, w ocenie których wybrane postawy orientacji przedsiębiorczej były istotnymi^a czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.2. Enterprises, in the opinion of which selected attitudes of entrepreneurial orientation were important^a factors for the success of enterprises according to main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed					
Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions	46,6	32,0	45,4	54,4	58,2
w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych of which in search of business opportunities on international markets	31,3	11,9	19,4	39,7	60,3
Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji Striving to develop and implement innovations	39,9	26,4	35,1	47,9	52,7
Skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności Tendency to take risks, make decisions under uncertainty	41,5	29,0	40,6	48,2	51,8

a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wśród przedsiębiorstw działających głównie na rynku lokalnym mniejszy udział stanowiły podmioty deklarujące istotność znaczenia (tj. raczej istotne lub kluczowe) tych postaw orientacji przedsiębiorczej, niż podmioty deklarujące ich brak w działaniu bądź nieistotne znaczenie, natomiast wśród przedsiębiorstw funkcjonujących głównie na rynku międzynarodowym – zdecydowanie odwrotnie⁷⁷. Szczególnie dysproporcja w ocenach w zależności od rodzaju rynku wystąpiła w przypadku aktywności w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych. Czynnikiem ten wśród podmiotów lokalnych dla 11,9% został uznany za istotny dla osiągnięcia sukcesu w działalności (w tym tylko dla 2,1% za kluczowy czynnik sukcesu), podczas gdy dla ponad czterokrotnie większego odsetka – był czynnikiem nieistotnym lub nie występował w sposobach działania przedsiębiorstwa. Natomiast wśród podmiotów międzynarodowych – dla 60,3% został uznany za istotny dla osiągnięcia sukcesu w działalności (w tym dla 20,9% za kluczowy czynnik sukcesu), podczas gdy dla ponad czterokrotnie mniejszego odsetka – był czynnikiem nieistotnym lub nie występował w sposobach działania przedsiębiorstwa.

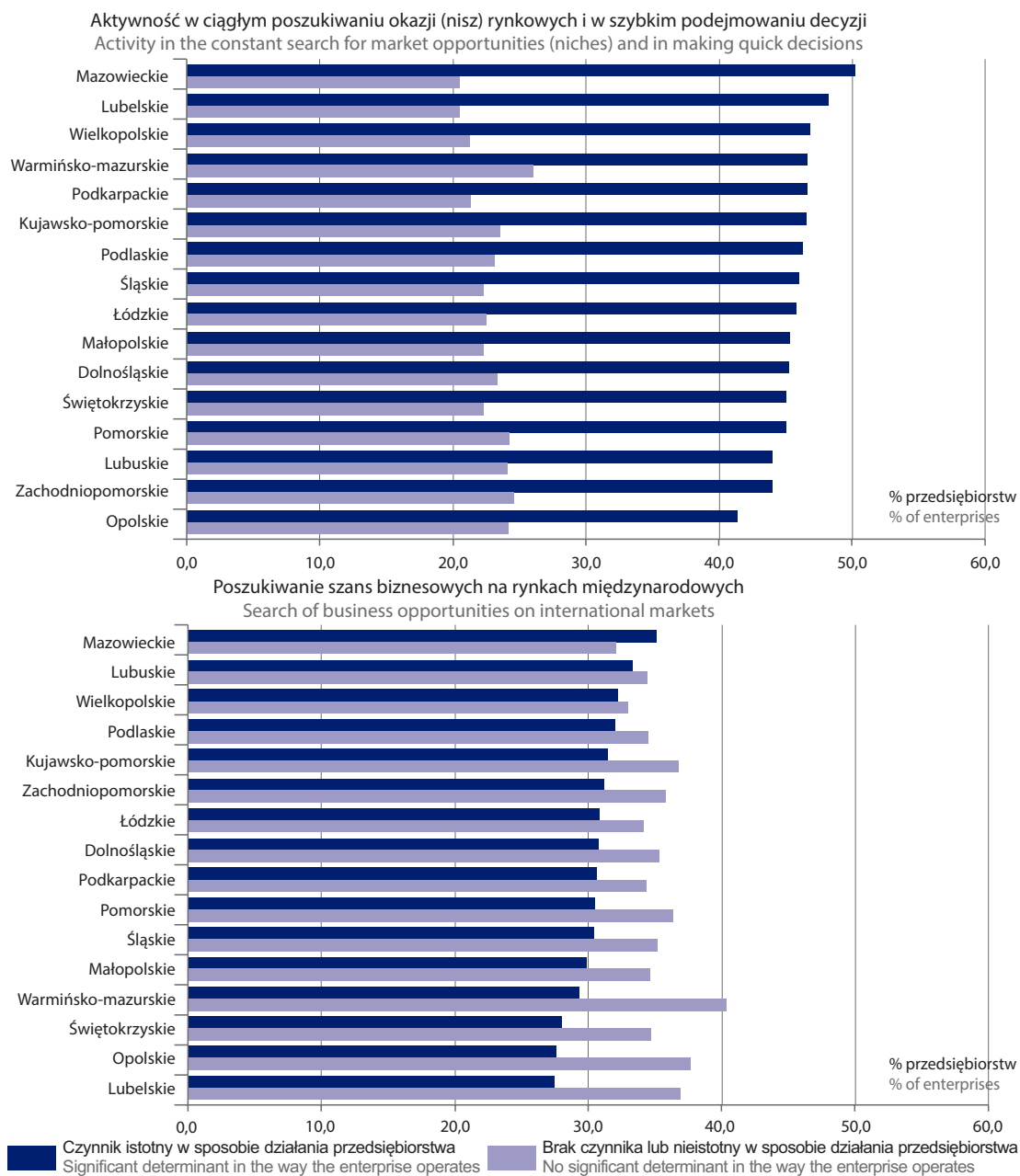
Ranking pozostałych składowych orientacji przedsiębiorczej kształtował się odmiennie w zbiorowości podmiotów lokalnych i międzynarodowych. Przedsiębiorcy działający głównie na rynku lokalnym w większym stopniu dostrzegali ważność postawy charakteryzującej się skłonnością do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności niż aktywnością w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (o 17,1 p. proc. większy udział respondentów wskazujących na istotność czynnika), podczas gdy przedsiębiorcy działający głównie na rynku międzynarodowym – odwrotnie (o 8,5 p. proc. mniejszy udział odpowiedzi).

Rozpatrując przekrój przestrzenny nie stwierdzono dużego zróżnicowania w opiniach respondentów na temat znaczenia ujętych w badaniu składowych orientacji przedsiębiorczej. Ponadto, analogicznie jak przeciętnie w kraju, w każdym z województw w największym stopniu respondenci z punktu widzenia sukcesu swojego przedsiębiorstwa przypisywali istotne znaczenie (łącznie kluczowe lub raczej istotne) aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji. Rozpiętość między udziałami procentowymi kształtowała się na poziomie od 41,5% w województwie opolskim (w którym kluczowe znaczenie deklarowało 12,2%) do 50,3% w województwie mazowieckim (w którym kluczowe znaczenie deklarowało 16,0%). W przypadku tej składowej, w każdym z województw odnotowano większy udział ocen wskazujących na istotne znaczenie, niż łączna suma udziałów ocen wskazujących na nieistotne znaczenie i udziałów braku takiej postawy w działaniu przedsiębiorstwa (wykr. 3.5.). Największe różnice w tych udziałach procentowych wystąpiły w województwach: mazowieckim, lubelskim i wielkopolskim, a najmniejsze w: opolskim, zachodniopomorskim i lubuskim. Odmienna relacja wystąpiła w przypadku składowej aktywności w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych. W każdym województwie (poza mazowieckim) stwierdzono mniejszy udział ocen wskazujących na istotne znaczenie, niż łączna suma udziałów ocen wskazujących na nieistotne znaczenie i udziałów braku takiej postawy. Największa dysproporcja (wskazująca na najmniejsze uznanie tej składowej) dotyczyła województw: warmińsko-mazurskiego, opolskiego i lubelskiego.

77 Zależność tych zmiennych (główny rynek działania i wybrana postawa orientacji przedsiębiorczej) potwierdza test chi-kwadrat (m.in. w przypadku postawy – aktywność w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych wartość testu 7654,64; $p=0,0000$; a dla postawy – skłonność do podejmowania ryzyka wartość testu 2141,12; $p=0,0000$).

Wykres 3.4. Poziom znaczenia badanych postaw orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu – według województw w 2017 r.

Chart 3.4. The level of importance of surveyed attitudes of entrepreneurial orientation for achieving success by voivodships in 2017

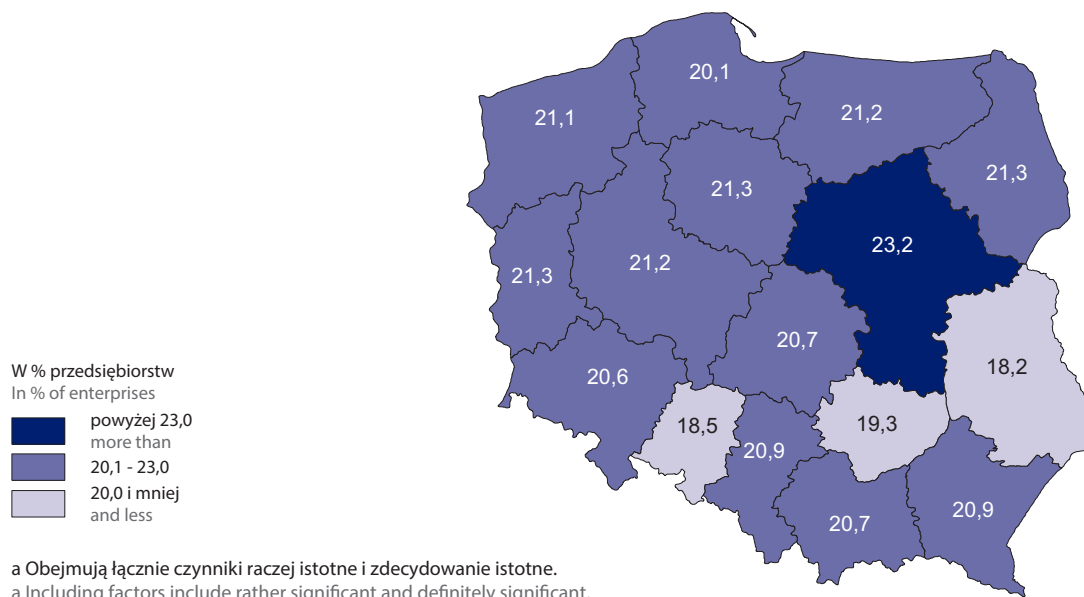


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Odsetek przedsiębiorstw, dla których wszystkie z badanych postaw orientacji przedsiębiorczej były raczej istotne lub zdecydowanie istotne dla osiągnięcia sukcesu kształtował się na poziomie od 18,5% w województwie opolskim do 23,2% w województwie mazowieckim (mapa 3.1.).

Mapa 3.1. Odsetek przedsiębiorstw, dla których każda z badanych postaw orientacji przedsiębiorczej była istotna^a dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Map 3.1. The percentage of enterprises for which each of the surveyed attitudes of entrepreneurial orientation was important^a for achieving success by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróźnicowanie miary syntetycznej – orientacja przedsiębiorcza w różnych grupach przedsiębiorstw

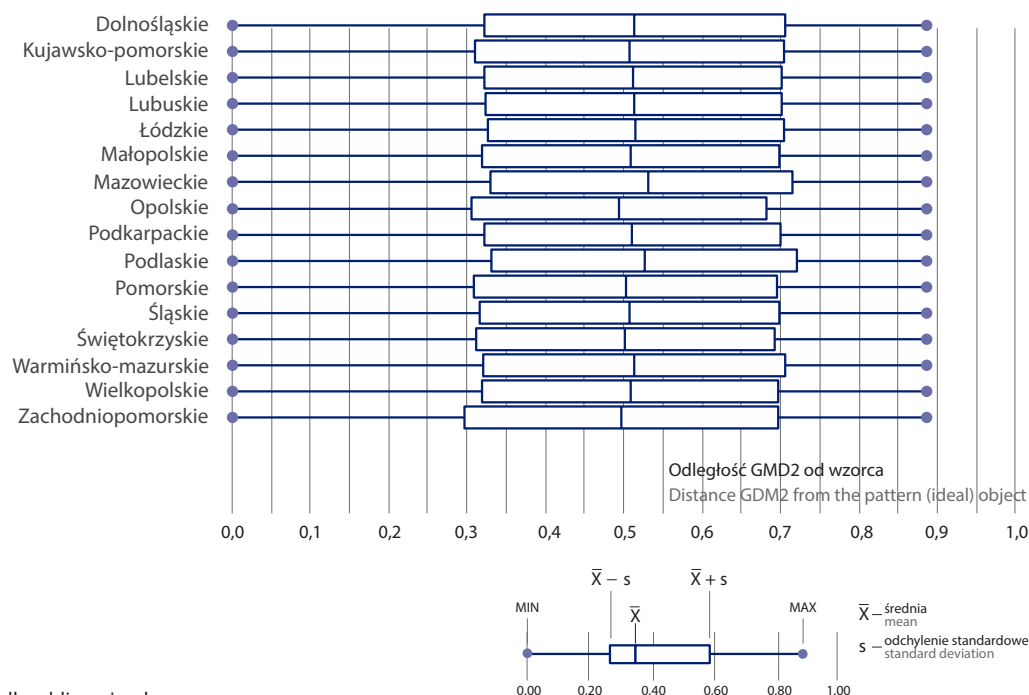
Differentiation of synthetic measure – of entrepreneurial orientation in different groups of enterprises

Wykresy pudełkowe z wartością średnią miary syntetycznej pokazują, że natężenie badanej cechy w przekroju województw oscylowało wokół 0,5 (wykr. 3.6). Mamy tutaj do czynienia z dużą zgodnością wyników uzyskanych w piętnastu spośród szesnastu województw. Może to być świadectwem niedoceny znaczenia bądź po prostu braku realizacji składowych orientacji przedsiębiorczej. Na wynik złożyły się głównie odpowiedzi oscylujące wokół „środką”, czyli odpowiedzi „neutralny” – 3, „raczej istotny” – 4, bądź też „raczej nieistotny” – 2. Respondenci, jak się wydaje, nie mieli jasnego stosunku do badanej zmiennej. Zapewne inne kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem przykuwały ich uwagę w zdecydowanie większym stopniu. Przyczyny tkwią, jak można sądzić, w niedoborach profesjonalnej edukacji kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw oraz niedoborach potencjału ludzkiego, zdolnego realizować nieco „rozmyte” zadania związane z orientacją przedsiębiorczą. Inną kwestią jest relatywnie krótki staż rodzimych przedsiębiorstw w gospodarce w pełni wolnorynkowej i czerpiącej ze światowego dorobku zarządzania. Jedynym regionem wyraźnie wyróżniającym się na tym tle było województwo mazowieckie. Odległość od antywzorca w zakresie orientacji przedsiębiorczej jest w nim wyraźnie większa. Przyczyny nie są znane, jednak można podejrzewać, że mamy do czynienia zarówno z wyższym poziomem edukacji profesjonalnej, jak i czerpaniem w większym stopniu z rozwiązań światowych.

W przypadku każdego z województw, choć w różnym stopniu, grupą, która podnosi wartość średniej odległości od antywzorca jest grupa średnich przedsiębiorstw. Poziom natężenia bądź znaczenia orientacji przedsiębiorczej był więc konsekwentnie w przypadku przedsiębiorstw małych niższy niż w przypadku przedsiębiorstw średnich. Takie wyniki nie powinny zaskakiwać, gdyż wraz z wielkością przedsiębiorstwa rośnie zapotrzebowanie na profesjonalne, a nie doraźne zarządzanie, podobnie jak świadomość instrumentarium zarządzania oraz poziom kapitału ludzkiego, które warunkują wdrożenia różnych metod zarządzania. Z dużą różnicą w tym zakresie mamy do czynienia w przypadku województwa opolskiego.

Wykres 3.5. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.

Chart 3.5. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Interesująco przedstawia się obraz różnic w odległości GDM2 od wzorca w przypadku podziału branżowego, tj. według sekcji PKD. Wartości średnie GDM2 obliczono dla wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład określonej grupy PKD. Przedsiębiorstwa reprezentujące przetwórstwo przemysłowe w jednej grupie z górnictwem wykazywały najwyższe nasilenie cechy, jaką jest orientacja przedsiębiorcza w stosunku do pozostałych grup. Na poziomie średnim są w tym względzie handel i usługi, a także pozostałe usługi, natomiast na zdecydowanie najniższym było budownictwo, gdzie zdaje się dominować bardzo tradycyjne podejście do realizacji zadań stojących przed przedsiębiorstwami, może też niższy był poziom kapitału ludzkiego. Zastanawia, dlaczego w grupie „pozostałe usługi”, w której reprezentowane były przedsiębiorstwa z obszaru działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, kultury, edukacji czy opieki zdrowotnej poziom cechy świadczącej o proaktywnym podejściu do rynku i konkurencji był na poziomie zaledwie średnim. Jeśli przeanalizujemy udziały przedsiębiorstw o najwyższym nasileniu orientacji przedsiębiorczej, a więc takie, których wartości odległości od antywzorca znajdowały się w przedziale od wartości średniej powiększonej o wartość odchylenia standardowego do jedności (wartości wzorca rozwoju), to okazuje się, że największy udział przedsiębiorstw tego rodzaju wykazywała grupa sekcji handel i usługi. Przedsiębiorstw takich było 18,3%. Na drugim miejscu znajdowało się przetwórstwo przemysłowe z minimalnie mniejszym udziałem 17,8%. Owa niezgodność średnio wyższych wartości GDM2 w sekcji przetwórstwo przemysłowe oraz najwyższego udziału przedsiębiorstw „najlepszych” w innej

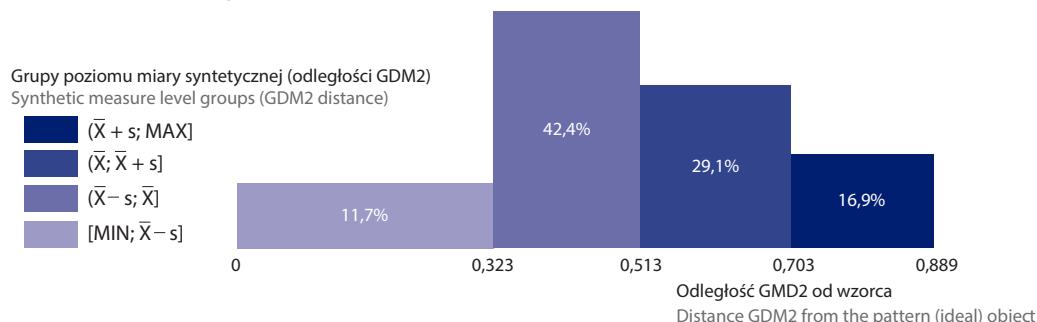
sekcji – handlu i usługach, wynika z większego łącznego udziału w tej pierwszej sekcji przedsiębiorstw „dobrych i bardzo dobrych” niż w handlu i usługach. W przypadku grupy sekcji pozostałe usługi, udział przedsiębiorstw „najlepszych” był niższy i wynosił 15,8%, zaś w przypadku budownictwa zdecydowanie najniższy i wynosił tylko 10,3%.

Warto podkreślić spostrzeżenia wynikające z analizy udziałów przedsiębiorstw „najlepszych” w zakresie orientacji przedsiębiorczej w grupach wyznaczonych przez zmiany w ostatnich trzech latach następujących miar: liczby zatrudnionych pracowników, wartości przychodów netto, kondycji finansowej oraz pozycji konkurencyjnej na rynku. Otóż okazuje się, że w każdym z tych czterech przypadków, grupa wykazująca znaczne zwiększenie/poprawę w zakresie określonej miary wykazywała jednocześnie zdecydowanie najwyższy udział przedsiębiorstw „najlepszych” w zakresie orientacji przedsiębiorczej. W przypadku liczby zatrudnionych pracowników udział „najlepszych” przedsiębiorstw wyniósł 28,5% w stosunku do 15% w grupie tych przedsiębiorstw, które zmniejszyły zatrudnienie, w przypadku wartości przychodów netto udział najlepszych przedsiębiorstw wśród tych, które znacznie zwiększyły przychody wyniósł 30,9%, zaś w grupie, która istotnie zmniejszyła przychody wyniósł tylko 15,3%. Analogiczne dane dla kondycji finansowej wynoszą: 32,1% do 15,3%, zaś dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku rozpiętość jest zdecydowanie największa i wynosi: 38,5% dla przedsiębiorstw, które istotnie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną do 13,6% dla przedsiębiorstw, których pozycja konkurencyjna się pogorszyła. Można w konsekwencji wnioskować, że przedsiębiorstwa, które w ostatnich trzech latach w większym stopniu wzrastały (nastąpił istotny wzrost ich przychodów oraz zatrudnienia), a także rozwijały się (nastąpiła poprawa ich pozycji konkurencyjnej bądź kondycji finansowej) wykazywały zdecydowanie wyższe udziały przedsiębiorstw z wysokim nasileniem orientacji przedsiębiorczej niż przedsiębiorstwa, które nie rosły ani się nie rozwijały. Orientacja przedsiębiorcza wydaje się pozostawać w związku ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw. Trudno jest jednak na razie konkludować, czy wzrost i rozwój są stymulantą orientacji przedsiębiorczej czy odwrotnie. Możliwe jest także oddziaływanie w obydwu kierunkach, co wydaje się być najbardziej prawdopodobne.

Wyższe wartości GDM2 dla orientacji przedsiębiorczej wykazywały też przedsiębiorstwa, które działały na rynku międzynarodowym oraz krajowym w stosunku do tych, które działały na rynku regionalnym i lokalnym. W tej pierwszej grupie udział przedsiębiorstw o największym nasileniu orientacji przedsiębiorczej wynosił ponad 20% zaś w drugiej był niemal o połowę niższy. Także w przypadku przedsiębiorstw definiujących siebie jako lidera czy też posiadających dominującą pozycję na rynku udział przedsiębiorstw o dużym natężeniu orientacji przedsiębiorczej był wyższy w stosunku do przedsiębiorstw posiadających niewielkie udziały w rynku oraz przedsiębiorstw o mniejszym doświadczeniu biznesowym, rozpoczynających działalność. W tej pierwszej grupie udział przedsiębiorstw „najlepszych” wynosił 32,2%, zaś w drugiej 12,9% bądź 14,1%. Przedsiębiorstwa powiązane kapitałowo, będące składową grup kapitałowych, wykazywały również w stosunku do przedsiębiorstw powiązanych, a w szczególności niezależnych wyższe udziały przedsiębiorstw o dużym natężeniu orientacji przedsiębiorczej. Można sformułować generalny wniosek, że orientacja przedsiębiorcza jako cecha działania osiągała większe natężenie w przedsiębiorstwach o dojrzałym systemie zarządzania, tych z większym doświadczeniem biznesowym, działających na rynkach międzynarodowych bądź na rynku krajowym, a także w ramach większych układów biznesowych, na przykład w grupach kapitałowych. Także w grupie przedsiębiorstw średnich udział przedsiębiorstw z wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej był wyższy niż w grupie przedsiębiorstw małych, co jest zgodne z poprzednimi konkluzjami.

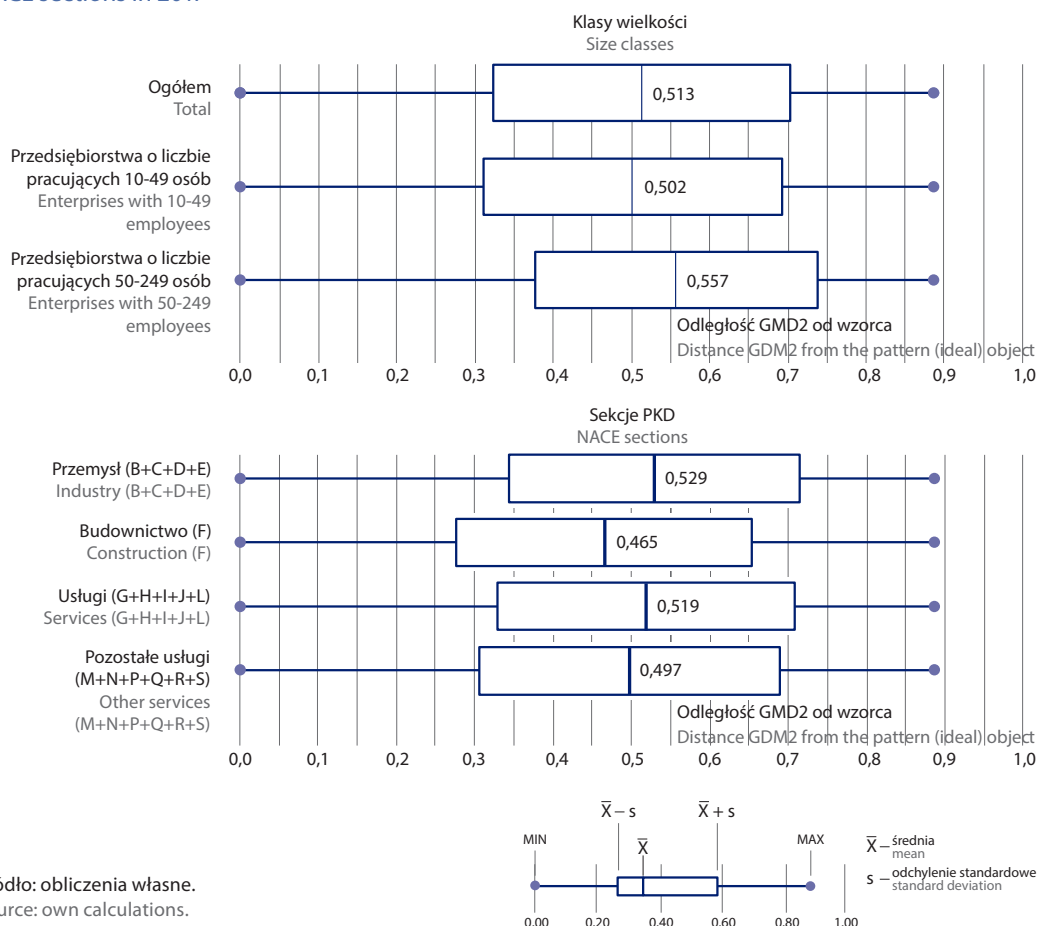
Wykres 3.6. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

Chart 3.6. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises in 2017



Wykres 3.7. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia orientacji przedsiębiorczej dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.7. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of entrepreneurial orientation for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

3.3. Zarządzanie strategiczne

3.3. Strategic management

Zarządzanie strategiczne kojarzone jest przede wszystkim z dużymi przedsiębiorstwami. Przyjmuje ono w nich, zgodnie z typologią H. Mintzberga, znanego badacza tematu, postać sformalizowaną, określaną mianem podejścia planistycznego. W jego ramach realizowane jest systematyczne badanie warunków otoczenia, zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, formułowane są i ujmowane w postaci ustrukturyzowanych dokumentów tak poszczególne cele strategiczne, jak i plany ich realizacji. Jednak obok podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym mówi się także o podejściu przedsiębiorczym, a także adaptatywnym.

PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE (ADAPTATYWNE) w zarządzaniu strategicznym jest właściwe w większym stopniu dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jego istotą jest niesformalizowany proces podejmowania kluczowych decyzji strategicznych przez lidera organizacji, na ogół właściciela, na bazie jego doświadczenia biznesowego oraz intuicji. Dodatkowo w tym podejściu okresy intensywnego zainteresowania strategią przedsiębiorstwa przeplatane są okresami bezczynności w tym obszarze. Podejście adaptatywne może być także rozumiane jako bieżące korygowanie i dostosowywanie celów oraz metod ich osiągania do zmieniającej się sytuacji na rynku. Realizowane są więc działania bieżące i taktyczne, a strategia „wyłania się” z nich i stanowi w większym stopniu interpretację sumy decyzji podjętych wcześniej⁷⁸.

Niezależnie od sposobu realizacji zarządzania strategicznego od czasów realizacji dużego programu Profit impact of marketing strategy (PIMS) wiadomo, że uśrednione wartości ROI, a więc miary rentowności zainwestowanych przez przedsiębiorstwo środków finansowych, są niższe, i to o kilkanaście do 20 punktów procentowych, dla tych przedsiębiorstw, które nie cechują się ani wyrazistą przewagą kosztową, ani też wyrazistą przewagą wynikającą ze zróżnicowania (posługiwania się marką, produkowania towarów wyjątkowej jakości, o wyjątkowym design etc.). Postępowanie takie było określane mianem utknięcia w środku – „stuck in the middle” bądź „neither fish nor fowl” – ani to ryba ani ptak. Brak więc wyrazistej strategii zdaje się skutkować niższymi wartościami rentowości. Łączenie zaś różnych przewag – np. jednocześnie kosztowej z przewagą zróżnicowania owocowało wysokimi wskaźnikami ROI (Dess, Miller, 1993). Z tymi konstatacjami współgra teza dotycząca tak zwanej klarowności strategicznej (strategic clarity). Mówi ona o lepszych wynikach ekonomicznych tych przedsiębiorstw, które realizują wyrazistą, czytelną z punktu widzenia klienta strategię w stosunku do przedsiębiorstw strategicznie „niedookreślonych”. Można więc w konsekwencji sądzić, że niezależnie od sposobu realizacji zarządzania strategicznego oraz typu strategicznej przewagi konkurencyjnej, realizowane w praktyce zarządzanie strategiczne jest determinantą sukcesu nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale i przedsiębiorstw małych i średnich.

Zarządzanie strategiczne w niniejszym badaniu egzemplifikują takie szczegółowe zmienne jak:

- opracowanie generalnej strategii przedsiębiorstwa,
- opracowanie strategii marketingowej,
- opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- opracowanie strategii zarządzania jakością.

Nie wskazuje się przy tym na sformalizowany, planistyczny sposób podejścia do zarządzania strategicznego.

W prezentowanym badaniu najliczniejsza była grupa przedsiębiorstw, które wskazywały na to, że zarządzanie strategiczne jest neutralne z punktu widzenia rozwoju ich przedsiębiorstw. Takich przedsiębiorstw było niemal 8 tysięcy spośród nieco ponad 30 tysięcy badanych, zaś dla niemal 7 tysięcy zarządzanie strategiczne było raczej istotnym czynnikiem rozwoju. Można wstępnie wnioskować, że dla polskich przedsiębiorców z grupy MŚP, zarządzanie strategiczne wciąż jeszcze jest w niewystarczającym stopniu klarowną determinantą sukcesu. Jedynie niewielka część przedsiębiorców zdawała się rozumieć, że brak klarowności strategicznej jest prawdopodobnym powodem niższej, niż potencjalna, efektywności ekonomicznej.

⁷⁸ Źródło: Oprac. własne.

Analizując ocenę znaczenia wybranych działań w zakresie planowania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu zwraca uwagę fakt, że niewielki odsetek badanych przedsiębiorców uważało za kluczowe opracowanie strategii przedsiębiorstwa – 12,2% (tabl. 3.3.). Najmniejszą wagę przywiązywano do opracowania strategii marketingowej (kluczowy czynnik dla 11,0% respondentów), a kolejno rosła ona dla opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi (11,2%) oraz strategii zarządzania jakością (12,7%). Natomiast opracowanie strategii przedsiębiorstwa było istotnym czynnikiem dla blisko połowy przedsiębiorców (49,5%).

Tablica 3.3. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie planowania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.3. Assessment of the importance of selected strategic planning activities for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii przedsiębiorstwa Development of management strategy"	a	7,3	32,2	49,5	12,2
	b	7,9	33,9	46,3	10,6
	c	4,7	25,0	62,2	18,7
W tym: Of which:					
opracowanie strategii marketingowej development of a marketing strategy	a	8,3	33,5	46,1	11,0
	b	8,8	34,9	43,6	9,8
	c	6,2	27,9	56,4	15,7
opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi developing a human resource management strategy	a	7,1	32,7	48,3	11,2
	b	7,8	34,3	45,4	10,0
	c	4,6	26,3	60,1	16,2
opracowanie strategii zarządzania jakością developing a quality management strategy	a	8,1	33,9	44,0	12,7
	b	8,9	35,8	40,3	10,9
	c	5,3	26,3	58,6	20,1

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Poziom istotności znaczenia wybranych działań w zakresie planowania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu był wyraźnie zróżnicowany w małych i średnich podmiotach. Odpowiedź „zdecydowanie istotny (kluczowy)” wybrało 18,7% średnich przedsiębiorstw, podczas gdy dla małych odsetek ten był mniejszy o 8,1 p. proc. W przypadku wszystkich badanych strategii (marketingowej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania jakością) częściej opracowanie ich uważały za kluczowe podmioty średnie.

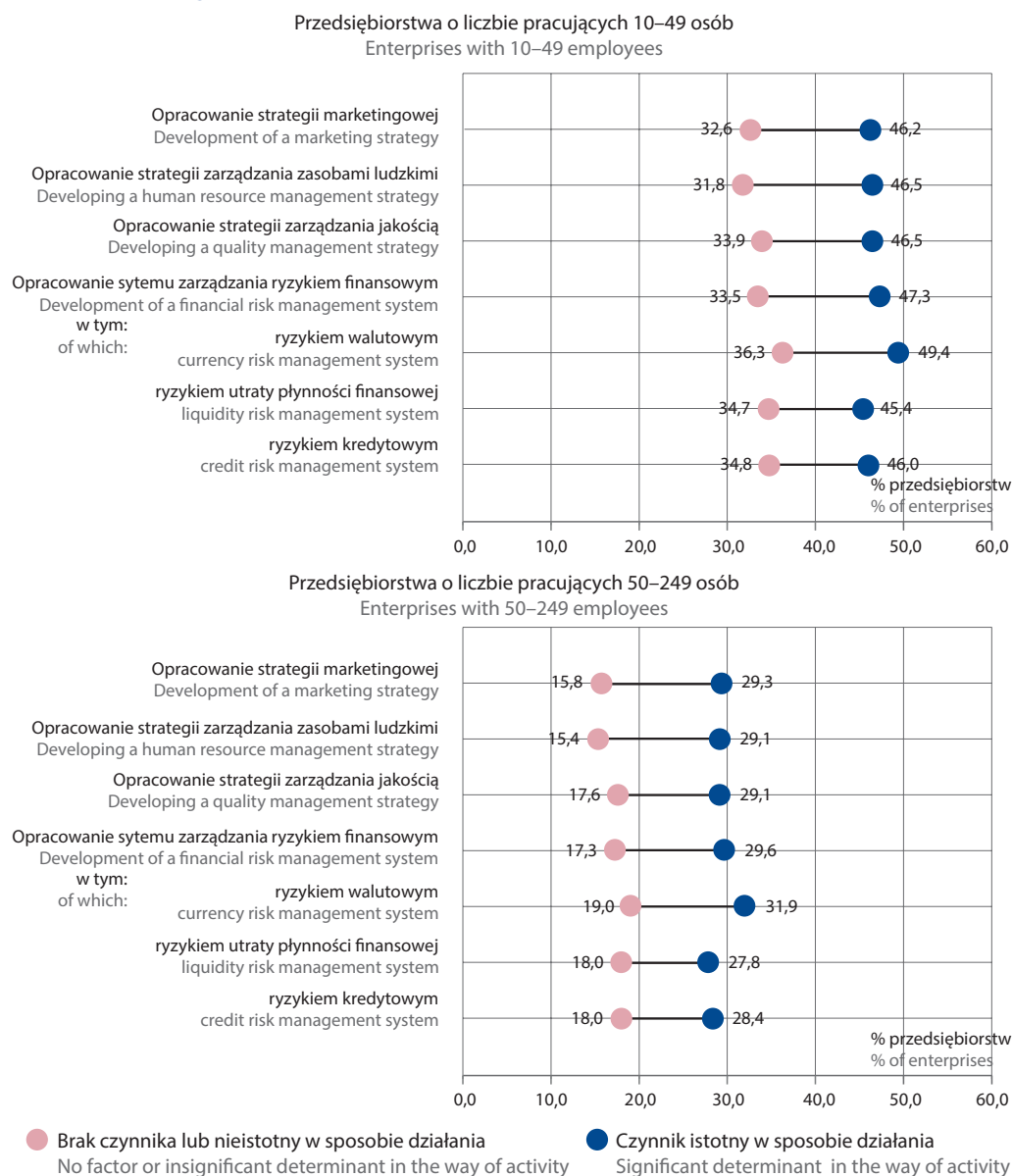
Ocena poziomu istotności elementów zarządzania strategicznego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa jest także widoczna w przypadku wprowadzenia systemu TQM – kluczowy dla 4,6% przedsiębiorstw małych i 10,7% przedsiębiorstw średnich oraz w przypadku wdrażania norm ISO lub norm PN-EN – odpowiednio 7,9% i 19,5%.

Wykazywanie zainteresowania zarządzaniem strategicznym jako narzędziem zarządzania było w większym stopniu typowe dla przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach odnotowały wzrost i rozwój niż uznawanie go za nieistotne. Około połowa spośród badanych przedsiębiorstw, która wykazywała znaczący wzrost przychodów netto wskazała też na znaczenie narzędzi zarządzania strategicznego, zaś

około 30% przedsiębiorstw, które odnotowały istotną poprawę pozycji konkurencyjnej, wskazała jednocześnie na duże znaczenie zarządzania strategicznego. Wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się było zdecydowanie mniej takich, które uznały orientację strategiczną za nieistotny czynnik sukcesu ich przedsiębiorstw bądź nie identyfikowały składowych owej orientacji w swych działaniach. Wskazują na to wartości rozstępów pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym, które oscylują wokół 20% różnicy udziałów (wykr. 3.9).

Wykres 3.8. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w zależności od poziomu znaczenia analizowanych metod zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w 2017 r.

Chart 3.8. Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position depending on the level of significance of analyzed strategic management methods for achieving success in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Oprócz wskazanych wyżej wykresów i tablic, zamieszczono inne ukazujące wyniki przeprowadzonych analiz w różnych przekrojach, tj. według sekcji PKD, a także ze względu na zasięg rynku, na którym działało przedsiębiorstwo w 2017.

Biorąc pod uwagę sekcje PKD zdecydowanie wyróżniały się przedsiębiorstwa przemysłowe. Odsetek podmiotów działających w tej sekcji, dla których wszystkie badane metody zarządzania strategicznego były istotnymi czynnikami osiągnięcia sukcesu był wyższy niż przeciętnie ogółem. Widoczne było to zwłaszcza w przypadku strategii zarządzania jakością – 52,6% wobec 44,0%.

W zakresie oceny istotności wdrażania systemu TQM i norm PN-EN dla osiągnięcia sukcesu także wyróżniały się przedsiębiorstwa działające w przemyśle – za istotne uważało je odpowiednio ponad 31% i 43% podmiotów (przy średniej odpowiednio 25,0% i 32,2%).

Analizując wyniki badania w przekroju głównego rynku działania zauważa się, że im większy zasięg działania przedsiębiorstwa, tym w większym stopniu istotne było dla niego znaczenie opracowania metod zarządzania strategicznego (tabl. 3.4). Dla ankietowanych podmiotów najważniejszym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu było opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi – uważało tak 48,3% jednostek ogółem i odsetek ten wahał się od 41,0% dla firm działających na rynku lokalnym do 55,9% na rynku międzynarodowym.

Tablica 3.4. Przedsiębiorstwa, w których metody zarządzania strategicznego były istotnymi^a czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.4. Enterprises in which strategic management methods were important^a factors for the success of enterprises by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii przedsiębiorstwa Development of management strategy	49,5	41,5	46,5	54,0	57,5
W tym: Of which:					
opracowanie strategii marketingowej development of a marketing strategy	46,1	37,8	43,8	51,5	52,4
opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi developing a human resource management strategy	48,3	41,0	45,3	52,4	55,9
opracowanie strategii zarządzania jakością developing a quality management strategy	44,0	34,8	39,4	49,1	54,0

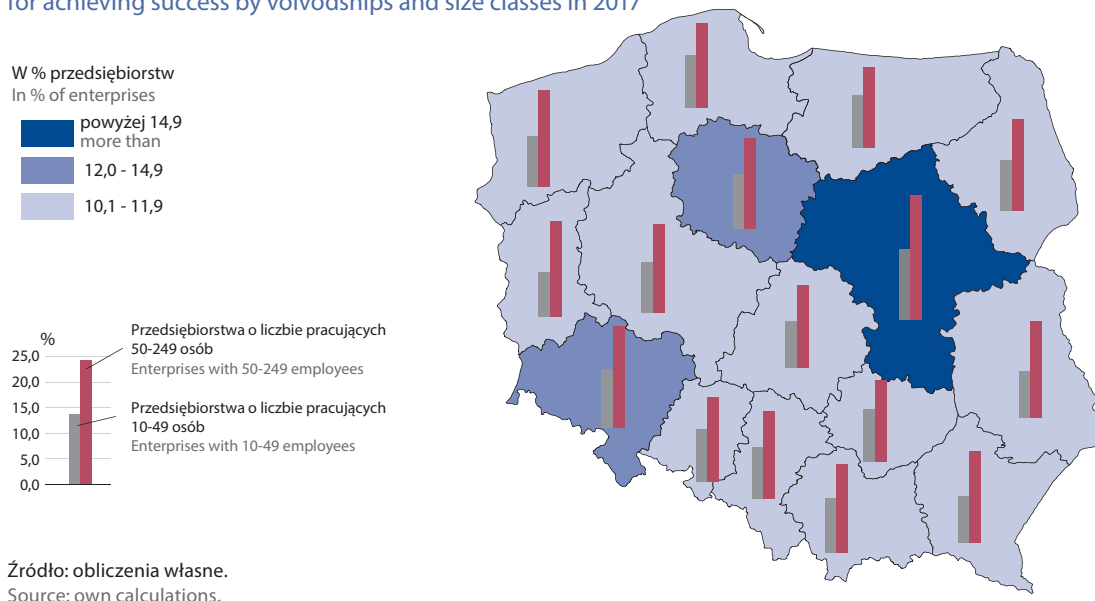
^a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W przekroju przestrzennym nie dostrzeżono dużych różnic w opiniach respondentów. Odsetek przedsiębiorstw uważających opracowanie strategii przedsiębiorstwa za czynnik o istotnym znaczeniu opracowanie strategii przedsiębiorstwa wahał się od 10,5% w województwie łódzkim do 16,1% w województwie mazowieckim (mapa 3.2.).

Mapa 3.2. Odsetek przedsiębiorstw, dla których opracowywanie strategii przedsiębiorstwa miało zdecydowanie istotne znaczenie osiągnięcia sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.

Map 3.2. Percentage of enterprises for which the development of enterprise strategy was definitely significant for achieving success by voivodships and size classes in 2017



Zróznicowanie miary syntetycznej – zarządzanie strategiczne w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of strategic management in different groups of enterprises

Wyniki w przekroju województw wskazywały większe zróżnicowanie niż w przypadku orientacji przedsiębiorczej (wykr. 3.10.). Wartość średnia odległości GDM2 dla badanych przedsiębiorstw wynosiła 0,526. Najniższe wartości średnie, a więc większe odległości od wzorca, wykazywały przedsiębiorstwa w województwach: zachodniopomorskim, świętokrzyskim, łódzkim, a także lubelskim. Województwo mazowieckie wykazywało najwyższe wartości GDM2 dla zarządzania strategicznego, choć nie odbiegały one znacznie od wartości dla województwa dolnośląskiego. Pozostałe województwa, z wyjątkiem wymienionych wyżej czterech o najniższych wartościach odległości GDM2, także nie odbiegają znacząco od wartości dla województwa mazowieckiego.

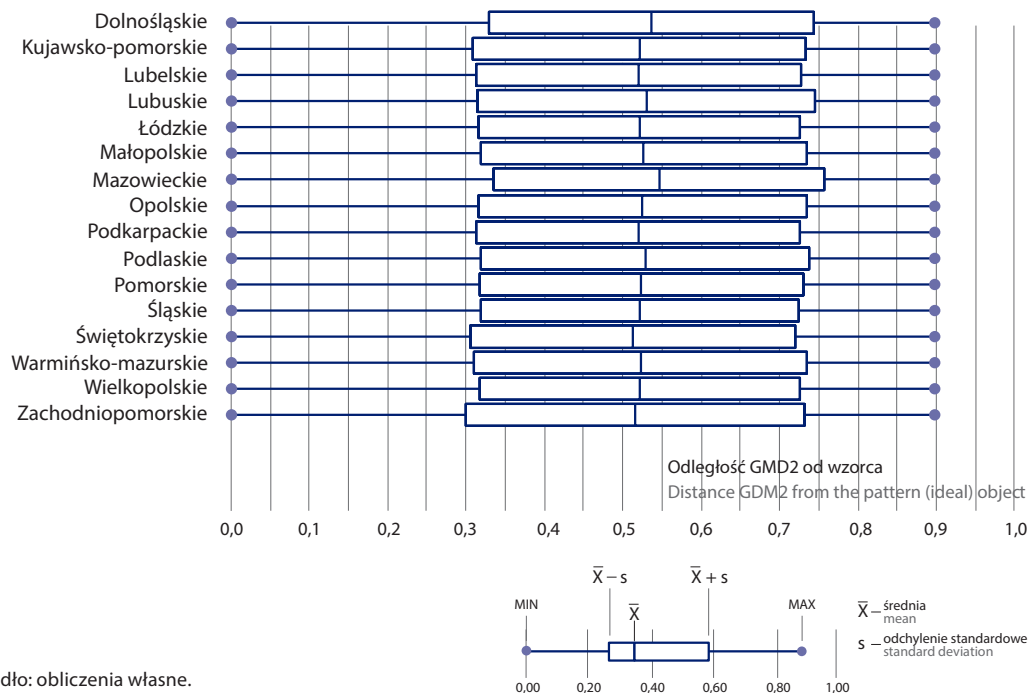
Zgodnie z oczekiwaniami, znaczenie zarządzania strategicznego było, w kontekście większych potrzeb zarządczych oraz większych możliwości w zakresie wykorzystania potencjału kadrowego, większe w przedsiębiorstwach średnich niż w małych (wykr. 3.11.). Wartość średnia GDM2 dla przedsiębiorstw małych była niższa niż średnia ogólna i wynosiła 0,511, zaś w przypadku przedsiębiorstw średnich znacznie wyższa i wynosiła 0,588. Zgodnie z tym, także udział przedsiębiorstw „najlepszych” z punktu widzenia zarządzania strategicznego był w grupie firm średnich niemal dwukrotnie wyższy niż w grupie przedsiębiorstw małych (19,2% do 11,3%).

Podobne wartości średnie GDM2 dla zarządzania strategicznego uzyskiwały grupy przedsiębiorstw wydzielone za pomocą kryterium branżowego (wykr. 3.12.). Najwyższa była wartość średnia dla przetwórstwa przemysłowego wynosiła ona 0,542. Nieco niższe wartości średnie wykazywała grupa sekcji pozostawionych.

stałe usługi oraz handel i usługi. Zdecydowanie najniższą była wartość średnia w sekcji budownictwo, co może po raz kolejny być świadectwem tradycyjnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Udziały przedsiębiorstw „najlepszych”, a więc takich, dla których wartości odległości GDM2 mieściły się w przedziale od średniej powiększonej o odchylenie standardowe do wartości maksymalnej (3901 przedsiębiorstw, co odpowiada 12,9% badanych przedsiębiorstw) są także zróżnicowane branżowo. Największy ich udział wykazywały pozostałe usługi (14,2%), zaś najmniejszy – budownictwo (7,8%).

Wykres 3.9. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.

Chart 3.9. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

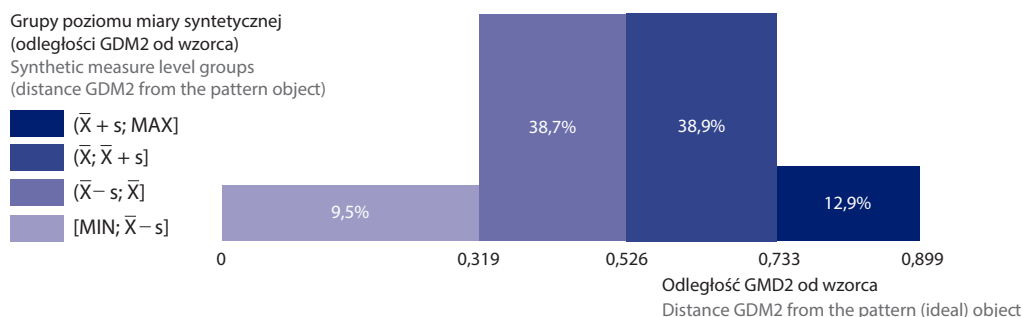
Podobnie jak w przypadku orientacji przedsiębiorczej, także w przypadku zarządzania strategicznego, większa skala działania, doświadczenie biznesowe oraz uczestnictwo w układach współdziałania biznesowego związane są z wyższym udziałem przedsiębiorstw, które w większym stopniu doceniają znaczenie zarządzania strategicznego dla sukcesu ich działalności. Tak, więc wyższe wartości GDM2 również dla zarządzania strategicznego wykazywały przedsiębiorstwa, które działały na rynku międzynarodowym oraz krajowym w stosunku do tych, które działały na rynku regionalnym i lokalnym. W tej pierwszej grupie udział przedsiębiorstw o największym nasileniu zarządzania strategicznego wyniósł około 15%, zaś w drugiej ponad 9%. Także w przypadku przedsiębiorstw określających siebie jako lidera rynku udział przedsiębiorstw o dużym natężeniu zarządzania strategicznego był wyraźnie wyższy w stosunku do przedsiębiorstw posiadających niewielkie udziały w rynku oraz mniejsze doświadczenie biznesowe (około 20% do około 10%). Także przedsiębiorstwa powiązane kapitałowo wykazywały również w stosunku do niezależnych wyższe udziały przedsiębiorstw o dużym natężeniu zarządzania strategicznego.

W przekrojach wyznaczonych przez: wzrosty/poprawę bądź spadki/pogorszenie się sytuacji przedsiębiorstw w zakresie: liczby zatrudnionych pracowników, wartości przychodów netto, kondycji finansowej oraz pozycji konkurencyjnej, obserwujemy największe udziały przedsiębiorstw najbardziej doceniających znaczenie zarządzania strategicznego w tych grupach, które w ostatnich trzech latach najbardziej zyskiwały w każdym z wyżej wymienionych kryteriów, a więc cechowały się największymi wzrostami liczby klientów i przychodów netto bądź poprawą kondycji finansowej oraz pozycji konkurencyjnej.

Udział przedsiębiorstw najbardziej doceniających zarządzanie strategiczne w grupie o największych wzrostach/poprawie był co najmniej dwukrotnie większy niż w grupie przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach notowały pogorszenie sytuacji bądź spadki ww. wartości. W przypadku pozycji konkurencyjnej różnica ta była niemal trzykrotna (udział przedsiębiorstw „najlepszych” w grupie z największym pogorszeniem pozycji konkurencyjnej wynosi 10,2%, zaś w grupie z największą poprawą wynosi aż 30%). Wyniki te wprost pokazują, że przedsiębiorstwa poprawiające swoje wyniki ekonomiczne doceniały także znaczenie zarządzania strategicznego. Jednocześnie udziały przedsiębiorstw negujących znaczenie zarządzania strategicznego jako determinanty ich sukcesu były największe w grupie przedsiębiorstw notujących największe pogorszenie bądź spadki wartości w ww. kryteriach. Sugeruje to pewnego rodzaju związek pomiędzy realizacją zarządzania strategicznego a sukcesem przedsiębiorstw z grupy MŚP⁷⁹. Być może jego naturą jest opisana na początku tego podrozdziału klarowność strategiczna czytelna dla klientów i w ogóle otoczenia rynkowego, a być może po prostu menedżerowie z większym potencjałem intelektualnym potrafią wykorzystać narzędzia zarządzania strategicznego i docenić to, co oferują, a jednocześnie ów potencjał intelektualny pozwala im na podejmowanie lepszych biznesowo decyzji.

Wykres 3.10. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.)

Chart 3.10. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises in 2017

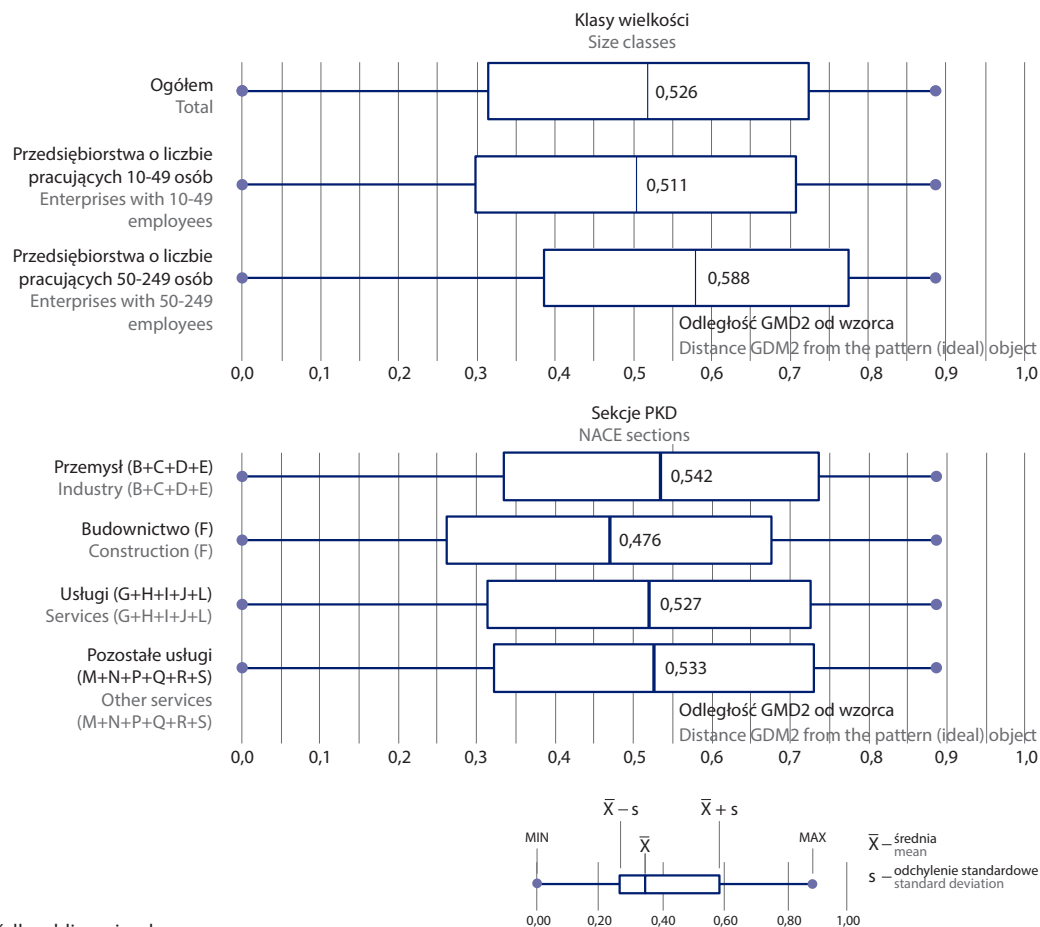


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

⁷⁹ Zależność tych zmiennych (miara wzrostu/rozwoju i wybrane działania w zakresie planowania strategicznego) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto i zmiennej opracowanie strategii przedsiębiorstwa – wartość testu 2105,22; $p=0,0000$; a dla poprawy pozycji konkurencyjnej i zmiennej opracowanie strategii przedsiębiorstwa – wartość testu 2362,09; $p=0,0000$).

Wykres 3.11. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia zarządzania strategicznego dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.11. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of strategic management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017)



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

3.4. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi

3.4. Modern HRM

Zarządzanie kadrami w rozwiniętych gospodarkach rynkowych przechodziło drogę od zarządzania personelem (personnel management) w kierunku zarządzania zasobami ludzkimi (human resources management, HRM) aż do współczesnego zarządzania kadrami nazwanego przez L. Nadlera z University of Washington rozwojem zasobów ludzkich (human resources development, HRD) bądź bardziej współcześnie – praktykami wysokiej wydajności (high performance work systems, HPWS).

PRAKTYKI WYSOKIEJ WYDAJNOŚCI (HPWS) są najnowszym etapem rozwoju praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. O ile wcześniejsze praktyki odnoszą się głównie do dokumentowania zatrudnienia, gromadzenia danych kadrowych oraz ich organizowania, porządkowania i przetwarzania w celu sprawnej implementacji założonej strategii zarządzania kadrami, to w ramach HPWS podkreślane jest znaczenie uczciwości i otwartości w relacjach z pracownikami. Wartości korporacyjne oraz kultura organizacyjna uwzględniają tak zwany dobrostan pracowników. Powszechne stają się praktyki informowania pracowników oraz ich angażowania w podejmowanie decyzji⁸⁰.

HPWS pełni w przedsiębiorstwach funkcję typowo pomocniczą i operacyjną. Z kolei wyróżnikiem HRM jest jego strategiczny charakter. Mamy w nim do czynienia z zainteresowaniem wszelkiego typu informacjami na temat zasobów kadrowych. Zbierane są dane na temat pracowników, które później są organizowane, porządkowane i przetwarzane w celu sprawnej implementacji założonej strategii zarządzania kadrami. W ramach współczesnego HPWS podkreślane jest natomiast znaczenie uczciwości, otwartości w relacjach z pracownikami oraz zainteresowanie tak zwanym dobrostanem pracowników, co wynika z wartości korporacyjnych oraz kultury organizacyjnej. W ślad za tym idą też praktyki informowania pracowników oraz ich angażowania w podejmowanie decyzji. W centrum zainteresowania jest budowanie swoistego „kontraktu psychologicznego” sfery zarządzania i pracowników, który z jednej strony bazuje na uczciwości i byciu fair, z drugiej powoduje zaangażowanie i satysfakcję zatrudnionych. Efektem HPWS są satysfakcjonujące relacje pracy przyczyniające się nie tylko do osiągnięcia wysokiej efektywności pracy, ale także do budowania wartości organizacji jako całości. Z ostatnim etapem zarządzania kadrami wiąże się też technika zwana upełnomocnieniem (empowerment). Jest ono procesem budowania kompetencji pracowników, poczucia wpływu, ale też odpowiedzialności za własną pracę. Do analizy znaczenia przypisywanego nowoczesnemu HRM wybrano więc charakterystyczne praktyki HPWS. Należą do nich:

- preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu,
- modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień (pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy),
- dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doksztalcanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych,
- dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu,
- stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem (oraz między zespołami pracowniczymi).

W ocenie ankietowanych przedsiębiorców działania w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi miały bardzo duże znaczenie. Ponad 70% z nich za istotne uważało preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu (w tym blisko 30% za kluczowe), modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień (w tym ponad 20% za kluczowe) oraz dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu (w tym ponad 30% za kluczowe), a także dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doksztalcanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych (w tym ponad 20% za kluczowe).

Natomiast ponad 80% respondentów jako istotne traktowała stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem (oraz między zespołami pracowniczymi), w tym blisko 40% jako kluczowe. Bardzo dużą wagę do nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi przykładają szczególnie przedsiębiorstwa średnie. Poszczególne działania w tym zakresie jako czynniki istotne dla osiągnięcia sukcesu określiło od 78,2% do 86,2% jednostek, podczas gdy dla małych przedsiębiorstw odsetek ten wahał się od 68,3% do 79,0% (tabl. 3.5.).

80 Źródło: Oprac. własne.

Świadomość w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi i/lub jego zastosowanie w praktyce badanych przedsiębiorstw częściej współwystępuje ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa niż brak świadomości/stosowania narzędzi tego zarządzania (wykr. 3.13.). Spośród badanych przedsiębiorstw wykazujących znaczące wzrosty liczby klientów aż 40% wskazywało na duże znaczenie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, a dla 30% spośród nich nie miało ono w praktyce znaczenia. Podobnie, spośród przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach odnotowały rozwój w jego wymiarze, jakim jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, około 25% wskazywało na duże znaczenie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, a jedynie nieco ponad 10% na brak znaczenia tego czynnika.

Tablica 3.5. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi osiagania sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.5. Assessment of the importance of selected activities of HRM for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

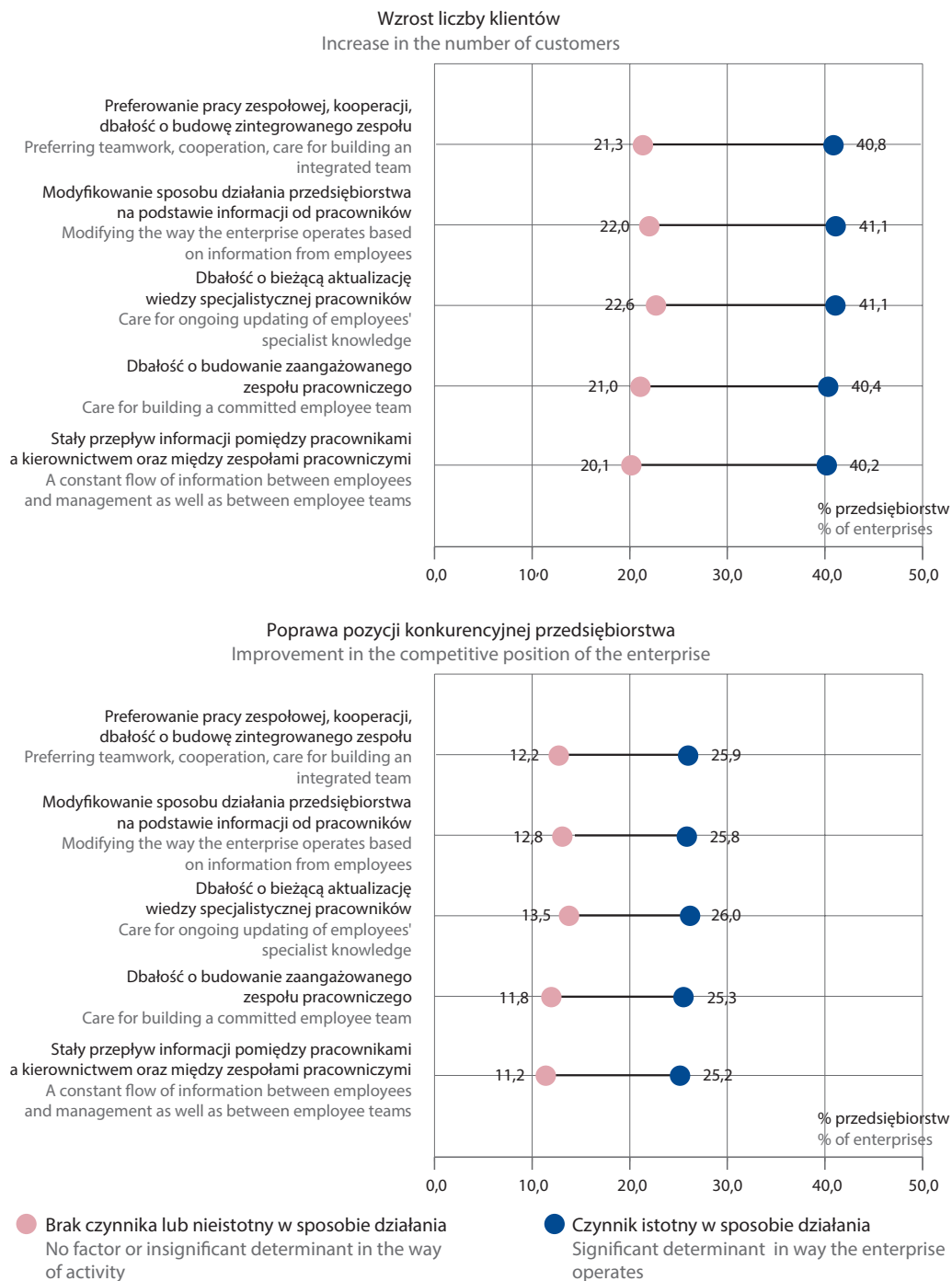
Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu Preferring teamwork, cooperation, care for building an integrated team	a	3,6	19,3	73,8	28,4
	b	3,9	20,4	72,0	26,9
	c	2,2	14,7	80,9	34,5
Modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników Modifying the way the enterprise operates based on information from employees	a	3,4	20,7	72,5	23,1
	b	3,7	21,5	71,1	22,2
	c	2,5	17,1	78,2	26,6
Dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników Care for ongoing updating of employees' specialist knowledge	a	3,7	22,2	70,6	24,6
	b	4,0	23,8	68,3	23,0
	c	2,4	15,6	80,0	31,2
Dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego Care for building a committed employee team	a	2,6	16,1	78,6	32,5
	b	2,8	17,0	77,3	31,2
	c	1,8	12,5	84,1	37,8
Stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi A constant flow of information between employees and management as well as between employee teams	a	2,3	14,7	80,4	37,1
	b	2,5	15,7	79,0	35,7
	c	1,4	10,8	86,2	42,9

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Wykres 3.12. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost liczby klientów oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w zależności od poziomu znaczenia analizowanych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu w 2017 r.

Chart 3.12. The percentage of enterprises that recorded an increase in the number of customers and an improvement in the competitive position of the enterprise depending on the level of importance of analyzed activities in the field of modern management for achieving success in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Rozpatrując postawy przedsiębiorców według sekcji PKD zauważono, że pod względem dbałości o nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi wyróżniały się podmioty reprezentujące grupę pozostałe usługi (sekcje M, N, P, Q, R, S) – zaobserwowano tu najwyższy odsetek uważających te działania za istotne dla osiągnięcia sukcesu.

W dalszej części zamieszczono tablice i wykresy ukazujące badane zjawisko biorąc pod uwagę sekcje PKD, zasięg rynku, na którym przedsiębiorstwo działało w 2017 roku, a także z podziałem na województwa.

Tablica 3.6. Przedsiębiorstwa, w których wybrane działania w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi były istotnymi^a czynnikami dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.6. Enterprises in which selected activities of HRM were important^a factors for the success of enterprises according to main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
		w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed			
Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu Preferring teamwork, cooperation, care for building an integrated team	73,8	68,4	74,2	76,6	77,6
Modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników Modifying the way the enterprise operates based on information from employees	72,5	68,7	72,5	74,6	75,4
Dbłość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników Care for ongoing updating of employees' specialist knowledge	70,6	66,7	70,7	72,9	72,6
Dbłość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego Care for building a committed employee team	78,6	75,1	78,6	80,6	81,1
Stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi A constant flow of information between employees and management as well as between employee teams	80,4	76,4	80,6	82,6	83,1

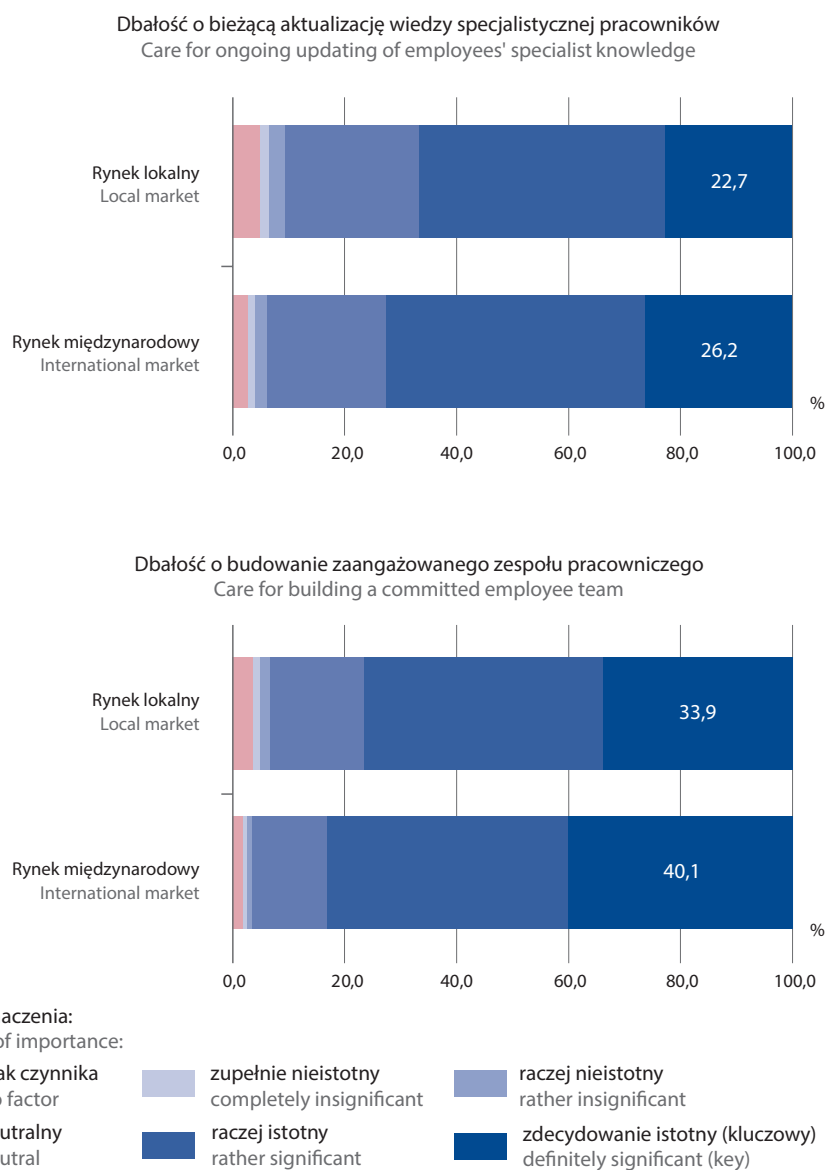
^a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Porównując opinie przedsiębiorców w przekroju głównych rynków działania wyróżniały się jednostki działające na rynku międzynarodowym. Największy odsetek spośród nich przypisywał istotne znaczenie większości działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Jedyne w przypadku dbałości o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doszkadzanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych, na pierwszą pozycję wysunęły się firmy działające głównie na rynku krajowym, ale różnica była niewielka – w stosunku do przedsiębiorstw działających głównie na rynku międzynarodowym – 72,9% wobec 72,6% (tabl. 3.6.).

Wykres 3.13. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.

Chart 3.13. Assessment of the importance of selected activities of HRM for achieving success by main market in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W ocenie znaczenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu przodowali przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego⁸¹. Największy odsetek spośród nich przypisywał kluczowe znaczenie wszystkim badanym działaniom z tego zakresu:

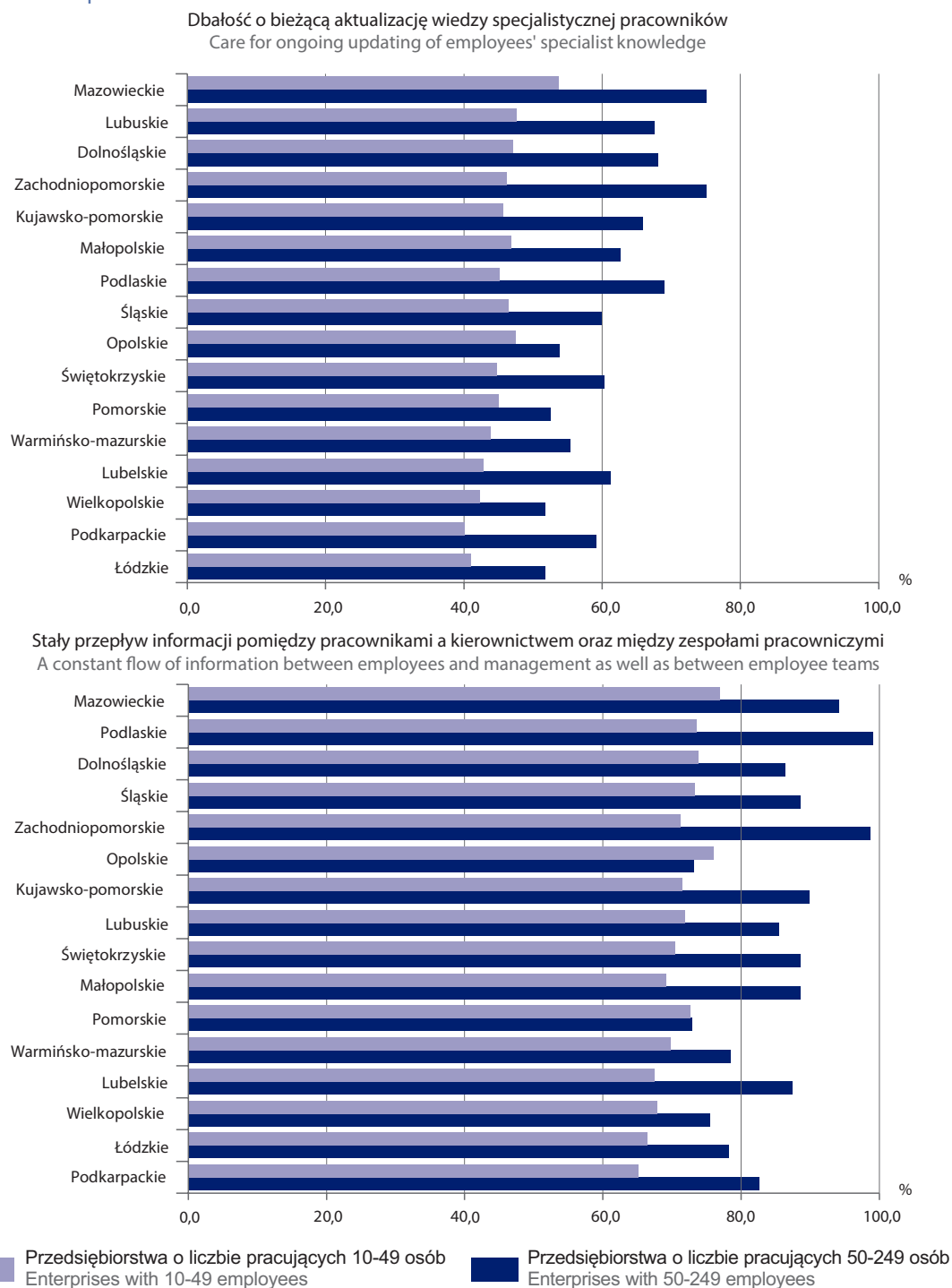
- stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi – 40,3% (najmniejszy odsetek odnotowano w województwie podkarpackim – 34,3%),
- dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu – 36,5% (minimum w województwie podkarpackim – 29,1%),
- preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu – 32,7% (minimum w województwie podkarpackim – 25,9%),
- dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników – 29,2% (minimum w województwie łódzkim – 21,5%),
- modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach – 26,3% (minimum w województwie łódzkim – 21,0%).

Warto także zaznaczyć, że blisko 100% średnich przedsiębiorstw z województw podlaskiego i zachodniopomorskiego uznało za kluczowy dla osiągnięcia sukcesu stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi. Co ciekawe, najmniejszy odsetek przedsiębiorców, dla których znaczenie wszystkich omawianych działań w ramach nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi było zupełnie nieistotne odnotowano w województwie opolskim, a największy – w 4 na 5 przypadków – w województwie świętokrzyskim.

⁸¹ Zależność w układzie wojewódzkim czy głównego rynku i charakterystyk nowoczesnego zarządzania potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku zmiennej – przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi w układzie województw – wartość testu 141,34; $p=0,0001$; a w układzie głównego rynku – wartość testu 305,0; $p=0,0000$).

Wykres 3.14. Zdecydowanie istotne (kluczowe) znaczenie wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.

Chart 3.14. Definitely significant (key) importance of selected activities of HRM for the achieving success by voivodships and size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of HRM in different groups of enterprises

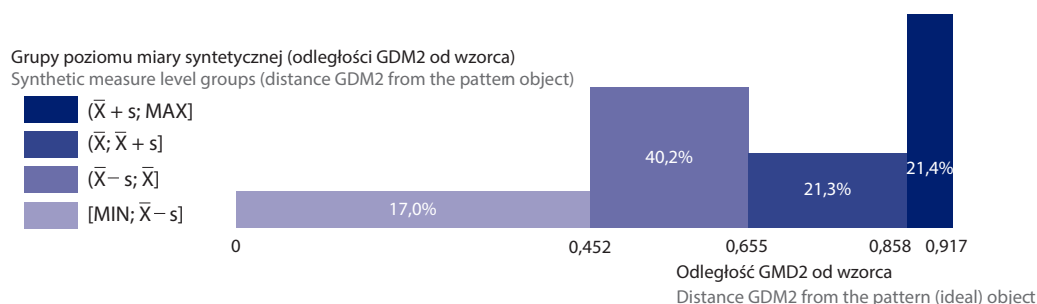
Zarówno statystyki opisowe, odległości GDM2 uzyskane dla nowoczesnego HRM (średnia równa 0,655, $Q1=0,586$, $Q3=0,826$), jak i charakterystyka najczęstszych kombinacji odpowiedzi – dwa pierwsze miejsca to odpowiedzi składające się z samych czwórek (raczej istotny czynnik sukcesu) oraz piątek (zdecydowanie istotny, kluczowy czynnik sukcesu), co dało łącznie ponad 40% badanych przedsiębiorstw; wskazując na to, że mamy do czynienia z kluczową w skali całego badania determinantą sukcesu MŚP w opinii badanych przedsiębiorców (wykr. 3.16. i 3.17.). Jej znaczenie doceniała największa grupa menedżerów przedsiębiorstw klasy MŚP.

Przekrój według sekcji PKD pokazuje, że nawet budownictwo, będące zazwyczaj najniżej w zestawieniu, jedynie niewiele odbiegało od pozostałych sekcji (wartość średnia 0,639). Wartości minimalne były jednak w przypadku tej sekcji zdecydowanie niższe. Mówi nam to o większej niż w innych sekcjach liczbie przedsiębiorstw niedoceniających badanego czynnika. Przewodziła w zestawieniu grupa sekcji pozostałe usługi (M, N, P, Q, R i S) z wartością średnią GDM2 równą 0,686. W tej grupie wartości maksymalne były również najwyższe i zdecydowanie przekraczały te osiągnięte w grupie przemysł oraz handel i usługi.

W przekroju wyznaczonym przez doświadczenie w branży widać było wyraźnie, że wraz z nabywaniem doświadczenia oraz zajmowaniem pozycji ważnego uczestnika rynku rósł udział przedsiębiorstw najlepszych pod względem intensywności nowoczesnych praktyk HRM. Przedsiębiorstwa określające własną pozycję jako pozycję lidera wykazywały udział przedsiębiorstw najlepszych na poziomie niemal 35%, zaś w grupie przedsiębiorstw rozpoczynających działalność ich udział wynosił 18,8%. Jest to jeden z przyczynków do stwierdzenia, że wzrost przedsiębiorstw stymuluje doskonalenie sposobu ich działania, a więc rozwój. Udziały przedsiębiorstw cechujących się najwyższą intensywnością nowoczesnych praktyk HRM były z kolei nieznacznie wyższe w grupie przedsiębiorstw o szerszej skali działania (krajowej, międzynarodowej) w stosunku do działających regionalnie bądź lokalnie (około 23% do około 20%). Istotnie wyższy był za to udział przedsiębiorstw najlepszych wśród przedsiębiorstw będących składową grup powiązanych kapitałowo bądź osobowo w stosunku do przedsiębiorstw samodzielnych (29,3% do 20,2%).

Wykres 3.15. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

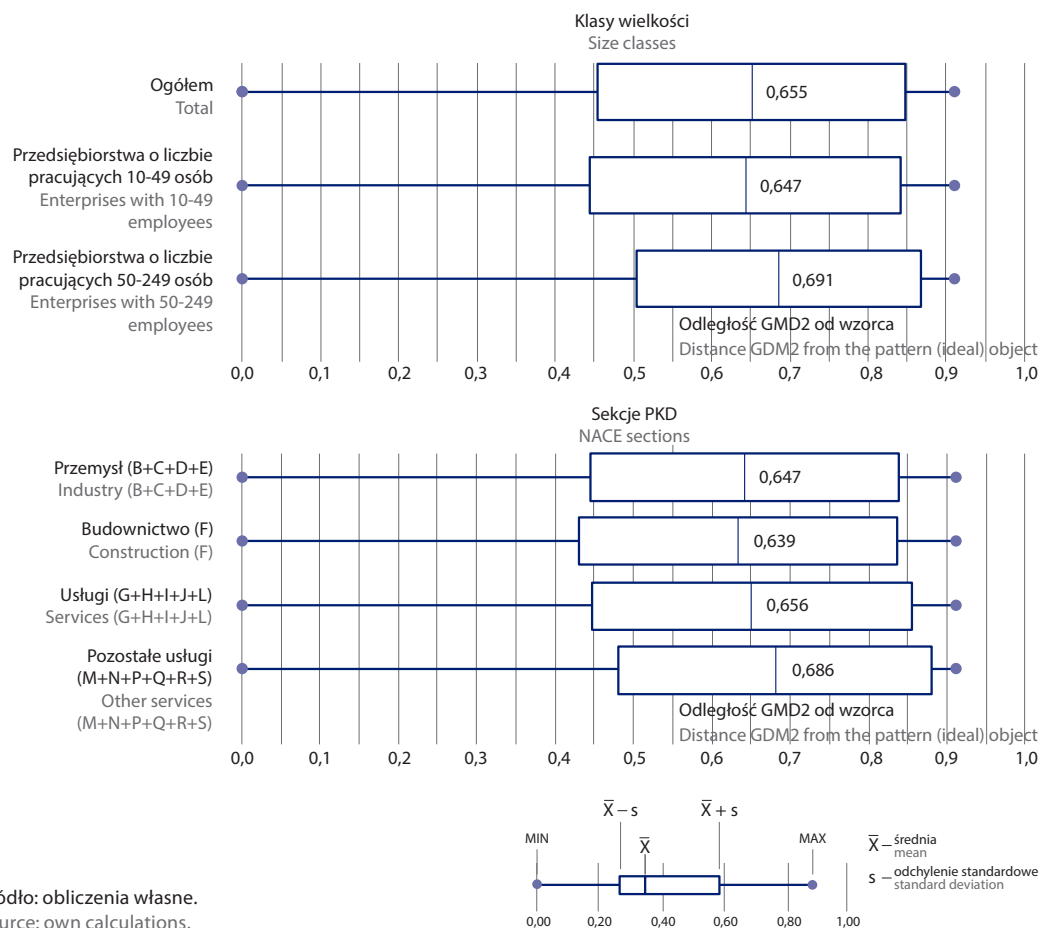
Chart 3.15. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of HRM for achieving success in enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.16. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.16. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of HRM for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



W przekroju województw uzyskano obraz bardzo niewielkiego zróżnicowania wysokiej wartości średniej GDM2 dla nowoczesnego HRM. Przeważało ponownie województwo mazowieckie, lecz różnica w stosunku do pozostałych województw była znikoma. Bardzo podobnie rzecz się miała z przekrojem według klasy wielkości podmiotów, co jest warte podkreślenia. Zarówno przedsiębiorcy z przedsiębiorstw małych, jak i średnich doceniali znaczenie nowoczesnych praktyk HRM dla sukcesu ich przedsiębiorstw. Wartość średnia GDM2 dla przedsiębiorstw małych wynosiła przy tym 0,647, zaś dla średnich 0,691. W grupie pozostałych zmiennych opisujących wewnętrzne uwarunkowania sukcesu różnice te były większe, a przewaga przedsiębiorstw średnich nad małymi bardziej widoczna. Trudno na podstawie zgromadzonych danych stwierdzić jednak, na ile wysoka pozycja nowoczesnych praktyk HRM miała charakter deklaratywny, związany jedynie ze świadomością znaczenia tego czynnika, a na ile przekładała się na codzienną praktykę działania i relacje z zatrudnionymi. Jeśli nawet mamy do czynienia częściowo z deklaracjami wynikającymi z nabywania świadomości znaczenia tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstw, to jest to zwykle pierwszy krok realnych zmian. Sygnał płynący z badania jest więc w każdej z opisanych wersji wyraźny – znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w grupie przedsiębiorstw MŚP wzrasta.

W grupach wyznaczonych przez zmiany w ostatnich trzech latach funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie: poziomu przychodów ze sprzedaży, liczby zatrudnionych pracowników, kondycji finansowej oraz pozycji konkurencyjnej obserwujemy wyraźną przewagę udziału przedsiębiorstw cechujących się

dużą intensywnością nowoczesnych praktyk HRM (przedział odległości GDM2 od średniej powiększonej o odchylenie standardowe do wartości maksymalnej) w grupach cechujących się wzrostami/polepszeniem się sytuacji w stosunku do grup cechujących się spadkami/pogorszeniem sytuacji. W grupie wyznaczonej przez wzrosty przychodów ze sprzedaży udział przedsiębiorstw najlepszych wynosił 49%, a przez spadki 18%. W grupie wyznaczonej przez wzrosty liczby pracowników udział przedsiębiorstw najlepszych wynosił 40%, a tych notujących spadki liczby zatrudnionych 18%. Z kolei wśród przedsiębiorstw, które uznały, że poprawiły swoją kondycję finansową udział przedsiębiorstw najlepszych wynosi 39%, zaś wśród tych, które ją pogorszyły 18%. W ostatniej grupie wyznaczonej przez zmiany pozycji konkurencyjnej analogiczne odczyty wynosiły 33% do 11%.

3.5. Współczesne metody zarządzania

3.5. Modern management

Współczesne metody zarządzania tworzące instrumentarium menedżera są pochodną nurtów myślenia w naukach o zarządzaniu, na przykład nurtu procesowego bądź wirtualizacji i związanej z nią defragmentacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Są one najczęściej rozwijane i promowane przez wpływowe przedsiębiorstwa branży doradczej i oferowane kadrom kierowniczym w postaci kompleksowych rozwiązań biznesowych. Dostęp do rozwiniętych postaci tych metod, takich jak chociażby reengineering procesów biznesowych (BPR) czy kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) mają głównie duże przedsiębiorstwa, jednak elementy bywają wdrażane także w podmiotach mniejszych.

REENGINEERING to jedna ze współczesnych metod zarządzania, która proponuje wprowadzenie procesów jako podstawy budowy (organizacji) i funkcjonowania przedsiębiorstw. Procesy będące uporządkowanymi ciągami działań przebiegają horyzontalnie przez wszystkie funkcje przedsiębiorstwa (produkcja, logistyka, kadry, sprzedaż etc.) i stymulują zatrudnionych do koncentracji na wyniku, a nie samym działaniu, jak dzieje się to w przypadku organizacji funkcjonalnej. Zarządzanie procesowe przyczynia się do usprawnienia współpracy poziomej, uproszczenia realizacji ciągów zadań, wprowadzenia standardów współpracy, przez co uzyskiwane są efekty w zakresie skracania cyklu realizacji zadań czy obniżenia kosztów działania (Hammer i Champy, 2003).

OUTSOURCING – przekazywanie zadań do wykonania innym przedsiębiorstwom.

LEAN MANAGEMENT – ograniczenie zasobów przy jednoczesnym skupieniu się na maksymalnym wykorzystaniu środków i dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku⁸².

W uzyskanych wynikach widoczne jest to, że współczesne metody zarządzania, które w niniejszym badaniu były reprezentowane przez: TQM, systemy ISO, reengineering, outsourcing, lean management nie są popularne wśród kadr kierowniczych i właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw (tabl.3.7.). Wydaje się, że grupa ta nie dostrzegała potencjału doskonalenia własnych przedsiębiorstw w tych metodach zarządzania. Najczęściej wskazywano odpowiedź 3 – neutralny, która oddaje brak znaczenia tych narzędzi menedżerskich z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstw. Takich odpowiedzi było aż 8483 spośród 29095 przedsiębiorstw. Druga w kolejności odpowiedź 4 – raczej istotny, będąca świadectwem przekonania o niewielkim pozytywnym wpływie na sukces została wybrana przez 2079 przedsiębiorstw i daje obraz ambiwalencji w kwestii współczesnych metod zarządzania. Można sądzić, że przedsiębiorcy grupy MŚP raczej nie znali tych metod i zapewne w zdecydowanej większości ich nie stosowała. Jeśli jednak już mówić o większej bądź mniejszej ich popularności, to największą uwagę w sensie uznania znaczenia przykuwa posługiwanie się systemem ISO, a także, co ciekawe, lean management. W pierwszym przypadku 37% przedsiębiorców skłonnych było uznać ISO za ważne bądź nawet kluczowe, zaś w przypadku lean managementu przedsiębiorców tych było 36%. Tak więc na pierwszy plan wysuwały się metody odnoszące się do jakości oraz oszczędnego, racjonalnego użycia posiadanych zasobów. TQM, reengine-

82 Źródło: Oprac. własne.

ering oraz co interesujące – outsourcing były mało znane i raczej niedoceniane. Dziwi niska znajomość outsourcingu w czasach rzeczywistej defragmentacji łańcucha wartości i intensywnego korzystania z podwykonawstwa w różnych obszarach.

Wyniki analiz pokazały, że wśród badanych przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników, najczęściej istotne znaczenie nowoczesnego zarządzania na rozwój przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu zanotowano dla opracowania strategii zarządzania jakością – dla 58,6% podmiotów, w tym w co piątym podmiocie gospodarczym narzędzie to stanowiło zdecydowany kluczowy czynnik sukcesu. Przedsiębiorstwa średnie wskazały wyższą o 20 p. proc. częstość istotnego znaczenia dla wdrażania norm ISO lub norm PN-EN niż przedsiębiorstwa małe.

Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie poprzez enterprise management system improvements istotne było dla ponad połowy (50,2%) średnich przedsiębiorstw oraz dla 35,4% małych. Metoda zarządzania – lean management była istotnie znacząca dla osiągnięcia sukcesu przede wszystkim dla podmiotów zatrudniających od 50 do 249 pracowników, taką odpowiedź zadeklarowało 40,6% tego typu podmiotów. Przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10 do 49 pracujących) oceniły system zarządzania poprzez outsourcing czy reengineering jako neutralnie wpływający na rozwój przedsiębiorczości lub osiągnięcia sukcesu i przyjęły wartości: 42,9% i 41,1%.

Znajomość i/lub zarządzanie z wykorzystaniem metod nowoczesnego zarządzania takich, jak reengineering, lean management, outsourcing występowało częściej z wysokimi wartościami wybranych miar wzrostu i rozwoju badanych przedsiębiorstw (wzrostem przychodów netto oraz poprawą pozycji konkurencyjnej) niż brak znajomości i/lub wykorzystania tych metod⁸³. Niemal połowa spośród badanych przedsiębiorstw, która wykazywała znaczący wzrost przychodów netto wskazała też na istotność metod nowoczesnego zarządzania, zaś około 30% przedsiębiorstw, które odnotowały istotny rozwój, wskazała jednocześnie na duże znaczenie tego czynnika sukcesu przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się było zdecydowanie mniej takich, które uznały metody nowoczesnego zarządzania za nieistotny czynnik sukcesu ich przedsiębiorstw, bądź składowych owych metod w zarządzaniu własnymi przedsiębiorstwami nie identyfikują. Wskazywały na to wartości rozstępów pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym, które oscylowały wokół 10% różnicy udziałów w przypadku wzrostu oraz rozwoju (wykr. 3.18).

83 Zależność tych zmiennych (miara wzrostu/rozwoju i metody nowoczesnego zarządzania) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto i zmiennej usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie – wartość testu 1253,70; $p=0,0000$; a dla poprawy pozycji konkurencyjnej i usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie wartość testu 1480,54; $p=0,0000$).

Tablica 3.7. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie współczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości w 2017 r.

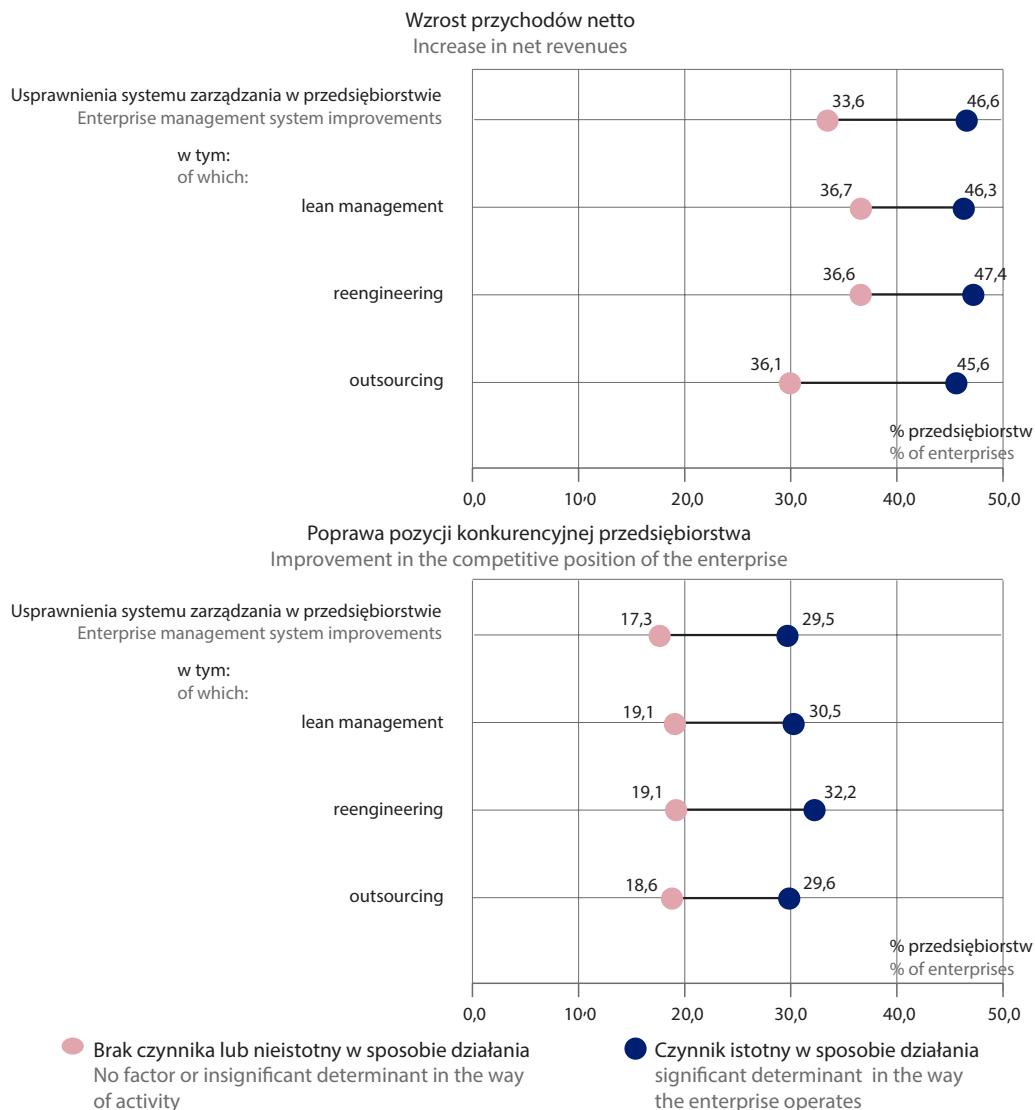
Table 3.7. Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for the success of enterprises by size classes in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii zarządzania jakością Developing a quality management strategy	a	8,1	33,9	44,0	12,7
	b	8,9	35,8	40,3	10,9
	c	5,3	26,3	58,6	20,1
Wprowadzanie systemu TQM Introduction of the TQM system	a	12,7	41,1	25,0	5,8
	b	13,7	42,2	22,5	4,6
	c	9,0	36,4	35,3	10,7
Wdrażanie norm ISO lub norm PN-EN Implementation of ISO or PN-EN standards	a	11,8	37,3	32,2	10,2
	b	12,8	39,2	28,2	7,9
	c	7,8	29,6	48,2	19,5
Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie Enterprise management system improvements	a	9,5	36,6	38,3	9,2
	b	10,3	37,8	35,4	8,1
	c	6,3	31,8	50,2	13,8
Reengineering	a	13,2	40,5	25,5	4,9
	b	14,0	41,1	23,4	4,1
	c	9,9	38,0	34,4	7,9
Outsourcing	a	16,0	42,8	19,4	2,8
	b	16,5	42,9	18,0	2,5
	c	13,9	42,5	24,8	4,1
Lean management	a	11,7	38,1	30,7	6,7
	b	12,5	39,0	28,2	5,7
	c	8,7	34,6	40,6	10,7

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.17. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia analizowanych metod nowoczesnego zarządzania dla osiągnięcia sukcesu

Chart 3.17. The percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues and an improvement in the competitive position of the enterprise during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance of analyzed activities in the field of modern management for achieving success



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W dalszej części ukazano badane zjawisko z uwzględnieniem klas wielkości przedsiębiorstwa, sekcji PKD, rynku oraz z podziałem na województwa.

W przekroju analizowanych sekcji PKD szczególnie wyróżniały się podmioty zakwalifikowane do sektora przemysłowego, w którym najwyższe odsetki zanotowano w następujących metodach nowoczesnego zarządzania:

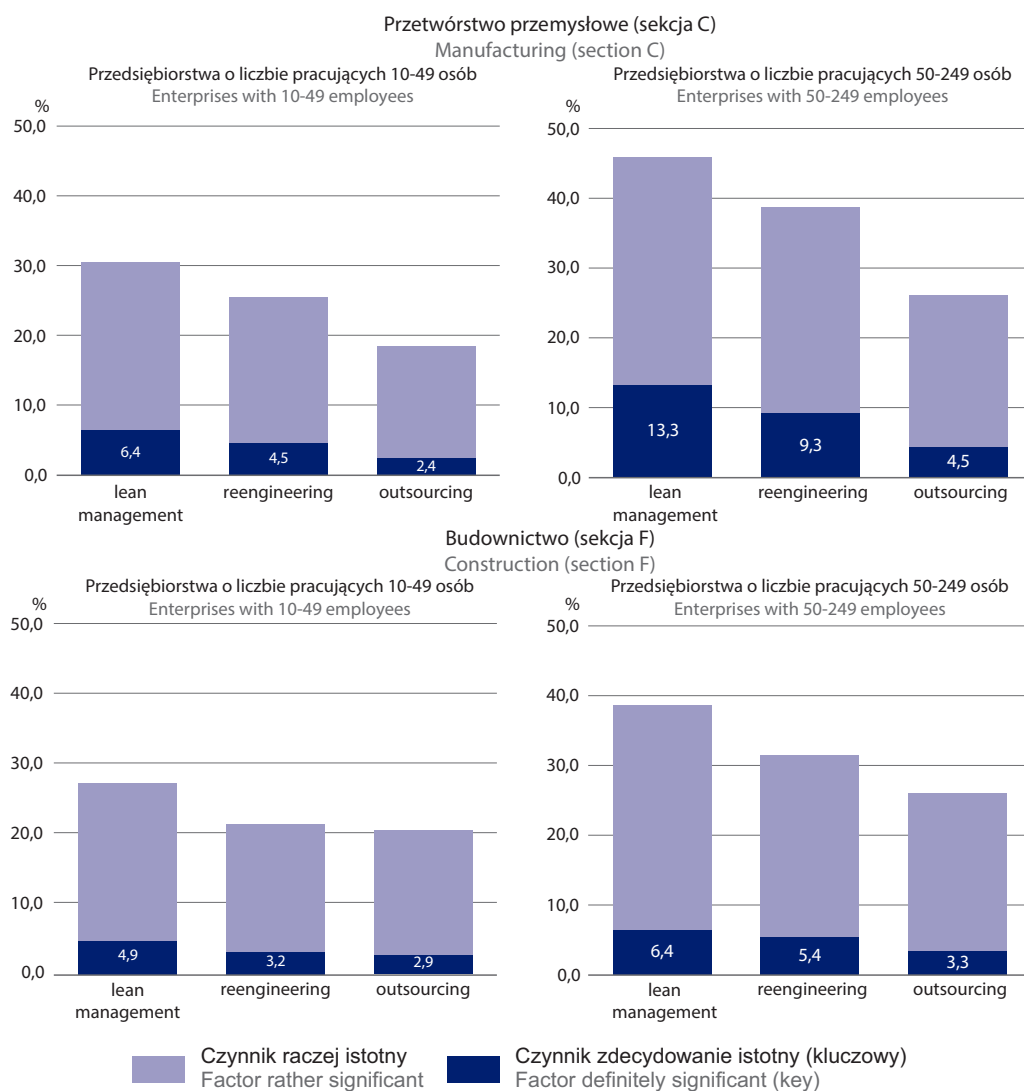
- opracowanie strategii zarządzania jakością było istotnym instrumentem dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu – 52,6% podmiotów,

- wdrażanie norm ISO lub norm PN-EN – 43,0%,
- usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie – 41,5%.

Zdecydowanie niższe wskaźniki istotności zanotowano wśród podmiotów funkcjonujących w budownictwie. W sekcji tej najwyższe odsetki dotyczyły opracowania strategii zarządzania jakością – 35,8% analizowanych podmiotów gospodarczych, usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie – 34,2% oraz w lean management – 28,9%. Mniej popularne spośród badanych podmiotów gospodarczych zarządzanie poprzez outsourcing było traktowane jako istotny czynnik sukcesu przez 21,5% przedsiębiorstw należących do sekcji budownictwo, tj. o 1,4 p. proc. więcej niż wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze przemysłowym.

Wykres 3.18. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie nowoczesnego zarządzania dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w przetwórstwie przemysłowym i budownictwie w 2017 r.

Chart 3.18. Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for achieving success by size in manufacturing and construction in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 3.8. Przedsiębiorstwa, w których wybrane metody współczesnego zarządzania były istotnymi^a czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.Table 3.8. Enterprises in which selected methods of modern management were important^a factors for the the success of enterprises according by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii zarządzania jakością Developing a quality management strategy	44,0	34,8	39,4	49,1	54,0
Wprowadzanie systemu TQM Introduction of the TQM system	25,0	18,2	21,5	28,6	33,2
Wdrażanie norm ISO lub norm PN-EN Implementation of ISO or PN-EN standards	32,2	23,1	27,5	37,0	43,1
Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie Enterprise management system improvements	38,3	29,4	35,4	43,4	46,7
Reengineering	25,5	18,1	23,6	29,5	32,9
Outsourcing	19,4	12,7	17,2	23,0	26,2
Lean management	30,7	22,8	28,8	34,9	38,2

^a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
^a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
 Source: own calculations.

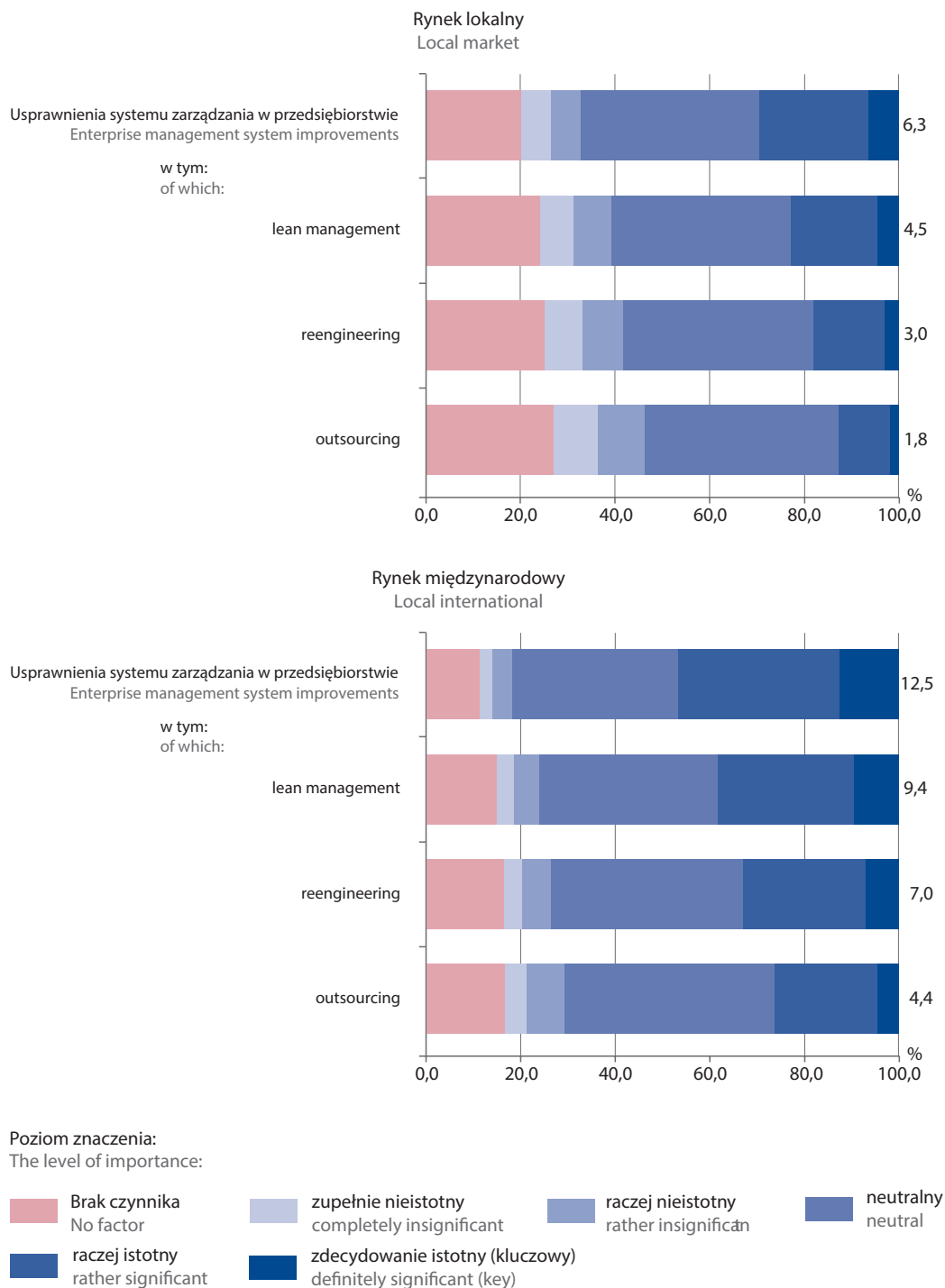
Wyniki badania wskazywały na proporcjonalną relację pomiędzy rosnącym zasięgiem działania przedsiębiorstw a zwiększającym się stopniem istotności poszczególnych metod zarządzania. Spośród przedsiębiorstw funkcjonujących głównie na rynku międzynarodowym ponad połowa (54,0%) jako najbardziej kluczową strategię zarządzania wskazała zarządzanie jakością, a blisko połowa (46,7%) podmiotów wybrała usprawnienia w systemie zarządzania w przedsiębiorstwie (tabl. 3.8).

Opracowanie strategii zarządzania jakością było uznane za najistotniejsze narzędzie w zarządzaniu wśród 34,8% podmiotów funkcjonujących na rynku lokalnym, 39,4% na rynku regionalnym, a 49,1% na rynku ogólnokrajowym.

Najmniej popularna forma zarządzania jaką był outsourcing została wskazana za istotną przez 12,7% przedsiębiorstw lokalnych i ponad dwa razy większy udział podmiotów międzynarodowych (wykr. 3.19.).

Wykres 3.19. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie współczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.

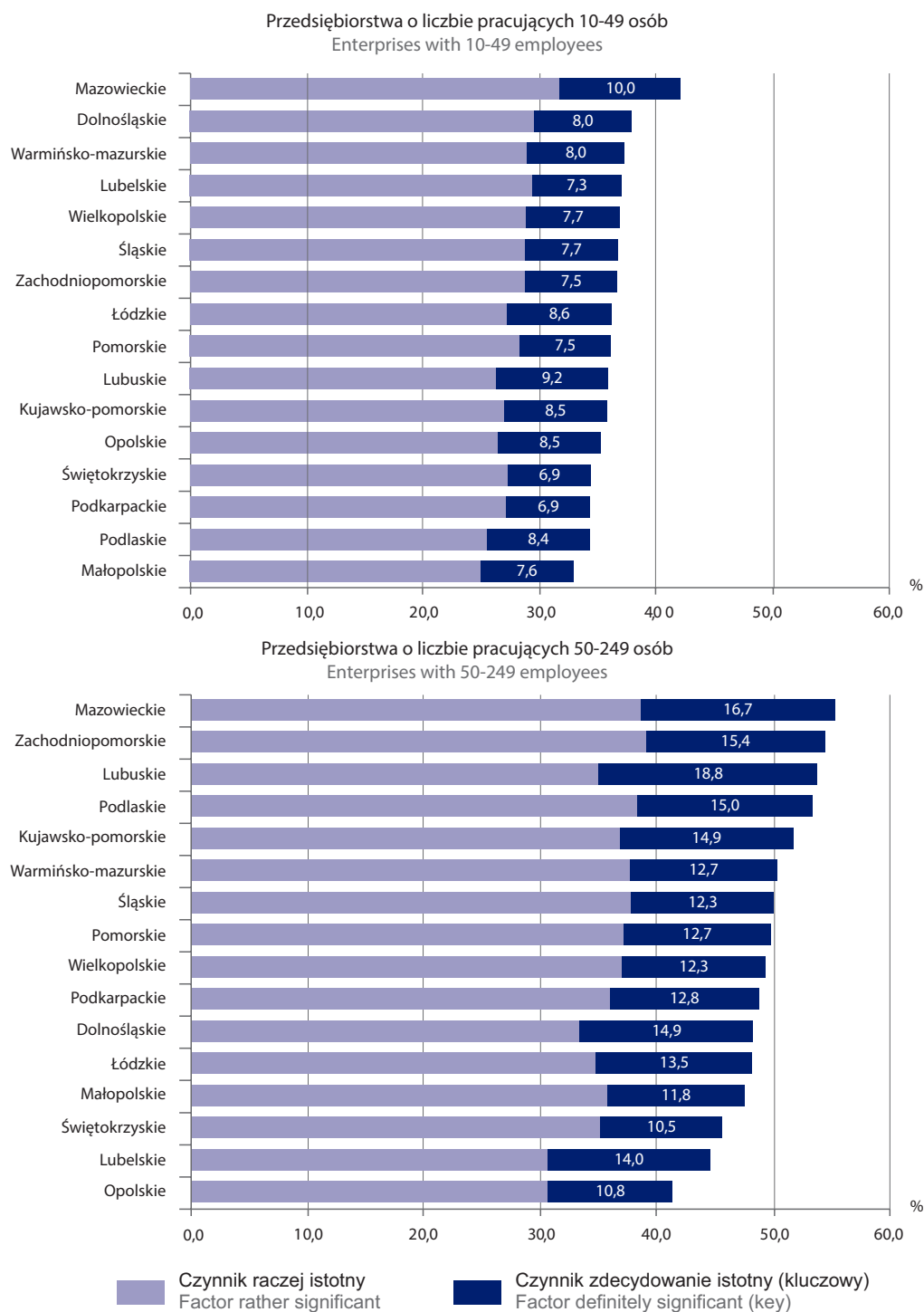
Chart 3.19. Assessment of the importance of selected activities in the field of modern management for achieving success by main market in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.20. Odsetek przedsiębiorstw, w których usprawnienia systemu zarządzania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw oraz klas wielkości w 2017 r.

Chart 3.20. The percentage of enterprises in which management system improvements were important factors for achieving success by voivodships and size classes in 2017



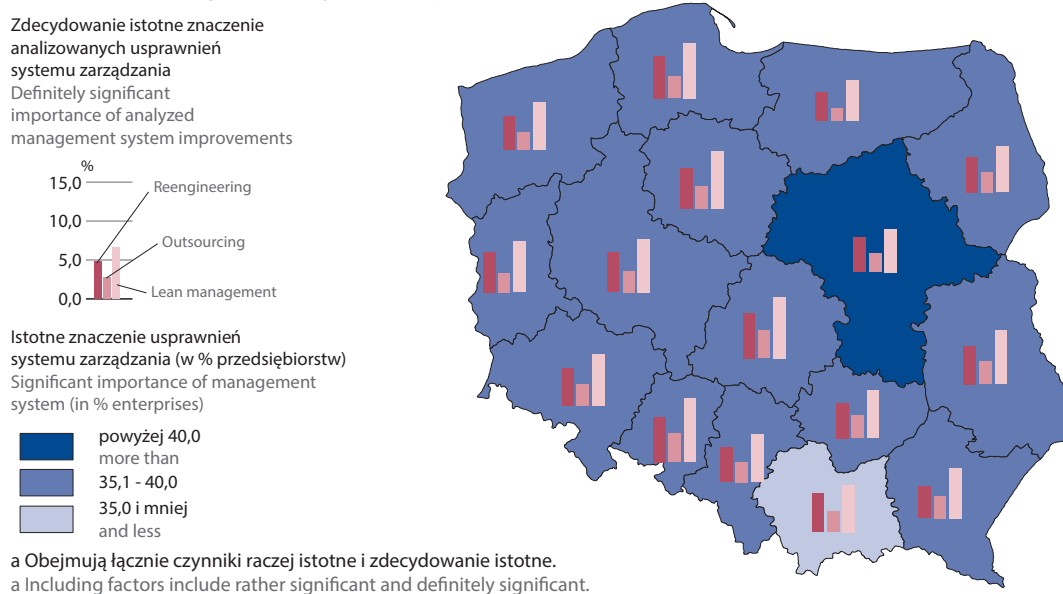
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Rozpatrując przekrój przestrzenny przedsiębiorstw, w których wybrane metody nowoczesnego zarządzania były istotnymi czynnikami dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu, nie stwierdzono dużego zróżnicowania w poszczególnych województwach. Rozpiętość między udziałem procentowym przedsiębiorstw wskazujących jako zdecydowanie istotny czynnik strategię kształtowała się na poziomie od 10,8% w województwie świętokrzyskim do 14,7% w województwie mazowieckim przy średniej krajowej wynoszącej 12,7%.

Usprawnienie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie za istotne uznano 9,2% ogółu przedsiębiorstw, najniższy wskaźnik – 7,5% odnotowano w województwie świętokrzyskim, a najwyższy w województwie mazowieckim – 11,4% (mapa 3.3.; w przekroju według według klas wielkości przedsiębiorstw dysproporcje w województwach ilustruje wykr. 3.20.).

Mapa 3.3. Odsetek przedsiębiorstw, w których analizowane usprawnienia systemu zarządzania były istotnymi^a czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Map 3.3. The percentage of enterprises in which analyzed management system improvements were important^a factors for achieving success by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – współczesne metody zarządzania w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of modern management methods in different groups of enterprises

Statystyki opisowe na następujących poziomach: średnia miary GDM2 równa 0,435, Q1=0,374, Q3=0,555 były świadectwem niskiego znaczenia przypisywanego współczesnym metodom zarządzania z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstw klasy MŚP (wykr. 3.21. i 3.22.).

W podziale na województwa zaobserwowano wyróżniającą się pozycję województwa mazowieckiego, co nie dziwi, lecz także lubuskiego oraz warmińsko-mazurskiego, w którym wartości maksymalne są najwyższe. Trudno jest jednoznacznie ustalić przyczynę takiego zróżnicowania regionalnego z uwagi na znaczenie przypisywane współczesnym metodom zarządzania (wykr. 3.23.). Możliwe jest, że w wyróżniających się województwach była większa liczba przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe co

miało wpływ na wyniki wskazujące na wyższe znaczenie współczesnych metod zarządzania. Widoczne jest to na wykresie z podziałem branżowym, gdzie przetwórstwo przemysłowe wyraźnie wyróżnia się na tle innych sekcji. Pozostałe sekcje są bardzo podobne, a ich niskie średnie GDM2 były bliskie wartościom minimalnym, co sugeruje, że wartości maksymalne nie miały prawie żadnego znaczenia (ich udział jest bardzo mały).

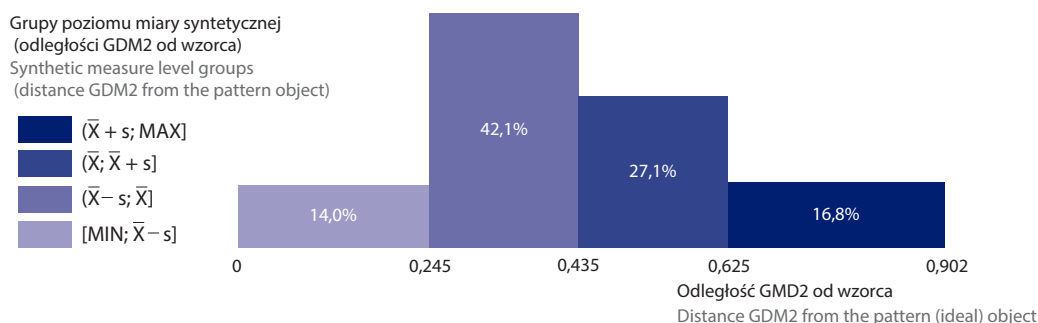
Dosyć znaczną różnicę udziałów przedsiębiorstw przypisujących duże znaczenie współczesnym metodom zarządzania zaobserwowano pomiędzy grupą przedsiębiorstw małych oraz średnich. W grupie przedsiębiorstw małych udział takich podmiotów wynosił 14,8%, zaś średnich 25%. Z pewnością było tak, że wraz z wielkością przedsiębiorstwa notuje się coraz większe zapotrzebowanie na sformalizowane, systemowe zarządzanie, co znajdowało swoje odzwierciedlenie w uzyskanych wynikach.

Podobnie jak w przypadku innych wewnętrznych determinant sukcesu MŚP, tak w przypadku znaczenia współczesnych metod zarządzania, w grupach przedsiębiorstw odnotowujących w ostatnich trzech latach wzrosty/poprawę w następujących obszarach: liczby pracowników, wartości przychodów ze sprzedaży, kondycji ekonomicznej i pozycji konkurencyjnej, udziały przedsiębiorstw doceniających znaczenie współczesnych metod zarządzania były wyraźnie wyższe niż w grupie tych, które notowały pogorszenie sytuacji bądź spadki. Największa różnica występowała w przypadku pytania o pozycję konkurencyjną na rynku. Wśród przedsiębiorstw, które znacznie ją poprawiły było aż 30,2% takich, które wskazywały na duże znaczenie współczesnych metod zarządzania, natomiast wśród takich, które ją pogorszyły, jest ich tylko 14,5%. W innych grupach wyznaczonych przez wzrosty/poprawę bądź spadki/pogorszenie w obszarach takich jak liczba klientów, przychody ze sprzedaży, kondycja finansowa, sytuacja była podobna.

Podobnie jak w przypadku innych wewnętrznych determinant sukcesu MŚP, udziały przedsiębiorstw w największym stopniu doceniających znaczenie współczesnych metod zarządzania w grupie przedsiębiorstw z większym doświadczeniem biznesowym i pozycją na rynku, większą skalą działania, a także tych funkcjonujących w grupach o charakterze osobowo-kapitałowym były zdecydowanie większe niż w przedsiębiorstwach o przeciwnej charakterystyce. Największa różnica występowała pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynku międzynarodowym oraz lokalnym (23,7% do 10,6%).

Wykres 3.21. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

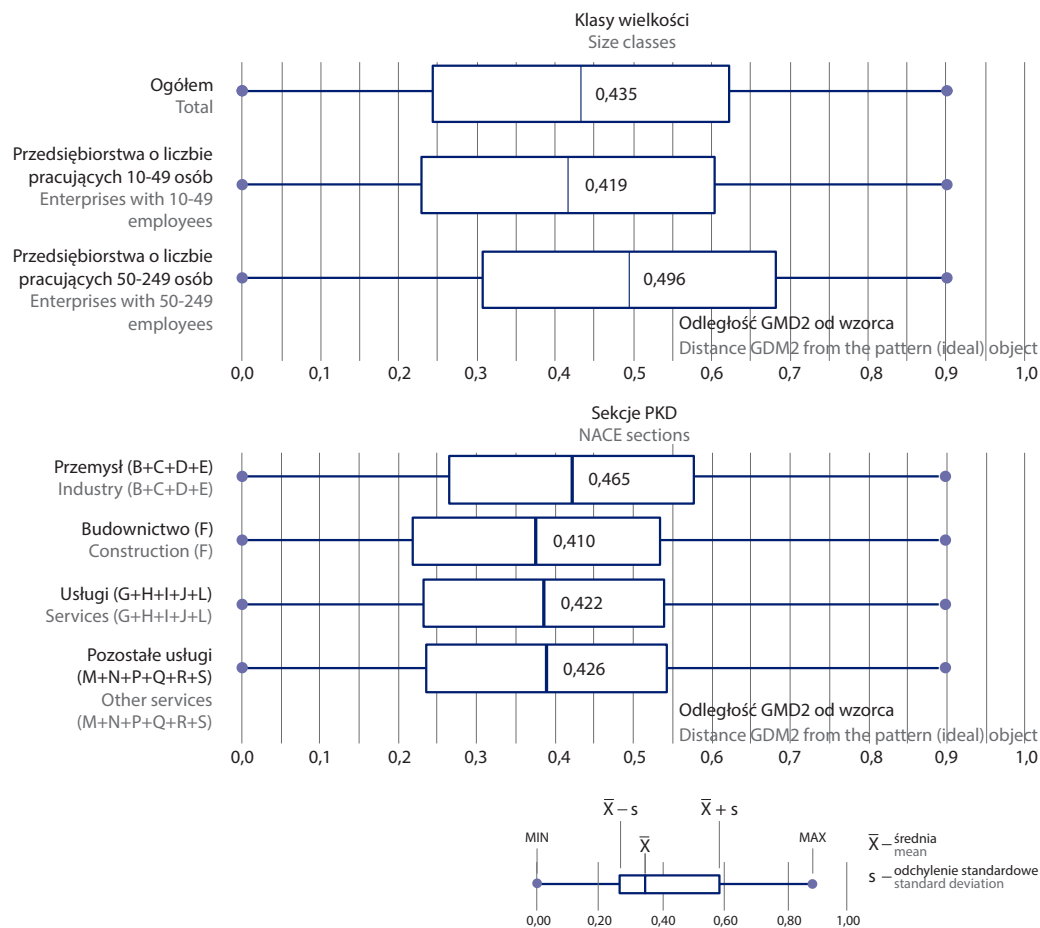
Chart 3.21. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of modern management methods for achieving success in enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.22. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

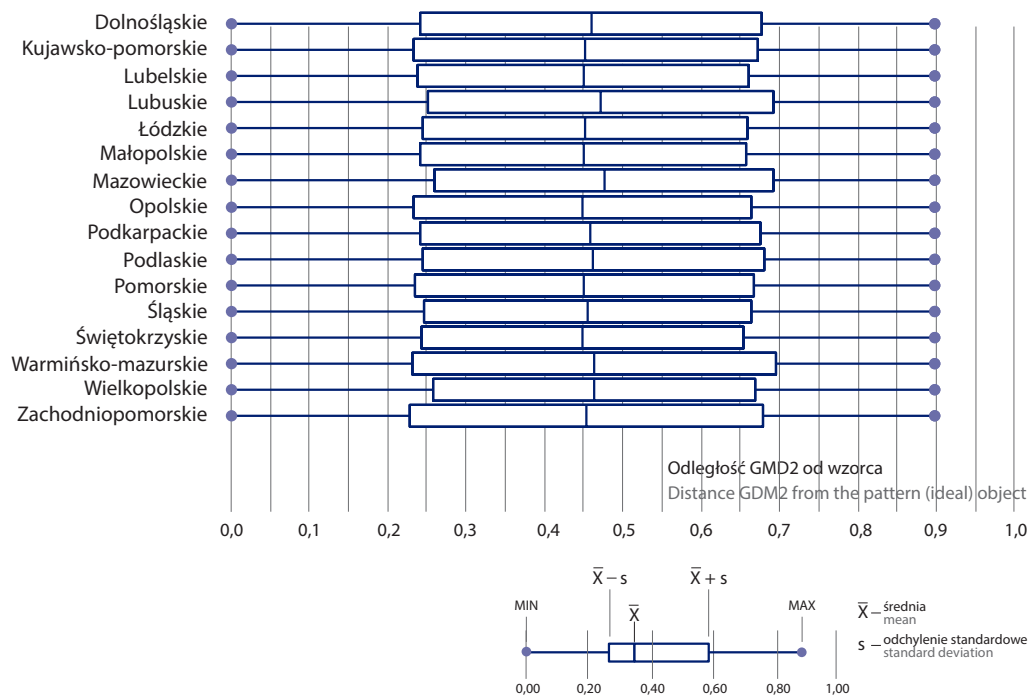
Chart 3.22. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of modern management methods for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.23. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia nowoczesnych metod zarządzania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.

Chart 3.23. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of modern management methods for achieving success in enterprises by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

3.6. Relacje z rynkiem

3.6. Market relations

W niniejszym opracowaniu zmienna agregatowa relacje z rynkiem obejmowała dwa bloki niższej rangi: tak zwaną orientację rynkową (market orientation) oraz typ przewagi konkurencyjnej. Bloki zostały połączone ze względu na merytoryczną bliskość.

ORIENTACJA RYNKOWA to zarówno ogólna idea funkcjonowania przedsiębiorstwa wyrażająca priorytet indywidualnych potrzeb klienta, czego konsekwencją staje się dopasowanie sposobu działania do zidentyfikowanych preferencji, jak i zestaw konkretnych działań, np. projektowania, dostarczania czy finansowania zakupu produktu z uwzględnieniem opinii nabywców. Potrzeby klienta stają się wyznacznikiem sposobu, w jaki jest zorganizowane i funkcjonuje przedsiębiorstwo. Orientacja rynkowa bazuje na uświadomionej i formowanej wrażliwości zatrudnionych na sygnały płynące z rynku. Jest ona także kulturą organizacyjną, która wyznacza pożądane i nieakceptowalne sposoby działania pracowników, głównie w odniesieniu do relacji z klientami⁸⁴.

Przewaga konkurencyjna to z kolei zmienna tradycyjnie rozpatrywana w naukach o zarządzaniu, w szczególności w ramach strategii marketingowych. M.E. Porter wyróżnił trzy podstawowe typy przewagi konkurencyjnej: przewagę kosztową (low cost), zróżnicowania (differentiation) oraz przewagę bazującą na znajomości własnej grupy docelowej i oferowania produktów doskonale dopasowanych do jej potrzeb (focus). Przedsiębiorstwo kształtuje więc relacje z rynkiem odpowiadając na preferencje klientów bądź też nie zważając na nie oraz decyduje o wyborze ścieżki kosztowej lub/i jakościowej, kojarzonej głównie ze strategią zróżnicowania. Współczesna technika nie wyklucza stosowania obydwu tych podejść jednocześnie, co jak wiadomo z badań PIMS może mieć bardzo pozytywny wpływ na zwrot z zainwestowanego kapitału (ROI). Z tego powodu te dwie grupy zmiennych zostały ujęte w ramach szerszego czynnika zwanego w niniejszym opracowaniu relacjami z rynkiem.

Porównując opinie przedstawicieli podmiotów małych (zatrudniających od 10 do 49 osób) z respondentami reprezentującymi przedsiębiorstwa średnie (o liczbie pracujących od 50 do 249 osób) stwierdzono że przedsiębiorstwa średnie wykazały większy wpływ relacji z rynkiem na kwestię zarządzania niż małe podmioty gospodarcze (tabl. 3.9. i wyk. 3.24.). Biorąc pod uwagę zindywidualizowane relacje z klientami 72,9% podmiotów średnich wskazało, że relacje te były istotnym czynnikiem sukcesu, w tym 26,2% wykazało, że były one czynnikiem zdecydowanie kluczowym. Natomiast w przedsiębiorstwach małych udziały wynosiły odpowiednio 67,6% oraz 23,8%. Spośród ogółu analizowanych podmiotów gospodarczych 68,6% reprezentantów uważało, że bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami miało istotne znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu.

Przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów było kluczowe dla osiągnięcia sukcesu dla ponad połowy przedsiębiorstw (51,3%) zatrudniających od 50 do 249 osób oraz dla 40,5% podmiotów o liczbie pracujących od 10 do 49. W tej kategorii badań zanotowano najwięcej przedsiębiorstw, dla których czynnik ten był neutralny, tj. 37,7% małych podmiotów oraz 31,9% średnich podmiotów. Dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych było istotne zarówno dla firm średnich (76,4%), jak i małych (70,6%), w tym zdecydowanie istotna była to kwestia dla odpowiednio 37,4% i 29,4% podmiotów. Dążenie do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych było na podobnym poziomie istotności dla firm bez względu na ich wielkość.

Relacje z rynkiem były znaczącym czynnikiem sukcesu MŚP. Dbalność o nie wyraźnie częściej współwystępowała z wysokimi wartościami wybranych miar wzrostu, jak i rozwoju badanych przedsiębiorstw (wzrostem przychodów netto oraz poprawą pozycji konkurencyjnej) niż brak znaczenia tego czynnika (wykr. 3.25.). Zdecydowanie ponad 40% spośród badanych przedsiębiorstw, które wykazywały znaczący wzrost

84 Źródło: Küster i Vila (2011).

przychodów netto, wskazała też na znaczenie relacji z rynkiem w formie takich działań, jak na przykład wprowadzanie nowych modeli biznesowych czy budowanie zindywidualizowanych relacji z klientami. Około 30% przedsiębiorstw, które odnotowały istotny rozwój, wskazało jednocześnie na duże znaczenie tego czynnika sukcesu przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się było zdecydowanie mniej takich, które uznały relacje z rynkiem za nieistotny czynnik sukcesu ich przedsiębiorstw. Wskazywały na to różnice pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym, które oscylowały wokół 15 p. proc. różnicy udziałów w przypadku wzrostu oraz rozwoju. Szczególnie istotne okazało się w badaniu bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami, zaś mało istotne dążenie do oferowania niższych cen produktów/usług.

Tablica 3.9. Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

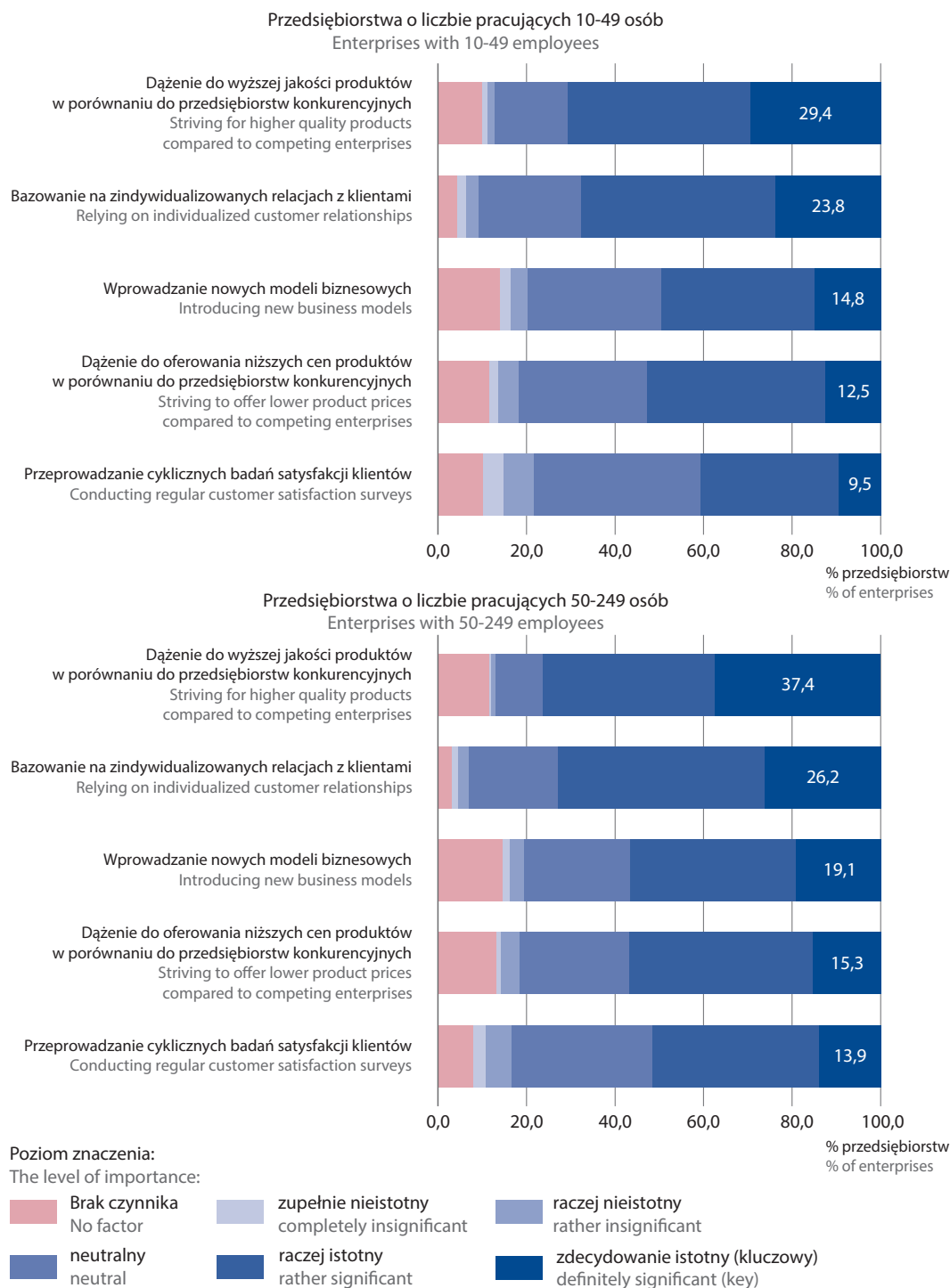
Table 3.9. Assessment of the importance of selected aspects of market relations for the success of enterprises by size classes in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami Relying on individualized customer relationships	a	4,5	22,6	68,6	24,3
	b	4,7	23,2	67,6	23,8
	c	3,7	20,1	72,9	26,2
Przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów Conducting regular customer satisfaction surveys	a	10,9	36,5	42,7	10,3
	b	11,4	37,7	40,5	9,5
	c	8,8	31,9	51,3	13,9
Dążenie do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych Striving to offer lower product prices compared to competing enterprises	a	6,5	28,1	53,4	13,0
	b	6,8	29,0	52,6	12,5
	c	5,4	24,6	56,8	15,3
Dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych Striving for higher quality products compared to competing enterprises	a	2,5	15,4	71,8	31,0
	b	2,7	16,6	70,6	29,4
	c	1,4	10,6	76,4	37,4
Wprowadzanie nowych modeli biznesowych Introducing new business models	a	6,0	28,9	50,8	15,7
	b	6,4	30,1	49,5	14,8
	c	4,7	24,1	56,4	19,1

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.24. Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.

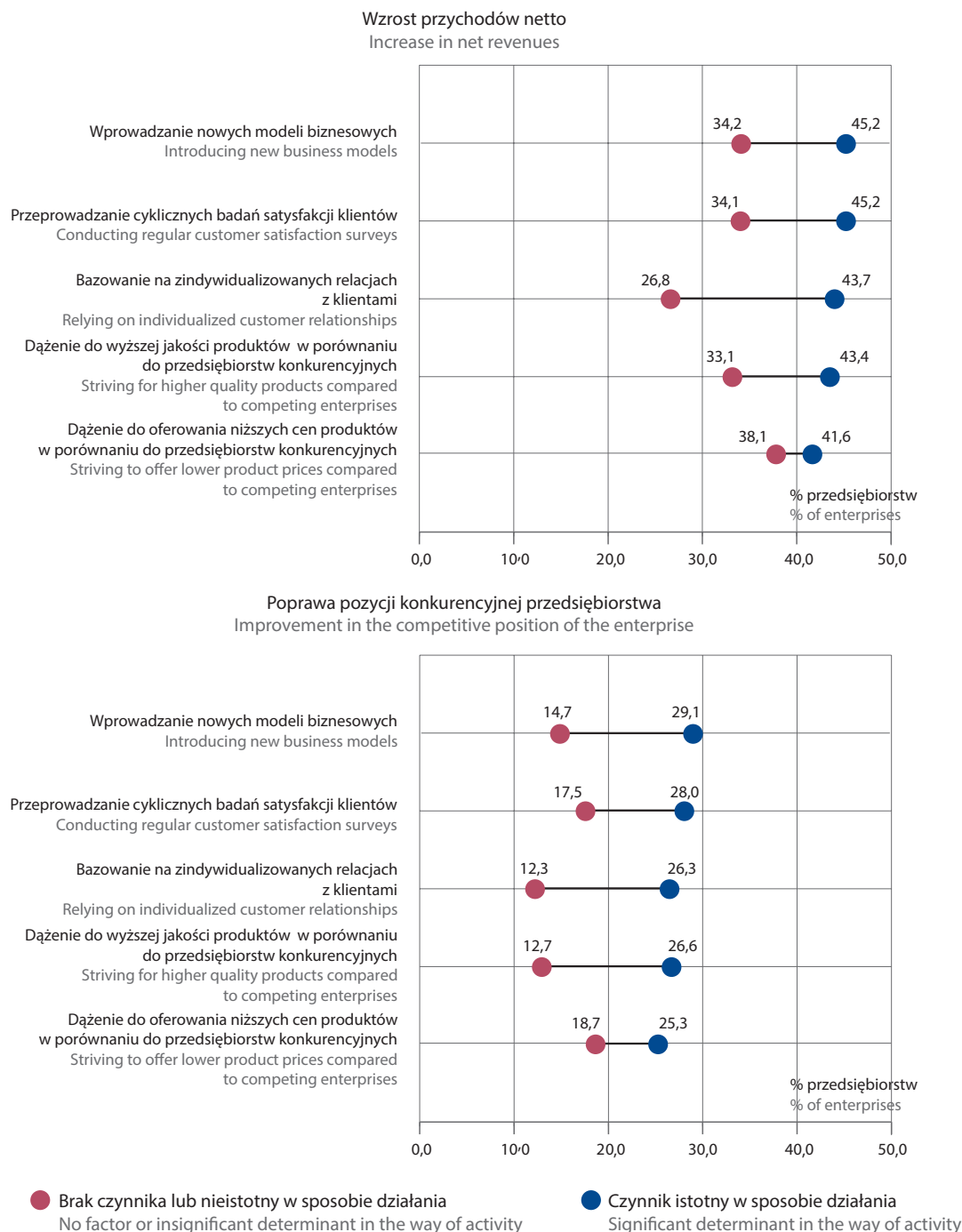
Chart 3.24. Assessment of the importance of selected aspects of market relations for achieving success by size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.25. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w zależności od poziomu znaczenia analizowanych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w 2017 r.

Chart 3.25. The percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and an improvement in their competitive position depending on the level of importance of analyzed aspects of market relations for achieving success in 2017



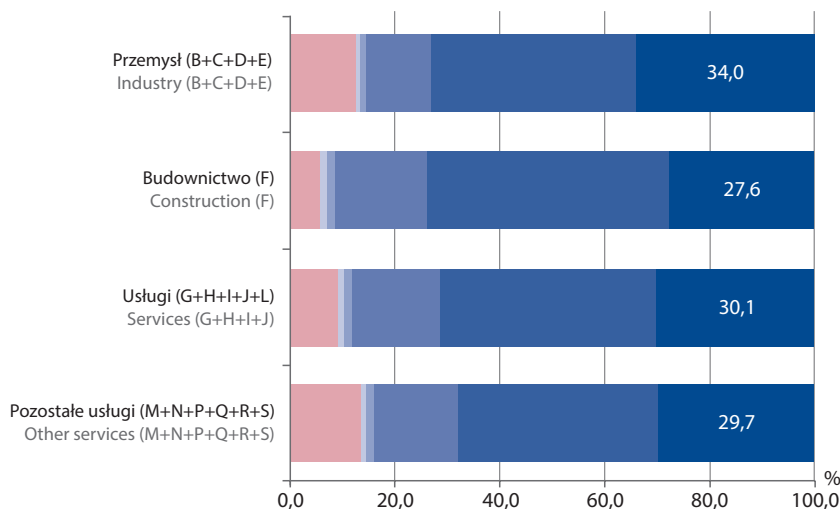
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W dalszej części analizy ukazano badane zjawisko z podziałem na sekcje PKD, a także według głównego rynku działania przedsiębiorstw (wykr. 3.26. oraz tabl. 3.10.).

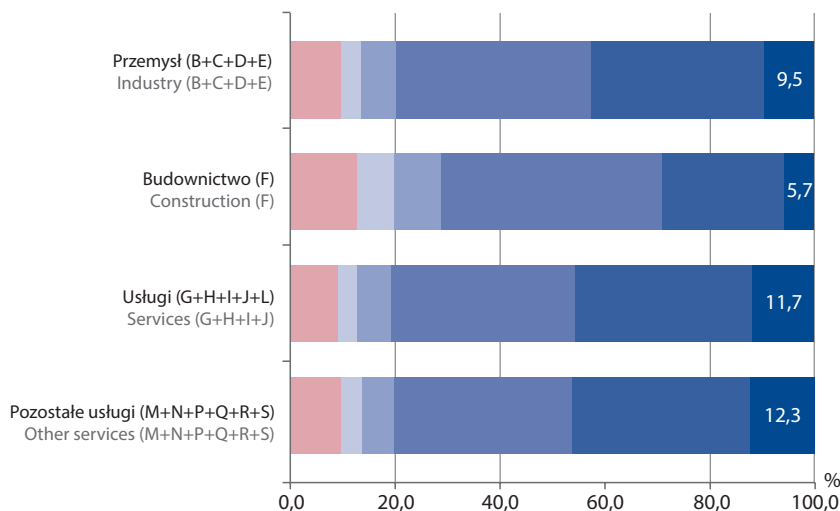
Wykres 3.26. Ocena znaczenia wybranych aspektów relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu według sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.26. Assessment of the importance of selected aspects of market relations for achieving success by NACE sections in 2017

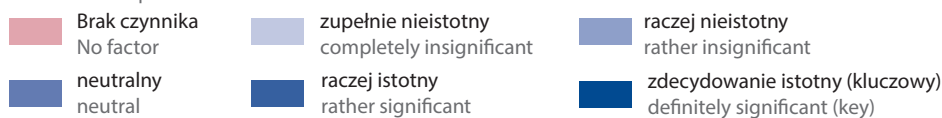
Dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych
Striving for higher quality products compared to competing enterprises



Przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów
Conducting regular customer satisfaction surveys



Poziom znaczenia:
The level of importance:



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Przedsiębiorstwa, w których bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami było istotnym czynnikiem dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu to najczęściej podmioty działające w sektorze przemysłowym (70,6%). Największy udział przedsiębiorstw uważających za istotne przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów funkcjonowało w sektorze pozostałe usługi (46,1%).

Dążenie do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych to najbardziej kluczowa kwestia dla podmiotów zajmujących się budownictwem (57,6%) oraz przedstawicieli sekcji usługowych (łącznie: G, H, I, J, K, L) – 56,2%. Zdecydowanie największy udział podmiotów uważających dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych funkcjonowało w budownictwie (73,8%) oraz w przemyśle (73,1%). Ponad połowa badanych firm (57,0%), które dążyły do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych było przedstawicielami grupy sekcji usługowych (G, H, I, J, K, L).

Tablica 3.10. Przedsiębiorstwa, w których wybrane aspekty relacji z rynkiem były istotnymi^a czynnikami dla sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.10. Enterprises in which selected aspects of relations with the market were important^a factors for the success of enterprises by markets in which the enterprise operated in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami Relying on individualized customer relationships	68,6	60,8	70,3	72,2	74,1
Przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów Conducting regular customer satisfaction surveys	42,7	38,5	41,6	45,5	45,3
Dążenie do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych Striving to offer lower product prices compared to competing enterprises	53,4	48,0	57,0	57,6	51,9
Dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych Striving for higher quality products compared to competing enterprises	71,8	62,8	74,7	77,0	74,8
Wprowadzanie nowych modeli biznesowych Introducing new business models	50,8	42,1	51,8	57,3	52,9

^a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Na postawie wyników badania kwestionariuszowego w przekroju głównego rynku działania otrzymano, że im wyższy zasięg działania przedsiębiorstw, tym respondenci w większym stopniu dostrzegali istotność znaczenia bazowania na zindywidualizowanych relacjach z klientami (tabl. 3.10.). Udział podmiotów o zasięgu lokalnym wyniósł – 60,8%, regionalnym – 70,3%, krajowym – 72,2%, a międzynarodowym – 74,1%. Prawidłowość ta nie miała jednak odzwierciedlenia w pozostałych kategoriach relacji z rynkiem. Największy udział badanych przedsiębiorstw uznających za kluczowe przeprowadzanie badań cyklicznych satysfakcji klientów funkcjonowało na rynku krajowym (45,5%). Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku dążenia do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych, dążenia do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz wprowadzania nowych modeli biznesowych odpowiednio: 77,0%, 75,6%, 57,3%. Przedsiębiorstwa działające na rynku regionalnym oraz lokalnym największą uwagę przywiązywały do dążenia do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Udziały tych podmiotów w badanych przedsiębiorstwach wyniosły odpowiednio: 74,7% oraz 62,8%.

Zróznicowanie miary syntetycznej – relacje z rynkiem w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of market relations in different groups of enterprises

Należy stwierdzić, że zmienna syntetyczna relacje z rynkiem wyraźnie przykuwała uwagę przedsiębiorców i należała do grupy najważniejszych, zdaniem respondentów, determinant sukcesu przedsiębiorstwa. O tym, że przedsiębiorcy nie podchodzili obojętnie do tematu relacji z rynkiem świadczą tak najczęstsze odpowiedzi – odpowiedź 4 – raczej istotny, której udzieliło łącznie niemal 4500 przedsiębiorstw w grupie 35499, jak i zdecydowanie przewyższające 0,5 wartości średniej odległości GDM2 (wartość średnia w całej grupie równa jest 0,547), co ukazano na wyk. 3.27. oraz 3.28. Zaskakuje na tym tle jednak i to, że niemal równoliczna była grupa przedsiębiorców, którzy uważali zmienną relacje z rynkiem za neutralną dla ich sukcesu bądź zupełnie bez znaczenia. Odpowiedzi 3 – neutralny udzieliło bowiem niemal 4000 przedsiębiorców. Można w efekcie sądzić, że relacja z rynkiem była dla wielu, a raczej dla zbyt wielu, rodzimych przedsiębiorców wciąż jeszcze nieodkrytym polem poprawy efektywności własnego przedsiębiorstwa.

Największą uwagę przykuwała wśród zmiennych, które wchodziły w skład relacji z rynkiem, zmienna dążenie do wyższej jakości produktów (wyrobów lub usług) w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Za ważną bądź kluczową uznało ją aż 79% przedsiębiorców. Drugie miejsce miało w tym zestawieniu bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami. Doceniało ich znaczenie 72% ankietowanych. Mniej znaczące były: dążenie do oferowania niższych cen produktów (60%), a także prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji klientów (48%).

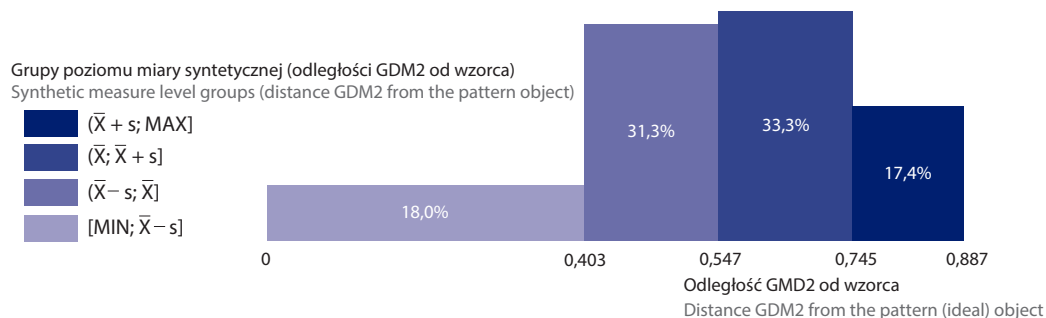
Wyniki w przekroju regionalnym były w znacznym stopniu zróżnicowane. Liderem, jak zwykle, pozostało województwo mazowieckie, jednak w grupie województw z wysokimi wartościami średnich odległości GDM2 były także następujące województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, podkarpackie, lubuskie i kujawsko-pomorskie. Rozwinięte gospodarczo województwa, takie jak: śląskie, wielkopolskie czy dolnośląskie pozostały w tej mierze na poziomie wartości średniej liczonej dla całej grupy badanych przedsiębiorstw (wykr. 3.29. oraz 3.30.). Można postawić tezę, że tam, gdzie warunki do prowadzenia biznesu są bardziej dogodne z punktu widzenia popytu, a w dużej mierze ma on w przypadku MŚP charakter lokalny, troska o potrzeby klienta schodzi na dalszy plan. Jest to jednak teza, dla której trudno znaleźć potwierdzenie w zgromadzonym materiale.

W przekroju branżowym z uwagi na średnie wartości GDM2 dominował przemysł (0,584) oraz handel i usługi (0,579). Niższe wartości średniej osiągnęły przedsiębiorstwa reprezentujące sektor pozostałe usługi (0,566), a w szczególności budownictwo (0,540), choć nawet w tej sekcji jej wartość przekroczyła 0,5. Niemal w ślad za tym rankingiem podążają udziały podmiotów z najbardziej intensywnie wyrażoną cechą relacji z rynkiem. Najwyższy był udział takich przedsiębiorstw kolejno w sekcjach i ich grupach: handel i usługi, przetwórstwo przemysłowe, pozostałe usługi oraz budownictwo. Rozpiętość sięga przy tym od 19,1% do 10,9%.

Podmiotom, które uznały relacje z rynkiem za neutralne, bądź nie posiadające znaczenia dla sukcesu ich przedsiębiorstwa, należałoby dedykować wyniki w przekroju poprawy/wzrostu bądź pogorszenia/spadku w ciągu ostatnich trzech lat działalności, takich miar wzrostu bądź rozwoju jak: liczba zatrudnionych, wartość przychodów ze sprzedaży, kondycja finansowa oraz pozycja konkurencyjna na rynku⁸⁵. W grupie, która w największym stopniu zwiększyła przychody ze sprzedaży w ciągu ostatnich trzech lat udział przedsiębiorstw wykazujących duże zainteresowanie relacjami z rynkiem wyniósł 27,7%, zaś w grupie za spadkami 17,5%. Podobnie rzecz ma się z pozostałymi ww. miarami. Dodatkowo warto zauważyć, że w grupie 17,4% najlepszych przedsiębiorstw była niemal połowa (49%) takich, które w ciągu ostatnich trzech lat odnotowały zwiększenie bądź znaczne zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Stawka wydaje się więc być warta zainteresowania, a narzędzia orientacji rynkowej i budowania przewagi konkurencyjnej stanowią prawdziwy rezerwuar poprawy efektywności dla polskich przedsiębiorstw klasy MŚP.

Wykres 3.27. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

Chart 3.27. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of relations with the market for achieving success in enterprises in 2017

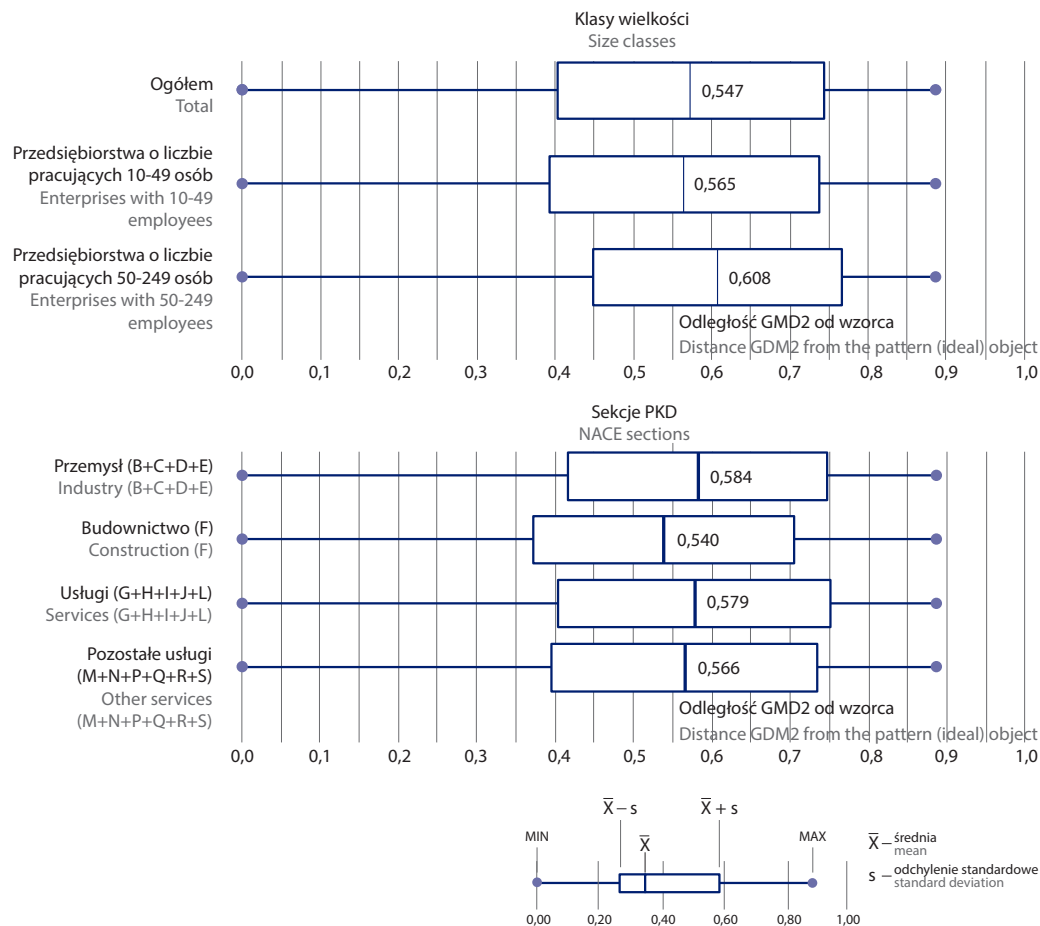


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

⁸⁵ Zależność miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz charakterystyk relacji z rynkiem potwierdza także test chi-kwadrat ((m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto i zmiennej bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami – wartość testu 1679,84; $p=0,0000$; a dla poprawy pozycji konkurencyjnej i zmiennej zmiennej bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami – wartość testu 1791,67; $p=0,0000$).

Wykres 3.28. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

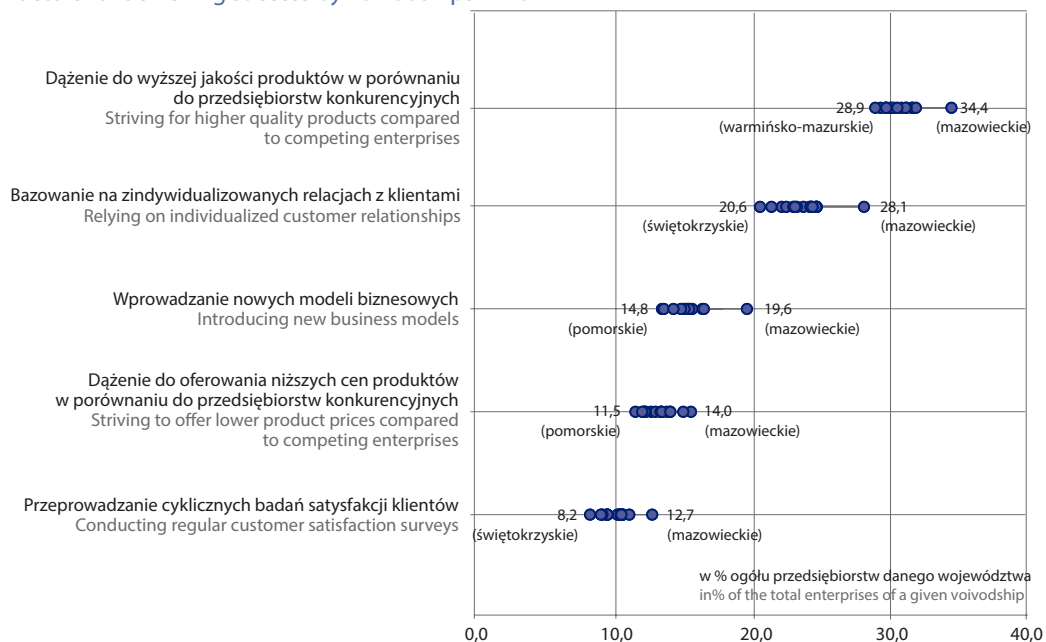
Chart 3.28. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of relations with the market for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.29. Przedsiębiorstwa, w których wybrane aspekty relacji z rynkiem były zdecydowanie istotnymi (kluczowymi) czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

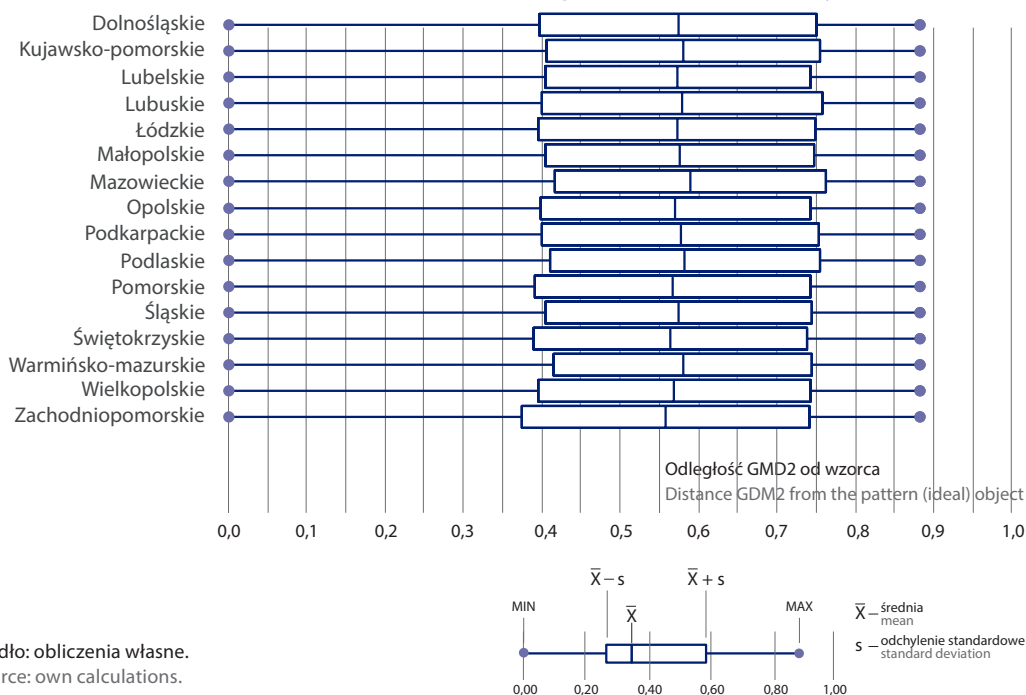
Chart 3.29. Enterprises in which selected aspects of relations with the market were definitely important (key) factors for achieving success by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.30. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia relacji z rynkiem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.

Chart 3.30. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of relations with the market for achieving success in enterprises by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

3.7. Praktyki monitorowania

3.7. Monitoring practices

Praktyki monitorowania (monitoring practices) uznawane są za obszar działania, który jest doceniany i konsekwentnie realizowany przez wyróżniające się przedsiębiorstwa, bez względu na koniunkturę gospodarczą. Przyczyniają się one do osiągania wysokiej efektywności działania przedsiębiorstwa, a w konsekwencji także do jego sukcesu, gdyż ułatwiają, czy wręcz umożliwiają podejmowanie decyzji w oparciu o rzetelne dane dotyczące najważniejszych obszarów działania. Praktyki monitorowania ułatwiają także niedopuszczanie do zaskakujących, groźnych dla przedsiębiorstwa sytuacji kryzysowych i wczesne podejmowanie działań korygujących.

PRAKTYKI MONITOROWANIA to grupa aktywności kadr kierowniczych przedsiębiorstw obejmująca głównie kontrolowanie kosztów działania, poziomu przychodów, lecz także bardziej złożonych miar efektywności ekonomicznej oraz działań konkurencji. Uznaje się, że stanowią one wyróżnik przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe. Są przez nie realizowane niezależnie od aktualnej koniunktury gospodarczej, w czasach prosperity i zastoju⁸⁶.

W niniejszym opracowaniu praktyki monitorowania są odzwierciedlone przez dwie zmienne:

- stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz podejmowanie w razie potrzeby działań korygujących,
- analiza działań konkurencji i formułowanie na tej podstawie wniosków dla sposobu działania własnego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy w podobnej mierze za ważne bądź bardzo ważne dla sukcesu ich przedsiębiorstw uznawali obydwie zmienne wchodzące w skład praktyk monitorowania. 65% za ważne bądź kluczowe uznawała stałe kontrolowanie wyników rynkowych, zaś 62% za ważne bądź kluczowe uznawała analizowanie działań konkurencji. Najczęstszą odpowiedzią w badanej grupie była jednak odpowiedź 4 – raczej istotny, będąca świadectwem pewnej ambiwalencji. Działania te miały w opinii ponad 10 tys. przedsiębiorców pewne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Drugą najczęstszą odpowiedzią była odpowiedź 3, świadcząca o neutralności tego czynnika względem sukcesu, zaś trzecia pod względem częstości, wyrażona przez grupę nieco ponad 4 tys. przedsiębiorców ocena 5, oznaczająca kluczowe znaczenie czynnika. Nieco ponad 10% badanych przedsiębiorców było więc przekonanych o kluczowym znaczeniu praktyk monitorowania, zaś 18,6% o ich neutralności względem sukcesu. Dostyc tradycyjnie przedsiębiorstwa średnie w większym stopniu doceniają znaczenie praktyk monitorowania niż przedsiębiorstwa małe. W tej pierwszej grupie było 15,3% przedsiębiorstw z największym nasileniem badanej cechy, a w drugiej tylko 9,8%.

Dla badanych przedsiębiorstw średniej wielkości stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących było zdecydowanie częściej istotnym czynnikiem w sposobie działania niż dla przedsiębiorstw małych (odpowiednio 74,3% i 57,7% przedsiębiorstw w obu klasach uznało czynnik za istotny, z czego za kluczowy uznało go 31,2% przedsiębiorstw średnich i 18,9% przedsiębiorstw małych – co zaprezentowano w tabl. 3.11.). Za neutralny czynnik uznało 28,5% przedsiębiorstw małych i 18,5% przedsiębiorstw średnich. W przypadku analizy działań konkurencji, różnice między przedsiębiorstwami w zależności od klasy wielkości były mniejsze, ale ponownie średnie przedsiębiorstwa uznały te działania częściej za istotne (62,2% do 52,5% w przypadku przedsiębiorstw małych), co miało również odzwierciedlenie w udziale odpowiedzi o neutralnym wpływie (20,8% przedsiębiorstw średniej wielkości udzieliło takiej odpowiedzi, przy 28,7% udziale przedsiębiorstw małych).

⁸⁶ Źródło: Oprac. własne.

Tablica 3.11. Ocena znaczenia wybranych działań w zakresie praktyk monitorowania dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.11. Assessment of the importance of selected activities in the field of monitoring practices for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących Constant monitoring of achieved market results and current economic situation as well as taking corrective actions	a	6,5	26,5	60,9	21,3
	b	7,2	28,5	57,7	18,9
	c	3,7	18,5	74,3	31,2
Analiza działań konkurencji Analysis of competition activities	a	6,0	27,2	54,4	13,8
	b	6,5	28,7	52,5	12,7
	c	4,0	20,8	62,2	18,0

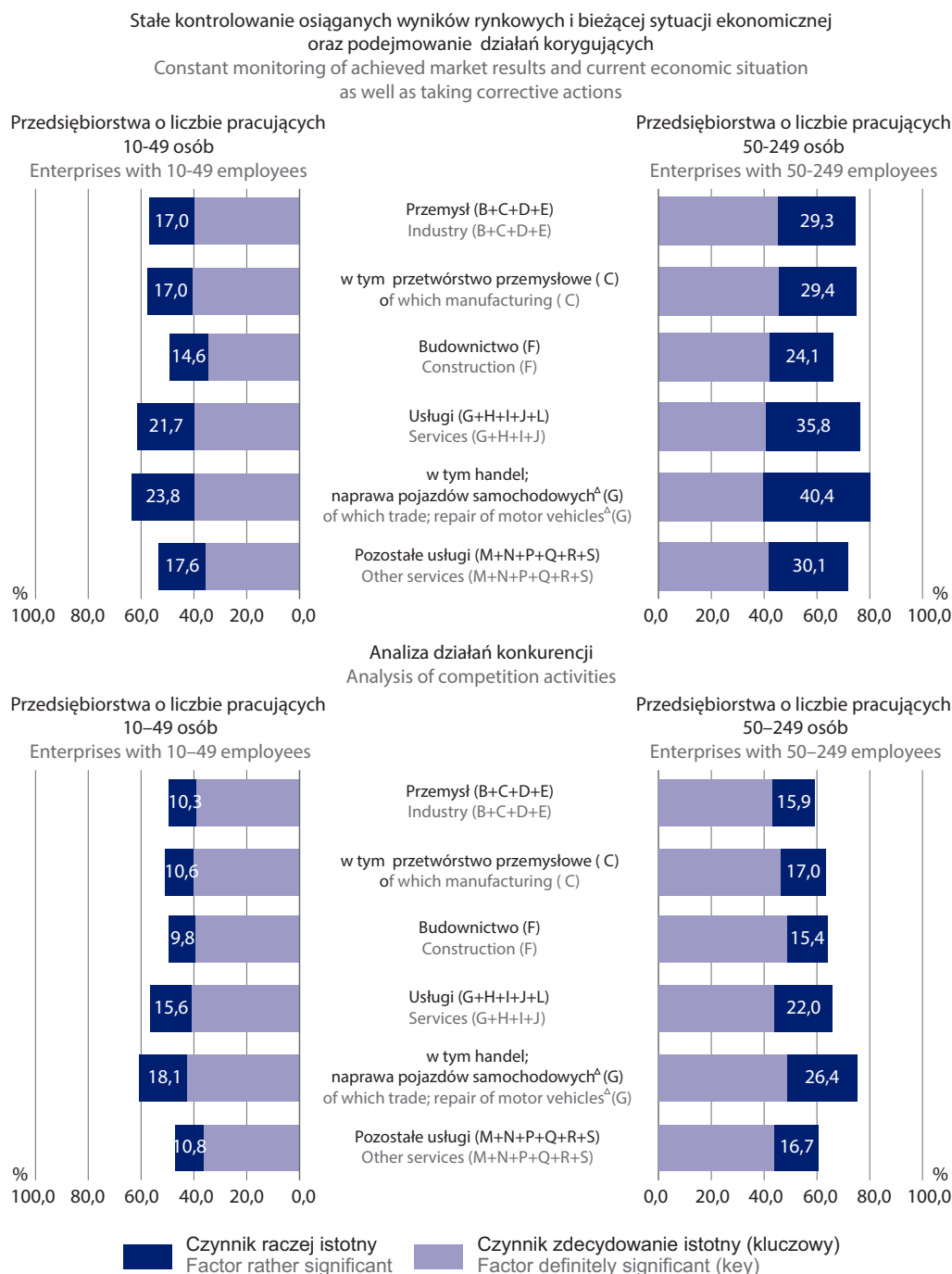
Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

W ujęciu sektorów według klasyfikacji PKD można zauważyć, że w budownictwie (sekcja F) kontrolowanie osiągniętych wyników i bieżącej sytuacji ekonomicznej było rzadziej wskazywane jako istotne dla badanych przedsiębiorstw, niż w przypadku przedsiębiorstw pozostałych sektorów 51,6% wobec 60,9% w przemyśle czy 64,0% w usługach (G, H, I, J, L), a częściej neutralne lub nieistotne. W przypadku analizy działań konkurencji, tylko połowa przedsiębiorstw (49,7%) z zakresu pozostałych usług (sekcje M, N, P, Q, R, S) uważała te działania za istotne, podczas gdy w przedsiębiorstwach z zakresu usług (sekcje G, H, I, J, L) udział ten sięgał 58,2%. Za neutralny lub nieistotny najczęściej uznawały ww. czynnik przedsiębiorstwa z sekcji budownictwo. Podobne relacje wystąpiły zarówno wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób, jak i o liczbie pracujących 50-249 osób (wykr. 3.31.).

Wykres 3.31. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według sekcji PKD oraz klas wielkości w 2017 r.

Chart 3.31. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by PKD sections and size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

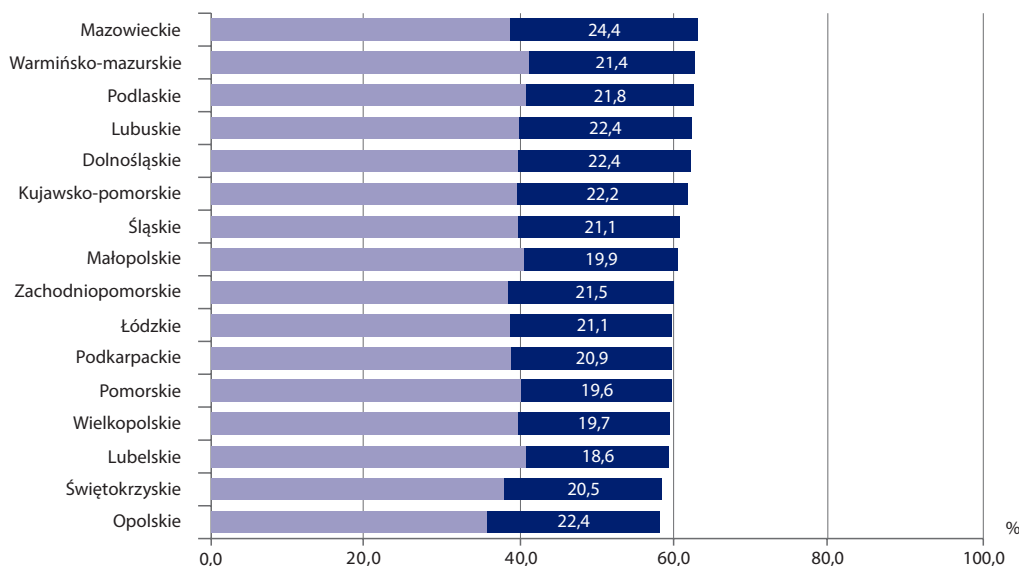
W ujęciu przestrzennym trudno wyróżnić jednoznaczne prawidłowości pomiędzy województwami, zarówno w przypadku kontrolowania osiągniętych wyników rynkowych i działań korygujących (za istotny,

czynnik uznany w zakresie od 58,3% przedsiębiorstw w województwie opolskim do 63,2% w województwie mazowieckim), jak i w przypadku analizy konkurencji (istotny czynnik dla 50,0% przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim, a w województwie mazowieckim dla 58,4% przedsiębiorstw poddanych badaniu) – co zostało ukazane na wyk. 3.32.

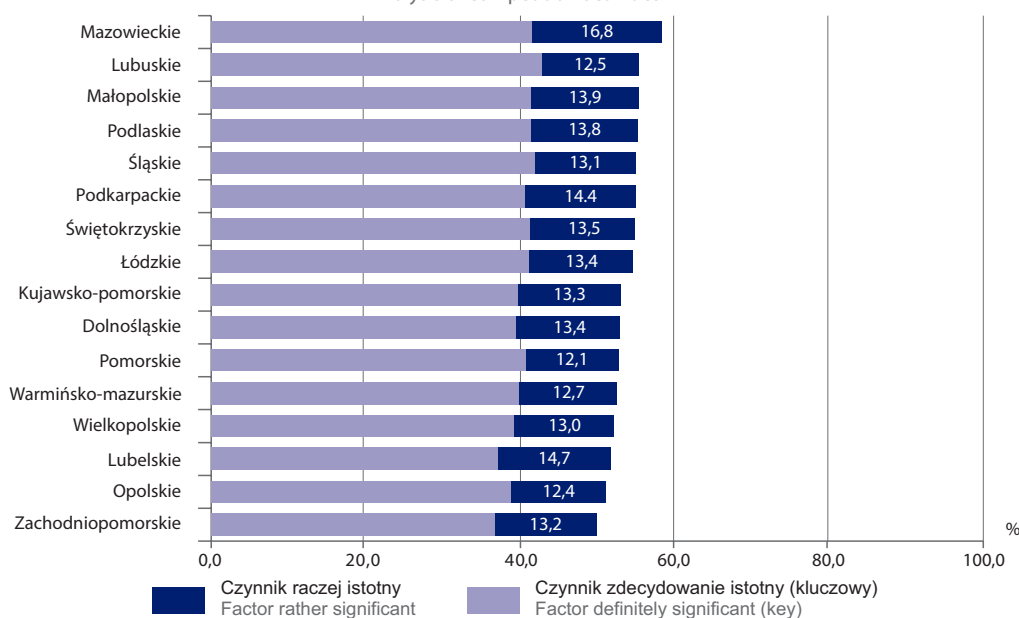
Wykres 3.32. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Chart 3.32. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by voivodships in 2017

Stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących
Constant monitoring of achieved market results and current economic situation as well as taking corrective actions



Analiza działań konkurencji
Analysis of competition activities

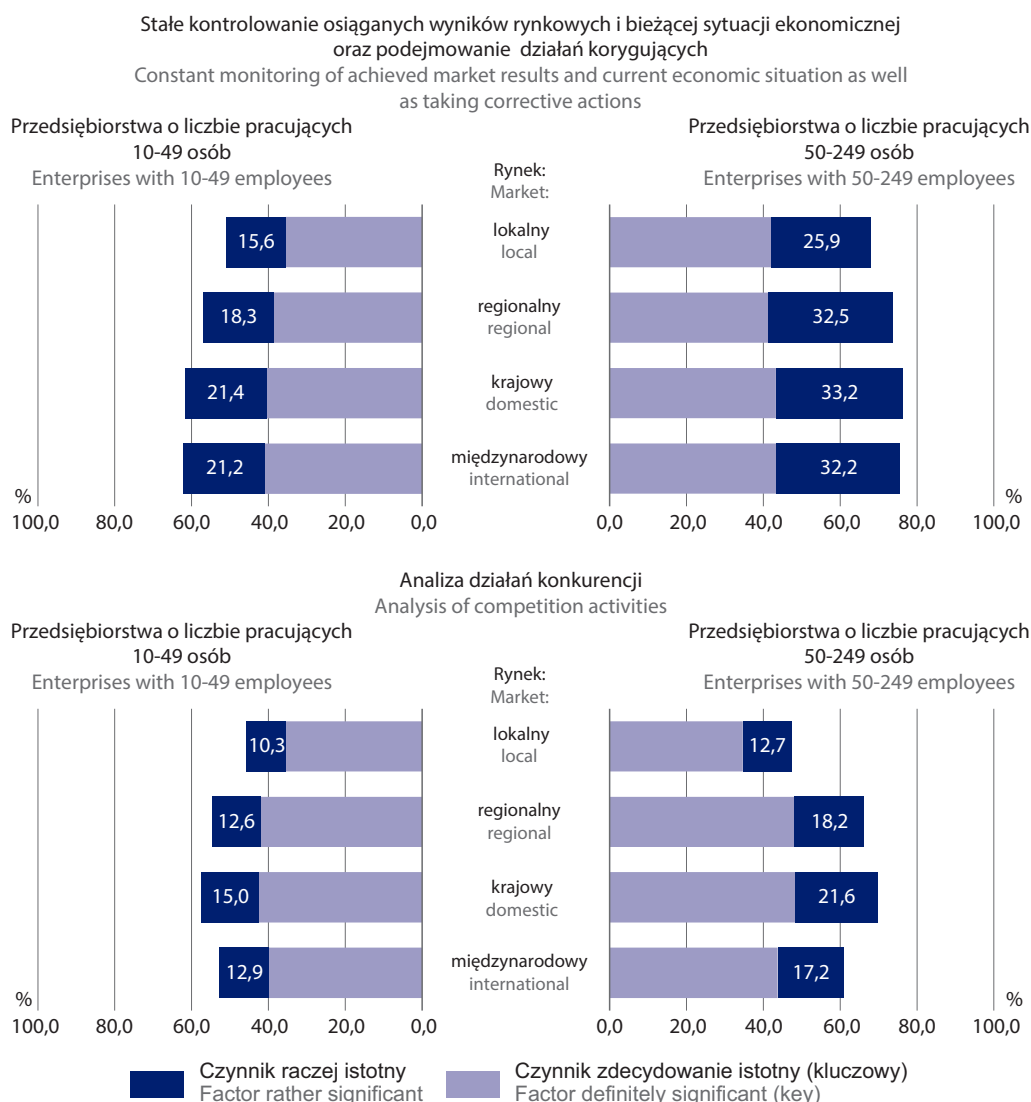


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W podziale przedsiębiorstw ze względu na główne rynki działalności, można zauważyć, że odsetek podmiotów, które uznały stałe kontrolowanie osiągniętych wyników oraz podejmowanie działań korygujących za istotny czynnik sukcesu rośnie, w miarę zwiększania się horyzontu działalności przedsiębiorstwa (wykr. 3.33. oraz tabl. 3.12.). Spośród przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym 29,6% uznało ten czynnik za neutralny, a 53,7% za istotny. Z kolei wśród przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym odsetki te kształtowały się odpowiednio na poziomie 23,9% oraz 66,6%. W przypadku analizy działań konkurencji największą istotność danego czynnika wskazały przedsiębiorstwa o zorientowaniu na rynek krajowy (60,4% przedsiębiorstw), a najmniejszą przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym (46,1%). Brak znaczenia ww. czynnika w rozwoju dla przedsiębiorstwa uznało 18,2% przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym, a tylko 8,2% i 8,5% przedsiębiorstw działających odpowiednio na rynku regionalnym i krajowym.

Wykres 3.33. Odsetek przedsiębiorstw, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku oraz klas wielkości w 2017 r.

Chart 3.33. The percentage of enterprises in which selected monitoring practices were important factors for achieving success by main markets and size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 3.12. Przedsiębiorstwa, w których wybrane praktyki monitorowania były istotnymi^a czynnikami dla sukcesu według głównych rynków, na którym działało przedsiębiorstwo w 2017 r.Table 3.12. Enterprises in which selected monitoring practices were important^a factors for the success by markets in which the enterprise operated in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Stale kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących Constant monitoring of achieved market results and current economic situation as well as taking corrective actions	60,9	53,7	59,8	65,2	66,6
Analiza działań konkurencji Analysis of competition activities	54,4	46,1	56,7	60,4	55,6

a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

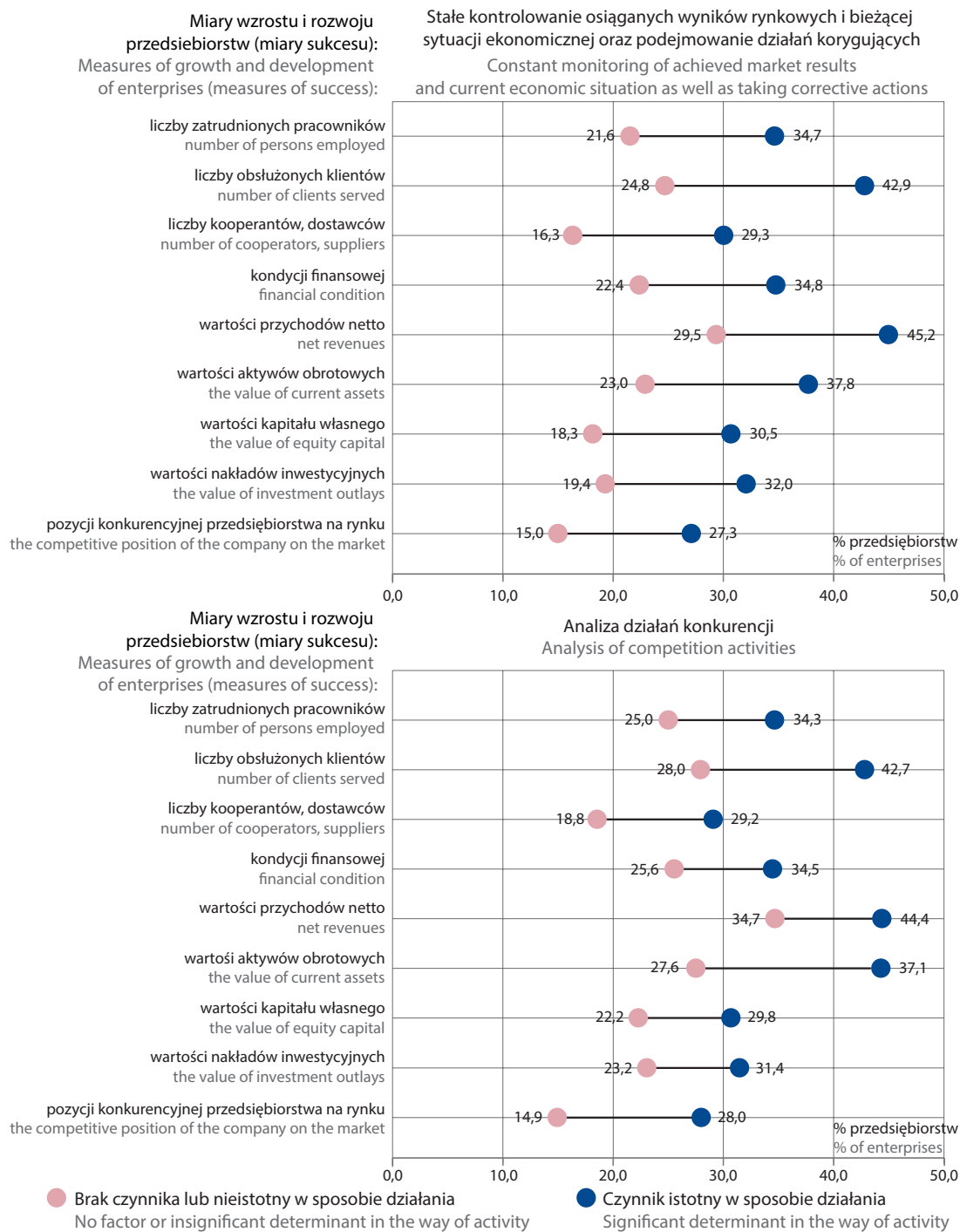
Source: own calculations.

W grupie przedsiębiorstw odnotowujących w ostatnich trzech latach działalności poprzedzających badanie kwestionariuszowe (tj. w okresie 2014–2017) istotne wzrosty oraz istotny rozwój udział przedsiębiorstw uznających praktyki monitorowania za istotny czynnik sukcesu był zdecydowanie wyższy niż w przypadku uznania ich za nieistotny czynnik. W największym stopniu znajdowały praktyki te odzwierciedlenie w wartościach wzrostu przychodów netto oraz liczby obsłużonych klientów⁸⁷. Miało to miejsce zarówno dla takiego wymiaru praktyk monitorowania jak stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej, jak i dla analizy działań konkurencji. Wyróżniająca się pozycja wzrostu przychodów netto oraz liczby obsłużonych klientów mogła mieć związek z klarownością tych miar i łatwością ich monitorowania w stosunku do np. takiej miary, jak wartość kapitału własnego, która bywa rzadko monitorowana w przypadku MŚP. Wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się było zdecydowanie mniej takich, którzy uznali praktyki monitorowania za nieistotne. Wskazują na to różnice pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym, które oscylowały wokół 15 p. proc. różnicy udziałów w przypadku różnych miar wzrostu oraz rozwoju (wykr. 3.34.).

87 Zależność tych zmiennych (miara wzrostu/rozwoju i wybrane praktyki monitorowania) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto i zmiennej stałe kontrolowanie osiągniętych wyników – wartość testu 1679,84; $p=0,0000$; a dla wzrostu liczby klientów i zmiennej stałe kontrolowanie osiągniętych wyników – wartość testu 1873,29; $p=0,0000$).

Wykres 3.34. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (wzrost wartości) analizowanych miar sukcesu przedsiębiorstw w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od znaczenia wybranych praktyk monitorowania

Chart 3.34. Percentage of enterprises that recorded an improvement in the situation (increase in value) of selected measures of enterprise success during the 3 years (2014–2017) depending on the importance of analyzed practices of monitoring



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – praktyki monitorowania w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of monitoring practices in different groups of enterprises

W przekroju zasięgu działania przedsiębiorstw największą intensywność badanej cechy wykazywały, co stanowiło odstępstwo od wcześniejszych obserwacji, przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym w stosunku do pozostałych grup, w tym do przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Różnica w stosunku do przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym była relatywnie niewielka (od 12,6% do 11,3%). Największy był także udział przedsiębiorstw o największym nasileniu praktyk monitorowania w grupach przedsiębiorstw uznających się za lidera branży oraz tych, które były powiązane kapitałowo z innymi przedsiębiorstwami, a próg udziałów przekracza 50%.

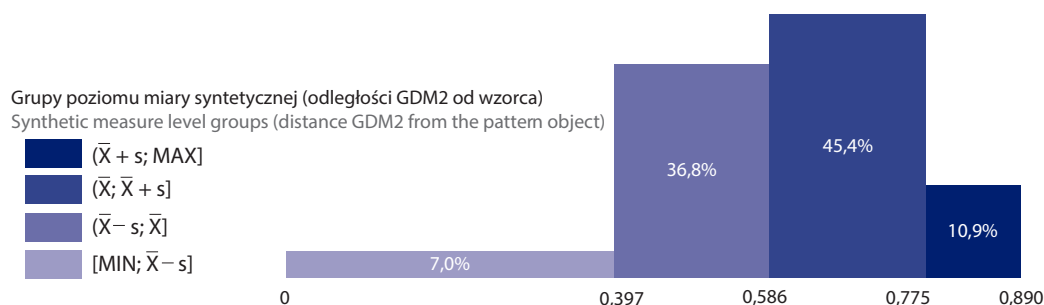
Najwyższe udziały przedsiębiorstw o wysokim nasileniu praktyk monitorowania w grupach przedsiębiorstw osiągających wysokie wzrosty wartości przychodów ze sprzedaży oraz liczby zatrudnionych pracowników w ostatnich trzech latach, a także wśród tych, które w analogicznym okresie najbardziej poprawiły swoją pozycję konkurencyjną oraz kondycję finansową są świadectwem pewnego związku, jaki łączy praktyki monitorowania ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw MŚP. Uogólniając można stwierdzić, że firm najlepszych z uwagi na praktyki monitorowania było przeciętnie dwukrotnie więcej w grupach z największym wzrostem/poprawą niż w grupach, które odnotowały spadki względnie pogorszenie sytuacji (udział „najlepszych” wyniósł około 20% w grupach z dużymi wzrostami/poprawą, zaś około 10% w grupach z dużymi spadkami/pogorszeniem sytuacji).

W przekroju sekcji PKD należy odnotować, że najwyższe wartości średnie oraz maksymalne GDM2 dla praktyk monitorowania występowały w handlu i usługach (średnia równa 0,602), zaś najniższe w budownictwie (0,547) – wykr. 3.36.

W przekroju województw tradycyjnie liderem było województwo mazowieckie. Na nieco niższym, choć wysokim poziomie były średnie GDM2 z województw podlaskiego oraz lubuskiego. W tych województwach mamy podwyższające średnią przypadki wysokich ocen. W pozostałych województwach mamy do czynienia z bardzo podobnym poziomem nasilenia badanej cechy zarządzania i niewielkimi różnicami.

Wykres 3.35. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia praktyk monitorowania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

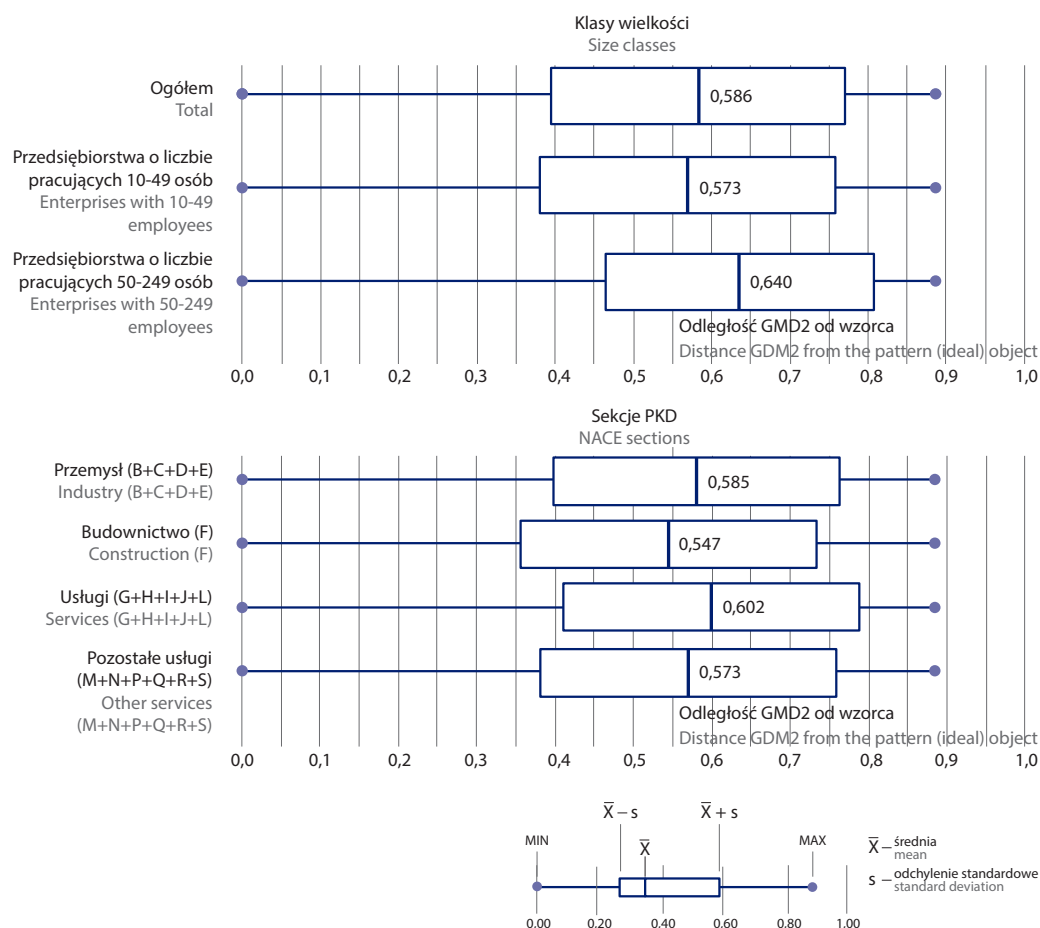
Chart 3.35. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of monitoring practices for achieving success in enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.36. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia praktyk monitorowania dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.36. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of monitoring practices for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

3.8. Systemy informatyczne

3.8. IT systems

Systemy informatyczne w istotnym stopniu zmieniły oblicze zarządzania przedsiębiorstwami, także tymi małymi oraz średnimi, bowiem stają się one coraz bardziej dostępne z uwagi na koszty implementacji i kompetencje niezbędne do obsługi. W niniejszej analizie uwzględniono cztery zmienne odnoszące się do systemów informatycznych, a mianowicie:

- wdrażanie przez przedsiębiorstwa grupy MŚP systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL),
- wykorzystywanie systemów CRM (zarządzanie relacjami z klientami oraz informacjami o klientach),
- wykorzystywanie systemów ERP (zintegrowanych systemów zarządzania, systemów zarządzania zasobami przedsiębiorstwa),
- wykorzystywanie systemów CMS (zarządzania treścią na stronie internetowej).

W badanej grupie przedsiębiorstw największą popularnością cieszyły się systemy CRM oraz ERP (po 44% badanych przedsiębiorców uznało je za ważne bądź kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa), mniejszą zaś systemy CMS oraz systemy do zarządzania zasobami ludzkimi (tabl. 3.13.). Podobny, a nawet większy odsetek przedsiębiorców, skłonnych było uznać wykorzystywanie systemów informatycznych za pozostające bez wpływu na rozwój prowadzonych przez nich przedsiębiorstw. W przypadku systemów ułatwiających zarządzanie zasobami ludzkimi uważało tak nawet 46% badanych przedsiębiorców. Najczęściej udzielana była odpowiedź ze środka skali – 3 (neutralny). Tak znaczenie systemów informatycznych oceniło aż 10195 spośród 31982 badanych przedsiębiorców.

Tablica 3.13. Ocena znaczenia korzystania z systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.13. The assessment of the importance of using IT systems supporting management for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) Implementation of IT systems supporting human resource management (HRM)	a	13,1	38,1	31,7	7,5
	b	14,3	39,3	28,0	6,1
	c	8,0	32,9	46,8	13,1
Wykorzystywanie systemów CRM (systemów zarządzania informacjami o klientach) The use of CRM systems	a	12,0	33,7	36,9	10,6
	b	13,0	35,0	33,5	9,1
	c	7,7	28,2	50,7	16,7
Wykorzystywanie systemów ERP The use of ERP systems	a	11,5	34,2	37,2	10,9
	b	12,7	36,1	32,7	8,5
	c	6,6	26,1	55,4	20,6
Wykorzystywanie systemów CMA The use of CMA systems	a	12,0	35,8	35,1	9,3
	b	12,9	36,6	32,3	8,3
	c	8,2	32,3	46,5	13,2

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

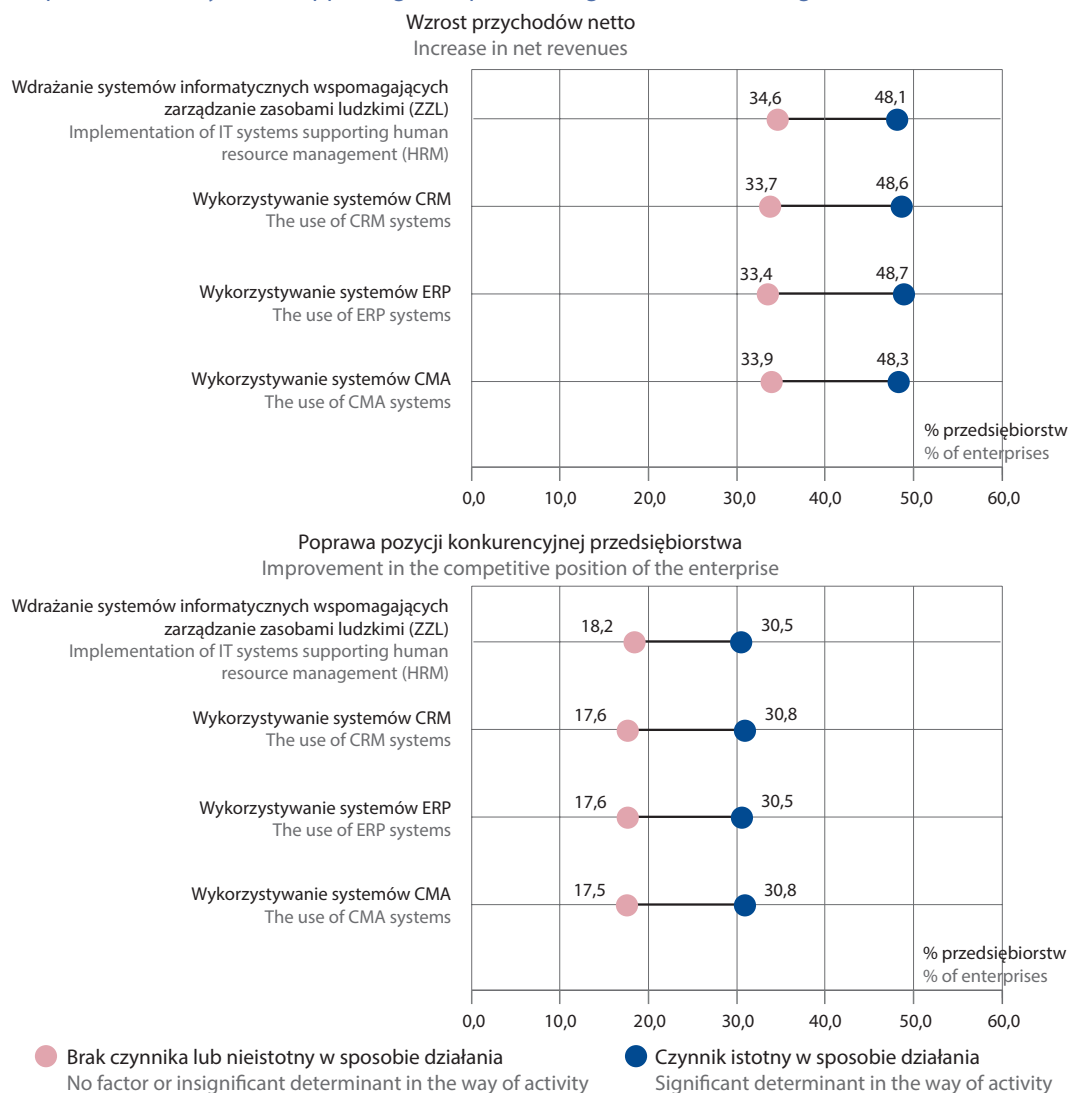
W ramach badania kwestionariuszowego zapytano przedsiębiorstwa o cztery zmienne odnoszące się do wdrażania lub wykorzystywania systemów informatycznych (tabl. 3.13.). We wszystkich przypadkach przedsiębiorstwa średniej wielkości dużo częściej wskazywały na istotne znaczenie zmiennej, niż przedsiębiorstwa małe. Za istotne wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) uznało 46,8% badanych średnich przedsiębiorstw i 28,0% przedsiębiorstw małych. Wykorzystywanie systemów CRM (systemów zarządzania informacjami o klientach) jako istotne w rozwoju przedsiębiorstwa uznało 50,7% średnich przedsiębiorstw i 33,5% małych przedsiębiorstw. Największe różnice między przedsiębiorstwami średnimi a małymi wystąpiły przy uznaniu za istotne wykorzystywania systemów ERP (systemów zarządzania zasobami przedsiębiorstwa) – udział odpowiednio 55,4% i 32,7%. Najmniejsze różnice między przedsiębiorstwami średnimi a małymi wystąpiły przy uznaniu za istotne wykorzystywania systemów CMA (systemów zarządzania treścią na stronie internetowej) – udział odpowiednio 46,5% i 32,3%.

Świadomość i/lub stosowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, współwystępowało częściej ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw niż niedoceniając tego czynnika sukcesu MŚP (wykr. 3.37). Spośród badanych przedsiębiorstw wykazujących znaczące wzrosty liczby klientów niemal połowa wskazywała na duże znaczenie systemów informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a dla nieco ponad 30% spośród nich nie ma ono w praktyce znaczenia. Podobnie, spośród przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach odnotowały rozwój w jego wymiarze, jakim jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, około 30% wskazywało jednocześnie na duże znaczenie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, zaś niecałe 20% wskazuje na brak znaczenia tego czynnika⁸⁸.

88 Zależność tych zmiennych (miara wzrostu/rozwoju i wybrane zmienne odnoszące się do wdrażania lub wykorzystywania systemów informatycznych) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. dla poprawy pozycji konkurencyjnej i zmiennej wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi – wartość testu 1513,65; $p=0,0000$; a dla wzrostu przychodu netto i tej samej zmiennej wartość testu 1309,37; $p=0,0000$).

Wykres 3.37. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwa dla osiągnięcia sukcesu

Chart 3.37. The percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and an improvement in their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance of IT systems supporting enterprise management for achieving success

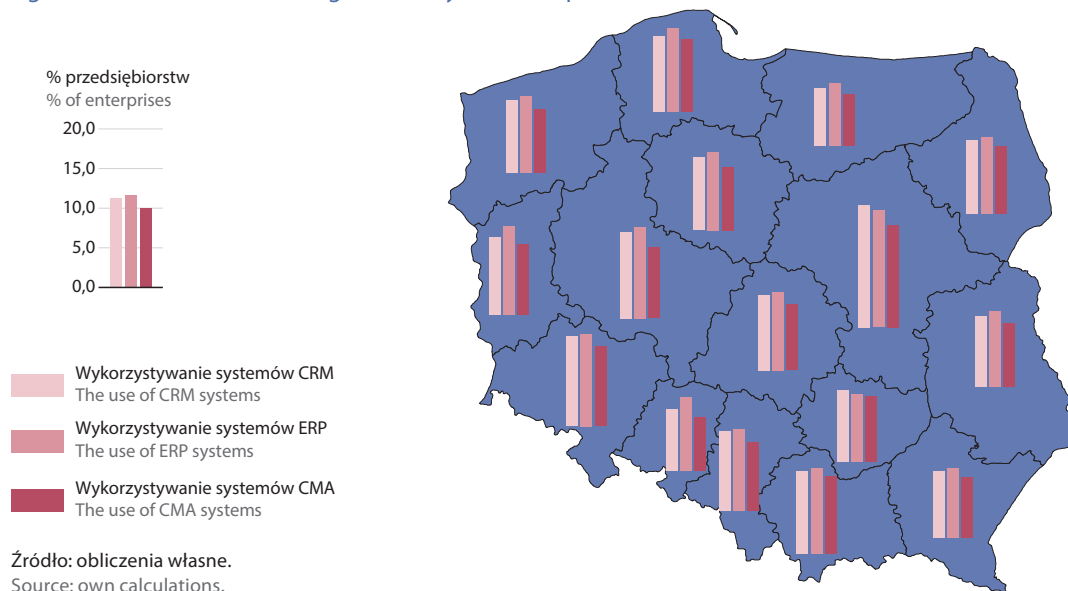


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W ujęciu przestrzennym każdą z czterech zmiennych za istotną najczęściej uznawały przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego (mapa 3.4. oraz wyk. 3.38.). Wdrażanie systemów informatycznych ZZL, w skali kraju najrzadziej uznane było za istotne w rozwoju przedsiębiorstwa – 31,7%, w tym w województwach od 28,9% w łódzkim do 36,5% w mazowieckim. Wykorzystanie systemów CRM uznane zostało za istotne najrzadziej w województwie opolskim (31,4%), a najczęściej w województwie mazowieckim (44,8%). W skali kraju najczęściej za istotne uznane zostało wykorzystanie systemów ERP (37,2%), a udział w województwach wahał się od 34,5% w województwie opolskim do 42,8% w mazowieckim. Wykorzystanie systemów CMA uznane zostało za istotne najrzadziej w przedsiębiorstwach województwa opolskiego (29,7%), a najczęściej w przedsiębiorstwach województwa mazowieckiego (42,3%).

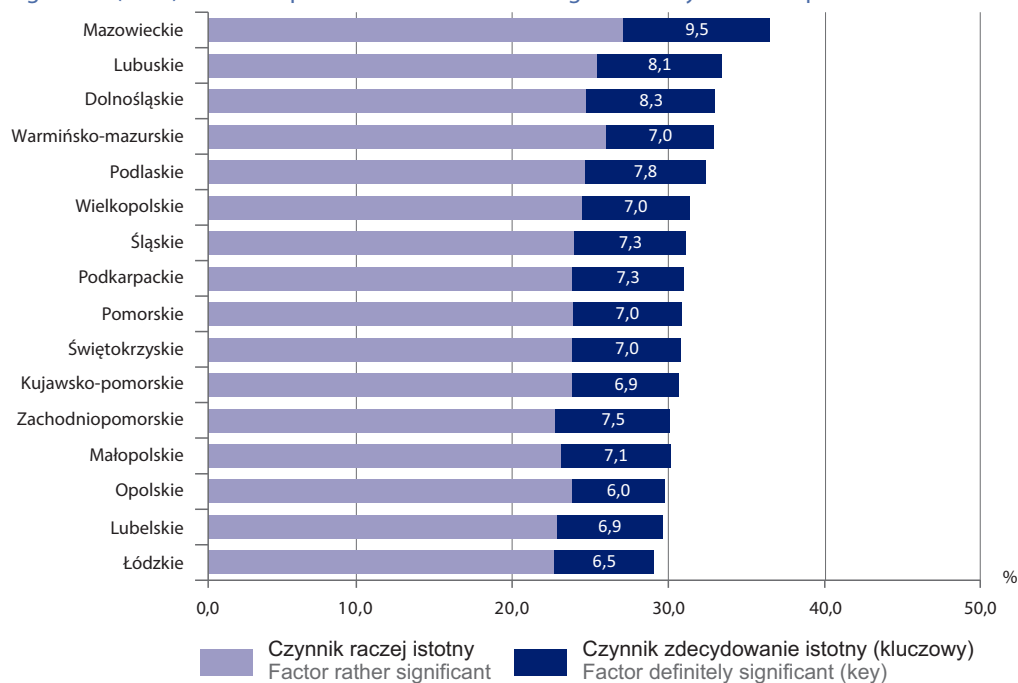
Mapa 3.4. Odsetek przedsiębiorstw, w których analizowane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie były zdecydowanie istotnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Map 3.4. Percentage of enterprises in which analyzed IT systems supporting management were definitely significant factors for achieving success by voivodships in 2017



Wykres 3.38. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) było istotnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Chart 3.38. Percentage of enterprises in which the implementation of IT systems supporting human resource management (HRM) was an important factor for achieving success by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W ujęciu grup PKD nie wystąpiły duże różnice, jedynie w przypadku przedsiębiorstw z sekcji F – budownictwo widać niższy udział odpowiedzi uznających dane czynniki za istotne w rozwoju przedsiębiorstwa (wykr. 3.39). Za istotne dla sukcesu wdrażanie ZSL uznało od 31,5% przedsiębiorstw przemysłowych (sekcje B, C, D, E) do 35,8% przedsiębiorstw z pozostałych usług (sekcje M, N, P, Q, R, S). W budownictwie za istotny ww. czynnik uznało 22,3% przedsiębiorstw. Największe rozbieżności odnotowano w przypadku wykorzystania systemów CRM, uznanych za istotne w rozwoju od 22,7% badanych przedsiębiorstw z sekcji F – budownictwo po 43,3% przedsiębiorstw z sekcji G – handel i naprawa pojazdów samochodowych^A. Wykorzystanie systemów ERP za istotne uznało od 25,7% przedsiębiorstw z sekcji F – budownictwo po 41,3% przedsiębiorstw z sekcji G – handel i naprawa pojazdów samochodowych^A. W przypadku wykorzystywania systemów CMA za istotne w rozwoju uznało je od 23,6% przedsiębiorstw z sekcji F – budownictwo do 38,5% przedsiębiorstw z zakresu handlu i usług (sekcje G, H, I, J, L).

W ujęciu głównego rynku, na którym działały przedsiębiorstwa, widoczna była zasada ogólnego wzrostu uznania istotności danej zmiennej w rozwoju przedsiębiorstwa w miarę orientowania oferty przedsiębiorstwa na coraz odleglejszy rynek (tabl.3.14)⁸⁹. Przy 3 na 4 badanych zmiennych kolejno od rynku lokalnego, przez regionalny, krajowy aż po międzynarodowy wzrastał udział przedsiębiorstw uznających dany czynnik za istotny dla osiągnięcia sukcesu. Wdrażanie systemów ZSL uznane zostało za istotne w od 24,4% przedsiębiorstw o działalności na rynku lokalnym, po 39,2% przedsiębiorstw działających głównie na rynku międzynarodowym. Wykorzystanie systemów CRM istotne było dla 25,8% przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym i 44,8% przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Za istotne wykorzystanie systemów ERP uznało 26,4% przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym i 47,4% przedsiębiorstw operujących na rynku międzynarodowym. Jedynie w przypadku wykorzystywania systemów CMA najrzadziej za istotne uznały je przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym (25,4%), a najczęściej natomiast działające na rynku krajowym (42,1%).

⁸⁹ Zależność tych zmiennych (główny rynek i wybrane zmienne odnoszące się do wdrażania lub wykorzystywania systemów informatycznych) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. dla zmiennej – główny rynek działania i zmiennej wdrażanie systemów informatycznych ZSL – wartość testu 979,41; $p=0,0000$; a dla zmiennej główny rynek działania i zmiennej wdrażanie systemów CRM – wartość testu 1662,12; $p=0,0000$).

Wykres 3.39. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) było istotnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu według wybranych sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.39. Percentage of enterprises in which the implementation of IT systems supporting human resource management (HRM) was an important factor for achieving success by selected NACE sections in 2017



Tablica 3.14. Przedsiębiorstwa, w których wybrane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie były istotnymi^a czynnikami sukcesu według według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.Table 3.14. Enterprises, in which selected IT systems supporting management were important^a factors of success by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych Developing sales strategies for products and services using modern ICT	48,2	36,3	46,4	56,4	54,7
W szczególności: In particular:					
posiadanie własnej strony internetowej having own website	59,6	47,2	58,6	68,5	65,0
w tym sklepu internetowego including online store	20,9	13,2	20,5	27,1	22,7
prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga running own blog or microblog	15,7	11,2	14,5	19,5	17,0
wykorzystywanie serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama) using social networking sites (e.g. Facebook, Twitter, Instagram)	29,3	24,0	29,1	33,5	30,6
wykorzystywanie stron internetowych, które udostępniają multimedia (np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare) using websites that provide multimedia (e.g. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare)	23,1	16,4	21,3	28,3	26,0

a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – systemy informatyczne w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of IT in different groups of enterprises

Niemal dwukrotnie większy był odsetek przedsiębiorstw doceniających znaczenie systemów informatycznych wśród przedsiębiorstw małych w stosunku do średnich (odpowiednio 22,3% i 11,5%). W przekroju sekcji PKD budownictwo było sekcją o najmniejszej średniej intensywności badanej cechy (średnia miary syntetycznej 0,400, zaś w grupie handel i usługi – sekcje G, H, I, J, L – 0,490) – wykr. 3.41.

Duży odsetek odpowiedzi świadczących o nierozpoznananiu wpływu systemów ułatwiających pracę na sukces przedsiębiorstwa oraz średnie wartości GDM2 dla tego czynnika poniżej 0,5 (średnia równa jest 0,472) były świadectwem relatywnie niskiego znaczenia, jakie przypisywane było tej zmiennej przez badanych przedsiębiorców.

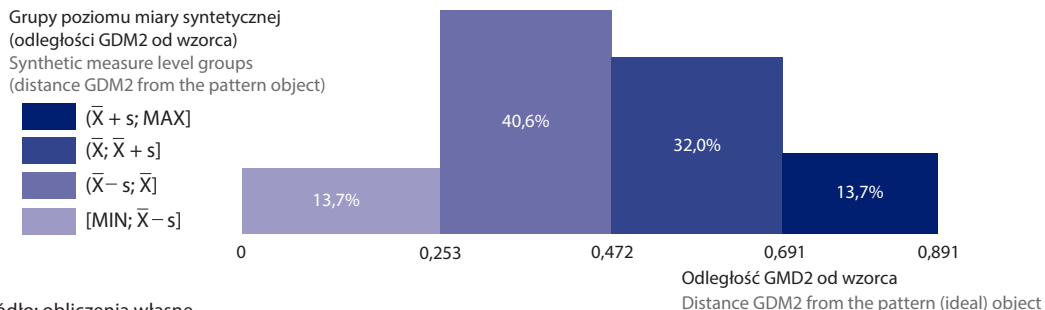
W przekroju województw zaobserwowano jednoznacznie wyróżniającą się in plus sytuację województwa mazowieckiego (wykr. 3.42.). Z kolei wartości średnie GDM2 dla systemów informatycznych w następujących województwach: zachodniopomorskim, świętokrzyskim, podkarpackim, opolskim oraz lubelskim były niskie, a wartości skupione raczej wokół minimów dla każdej z tych grup. Sytuacja ta może być asumptem do rozważania pewnych regionalnych, systemowych niedoborów i być może punktem wyjścia do zmian w tym zakresie, które mogą być wspierane przez władze regionu i instytucje otoczenia biznesu.

Popularność systemów informatycznych mierzona odsetkiem przedsiębiorstw o największym nasileniu cechy, największa była w przypadku przedsiębiorstw, które działały na rynku ogólnokrajowym. Była ona nawet większa niż tych funkcjonujących na skalę międzynarodową i zdecydowanie większa niż przedsiębiorstw realizujących swoje operacje na rynkach regionalnych czy lokalnych. Także przedsiębiorstwa definiujące siebie jako liderów rynku wykazywały zdecydowanie większy udział tych, które były jednocześnie przedsiębiorstwami o dużym nasileniu badanej cechy zarządzania. Udział w tej grupie wynosił aż 26%, zaś w grupie przedsiębiorstw z małym doświadczeniem w branży, tylko 9,7%. Wśród przedsiębiorstw działających na rynku niezależnie, odsetek przedsiębiorstw o wysokim natężeniu cechy wyniósł 12%, zaś tych powiązanych osobowo, kapitałowo i organizacyjnie z innymi podmiotami (wysokość udziałów w innych przedsiębiorstwach przekraczała próg 50%) wyniósł 23,8%.

Podobnie jak w przypadku innych, wewnętrznych determinant zarządzania, tak w przypadku systemów informatycznych, widoczne było wyraźnie to, iż przedsiębiorstwa odnotowujące największą poprawę kondycji ekonomicznej, pozycji konkurencyjnej, wzrosty przychodów ze sprzedaży oraz liczby klientów wykazywały jednocześnie najwyższe udziały przedsiębiorstw o największej intensywności badanej cechy. Istniała więc pewna zależność pomiędzy odnoszonymi sukcesami oraz stosowaniem informatyki w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Być może, podobnie jak w przypadku innych cech, bardziej kompetentne zarządy mają większą wiedzę także w obszarze informatyki, a owe kompetencje pozwalają tak na podejmowanie dobrych decyzji biznesowych, jak i na wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Zmienną pośredniczącą może okazać się zmienna związana z ogólnymi kompetencjami intelektualnymi, a w szczególności menedżerskimi.

Wykres 3.40. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

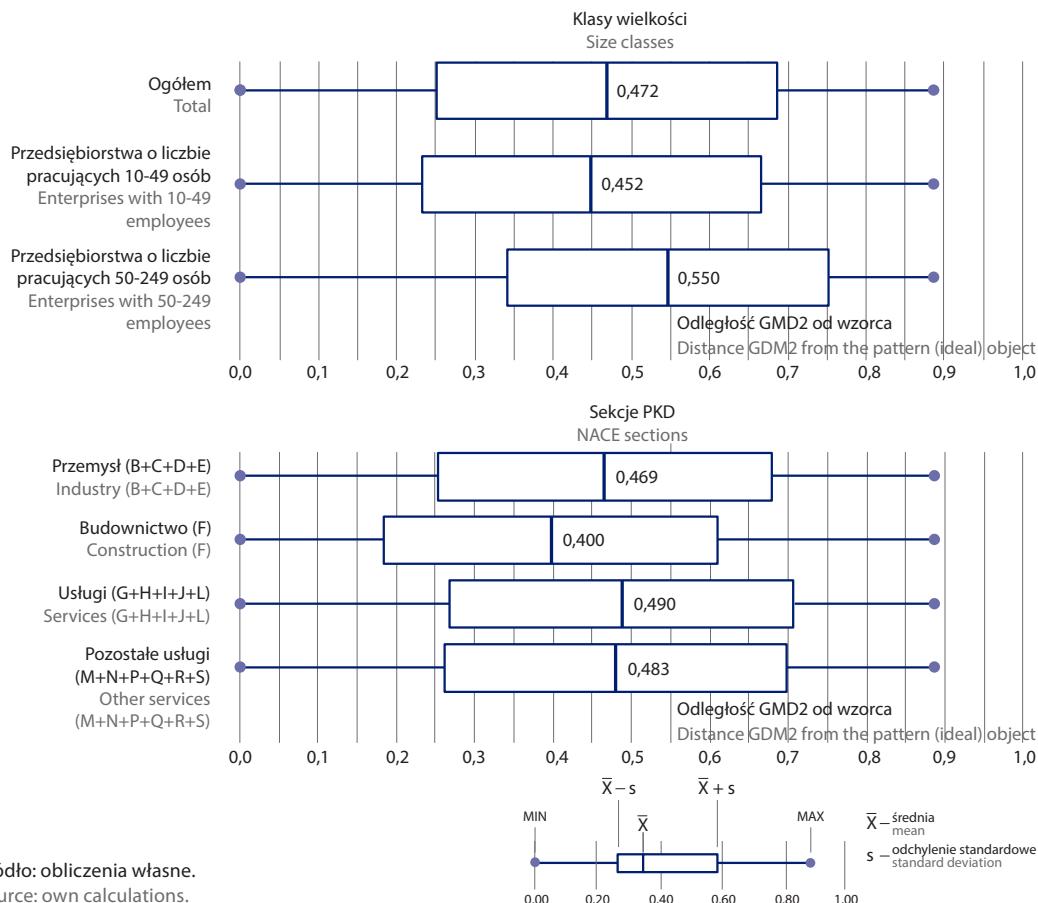
Chart 3.40. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.41. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

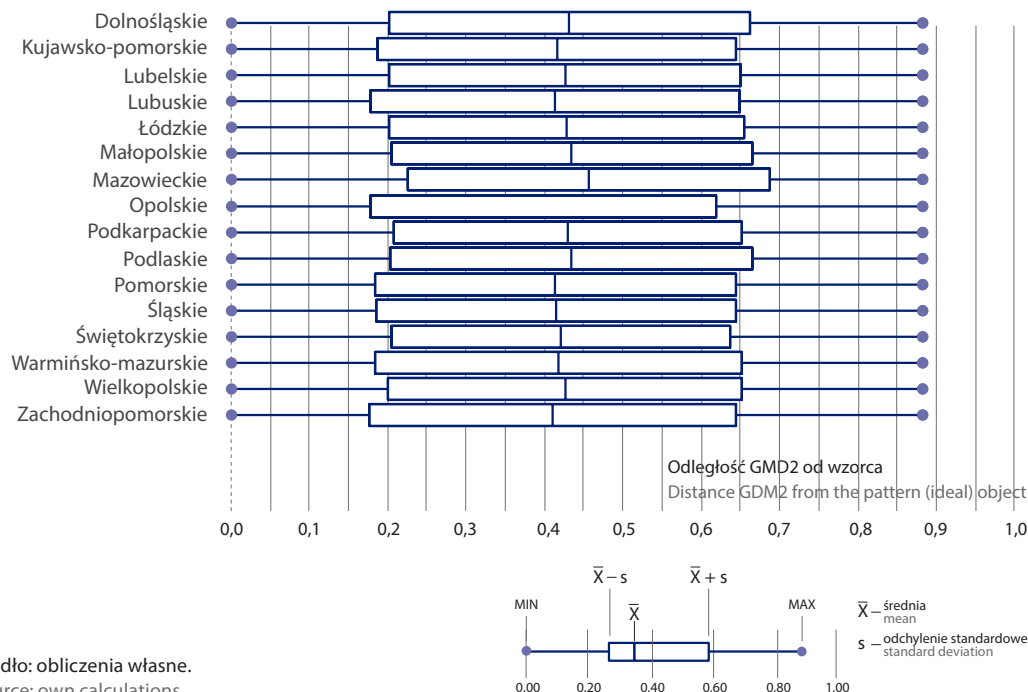
Chart 3.41. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.42. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.42. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using IT systems supporting management for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



3.9. Technologie informatyczno-telekomunikacyjne

3.9. ICT

TECHNOLOGIE INFORMATYCZNO-TELEKOMUNIKACYJNE są w biznesie narzędziami nawiązywania i utrzymywania relacji z otoczeniem rynkowym oraz konkurencyjnym – z tzw. otoczeniem bliższym przedsiębiorstwa. Stwierdza się najwyższą ich skuteczność wówczas, gdy są stosowane równoległe do siebie. Osiągnięcie efektu synergicznego następuje przez odsyłanie każdej z ich form (strony, sklepy internetowe, blogi etc.) do pozostałych⁹⁰.

Ta grupa zmiennych w odróżnieniu od podobnych, analizowanych wcześniej, swój punkt ciężkości ma w relacjach z otoczeniem rynkowym oraz konkurencyjnym – z tzw. otoczeniem bliższym przedsiębiorstwa. W badaniu ujęto różne, współcześnie stosowane narzędzia cyfrowej łączności z podmiotami otoczenia, w tym:

- posiadanie własnej strony internetowej,
- posiadanie sklepu internetowego,
- prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga,
- wykorzystywanie serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama),
- wykorzystywanie stron internetowych, które udostępniają multimedia (np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare).

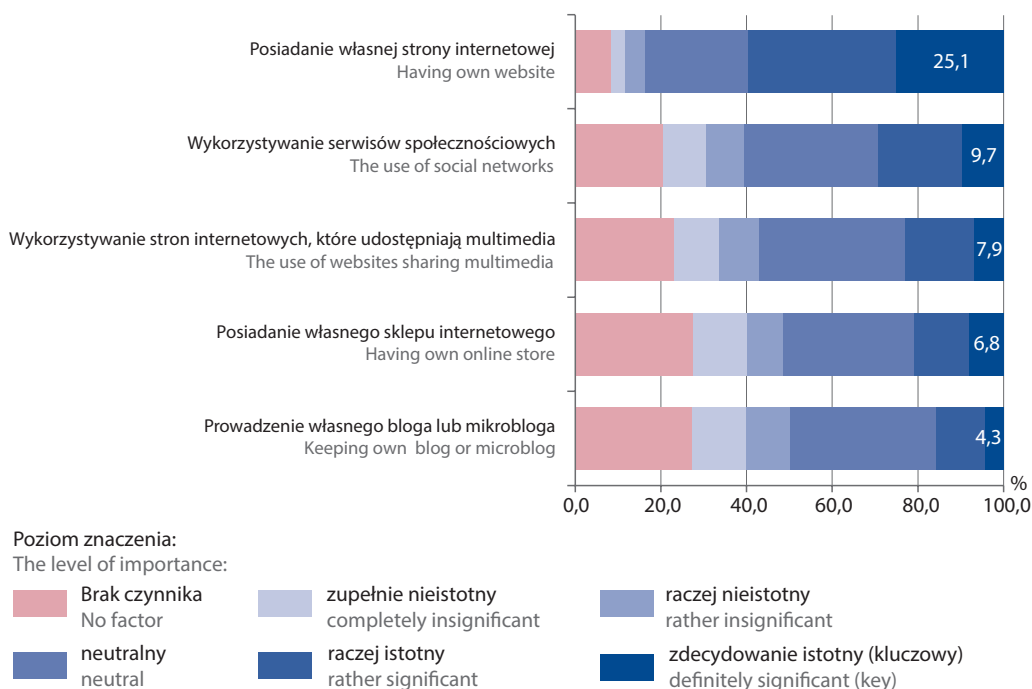
90 Źródło: Oprac. własne.

Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw wskazuje, choć świadomość w tej mierze nie jest najwidoczniej powszechna, że narzędzia te pozwalają na osiągnięcie efektu synergicznego wówczas, gdy są stosowane równolegle do siebie. Zjawisko jest proste – każda forma odnosi korzystającego do pozostałych, kieruje jego uwagę na inne formy. Trafiając na dowolną z nich, na przykład blog, na który trafia osoba zainteresowana określonym tematem, możemy zostać ostatecznie przekierowani do sklepu bądź na aukcję internetową.

Wymienione w badaniu formy powinny więc w modelowym ujęciu tworzyć system współdziałających elementów. Z badania kwestionariuszowego wynika jednak nieco inny obraz rzeczy. Zainteresowanie pewnymi, wybranymi formami było wysokie, innymi zaś przeciwnie. Ponad 60% badanych przedsiębiorców było skłonnych uważać, że ważne z punktu widzenia sukcesu jest posiadanie własnej strony internetowej, lecz już tylko nieco ponad 20%, że ważne jest prowadzenie bloga bądź mikrobloga. Nawet wykorzystywanie biznesowo bardzo istotnych serwisów społecznościowych doceniło jedynie 34% badanych przedsiębiorców. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają w konsekwencji na sformułowanie wniosku o niskim stopniu popularności systemowego podejścia do wykorzystania narzędzi informatyczno-telekomunikacyjnych wśród badanych przedsiębiorców sektora MŚP (wykr. 3.43. oraz tabl. 3.15.).

Wykres 3.43. Poziom znaczenia wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w 2017 r.

Chart 3.43. The level of importance of selected activities in the use of ICT for achieving success in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 3.15. Poziom znaczenia wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.

Table 3.15. The level of importance of selected activities in the use of ICT for achieving success by size class in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych Developing sales strategies for products and services using modern ICT	a	9,9	31,2	48,2	14,8
	b	10,3	32,0	46,3	13,8
	c	8,4	27,9	55,9	18,6
W szczególności: In particular:					
posiadanie własnej strony internetowej having own website	a	7,8	24,2	59,6	25,1
	b	8,2	24,9	57,6	24,1
	c	6,0	21,1	67,8	29,6
w tym sklepu internetowego including online store	a	21,0	30,4	20,9	7,9
	b	21,1	31,1	20,5	7,6
	c	20,6	27,7	22,6	9,1
prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga running own blog or microblog	a	22,8	34,2	15,7	4,3
	b	23,0	34,7	15,4	4,2
	c	22,0	32,2	16,8	4,8
wykorzystywanie serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama) using social networking sites (e.g. Facebook, Twitter, Instagram)	a	18,9	31,2	29,3	9,7
	b	19,0	31,7	28,7	9,3
	c	18,3	29,3	32,1	11,0
wykorzystywanie stron internetowych, które udostępniają multimedia (np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare) using websites that provide multimedia (e.g. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare)	a	19,9	33,9	23,1	6,8
	b	20,1	34,3	22,6	6,5
	c	19,5	32,1	25,0	7,8

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Wyniki badania kwestionariuszowego wykazały, że wśród przedsiębiorstw średnich zatrudniających od 50 do 249 osób 55,9% uważało opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystywaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych za istotne dla sukcesu, w przedsiębiorstwach małych udział ten był nieco mniejszy i wynosił 46,3% (tabl. 3.15.). Wśród przedsiębiorstw małych wyższy był odsetek neutralności znaczenia tego czynnika, niemal co trzecie przedsiębiorstwo zatrudniające od 10 do 49 osób uważało wykorzystywanie technologii informatyczno-telekomunikacyjnych jako neutralny czynnik (32,0%), a w przedsiębiorstwach średnich udział ten wynosił 27,9%. Wśród badanych przedsiębiorstw zdecydowanie największym zainteresowaniem w ramach wykorzystania technologii charakteryzowało się posiadanie własnej strony internetowej – 67,8% przedsiębiorstw średnich

uważało ten czynnik za istotny i było to o 10,2 p. proc. więcej niż w przedsiębiorstwach małych. Mniejszy udział odnotowano przy wykorzystaniu serwisów społecznościowych (np. Facebook, Instagram), przedsiębiorstwa średnie w 32,1% przypadków uważały ten czynnik za istotny, natomiast przedsiębiorstwa małe w 28,7% przypadków. Również wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia zostało uznane za istotne dla sukcesu w co czwartym przedsiębiorstwie średnim (25,0%) oraz w 22,6% przedsiębiorstw małych. Najmniejszym uznaniem wśród podmiotów charakteryzowało się posiadanie sklepu internetowego, 22,6% przedsiębiorstw średnich uważało ten czynnik za istotny (20,5% przedsiębiorstw małych), a także prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga, które zostało uznane za istotny czynnik sukcesu dla 16,8% badanych przedsiębiorstw zatrudniających 50 – 249 osób (15,4%, zatrudniających 10 – 49 osób).

Wśród przedsiębiorstw, w których wybrane działania w zakresie wykorzystywania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych były istotnymi czynnikami dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw, największy udział wystąpił dla przedsiębiorstw z przemysłu – 67,0%, następnie z handlu i usług (sekcje G, H, I, J, L) – 63,6%, z pozostałych usług (sekcje M, N, P, Q, R, S) – 63,4% i sekcja F – budownictwo – 63,3%. Analizując poszczególne narzędzia w ramach wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych, szczególnie wyróżniały się podmioty z handlu i usług, spośród których najwyższym uznaniem okazały się czynniki w zakresie: posiadania sklepu internetowego (27,3% podmiotów uważało za istotne), wykorzystywania stron internetowych, które udostępniają multimedia (27,1% podmiotów) oraz prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga (18,8% przedsiębiorstw).

Zdecydowanie najniższe uznanie ważności ww. czynników zostało wskazane wśród przedsiębiorstw z sekcji budownictwo. Posiadanie strony internetowej zostało uznane za istotne przez 48,3% podmiotów (o 12,5 p. proc. mniej niż przedsiębiorstwa z sekcji handlu i usług, które wskazały drugi najniższy odsetek istotności), 16,8% podmiotów wskazało za istotne wykorzystywanie serwisów społecznościowych (o 7,1 p. proc. mniej niż w przedsiębiorstwach przemysłowych), 14,3% – wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia (o 5,8 p. proc. mniej niż w przemyśle) 9,9% – posiadanie sklepu internetowego (o 3,6 p. proc. mniej niż w pozostałych usługach) oraz 9,1% – posiadanie własnego bloga lub mikrologa (o 4,1 p. proc. mniej niż w przemyśle).

Biorąc pod uwagę województwa, w których przedsiębiorstwa uznały za zdecydowanie istotne posiadanie strony internetowej, nie stwierdzono dużego zróżnicowania pomiędzy jednostkami podziału administracyjnego. Rozpiętość pomiędzy województwami, gdzie ta cecha była uważana za kluczowy czynnik sukcesu została wskazana w największym stopniu (30,4% – mazowieckie i 21,2% – warmińsko-mazurskie) wyniosła 9,2 p. proc., natomiast istotność posiadania stron internetowych przez przedsiębiorstwa dla Polski ogółem została wskazana w 25,1% podmiotów. Wykorzystanie serwisów społecznościowych zostało uznane za zdecydowanie istotne w 9,7% przedsiębiorstw w Polsce, przy czym największy poziom osiągnięto w województwie mazowieckim (12,6%), a najniższy w świętokrzyskim (7,4%). Kluczowe znaczenie wykorzystania stron internetowych wykorzystujących multimedia uznało 6,8% przedsiębiorstw, najczęściej w województwie mazowieckim (9,0%), a najmniej w opolskim (5,2%). Natomiast prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga zostało uznane za zdecydowanie istotne w 4,3% przedsiębiorstw w Polsce, najwyższy wskaźnik – 5,8% odnotowano w województwie mazowieckim, a najniższy – 3,2% w świętokrzyskim.

Wykorzystanie technologii informatyczno-telekomunikacyjnych zostało uznane za istotny czynnik rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu w największym stopniu przez przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym (56,4%) oraz na rynku międzynarodowym (54,7%) – tabl. 3.16. Odsetek istotności był niższy wśród podmiotów działających na rynku regionalnym (46,4%) oraz lokalnym (36,3%). W badaniu tym zdecydowanie wyróżniły się podmioty działające na rynku krajowym, w których najwyższe odsetki istotności zanotowano we wszystkich rodzajach działań z wykorzystaniem technologii informatyczno-telekomunikacyjnych. Posiadanie własnej strony internetowej zostało uznane za istotne w rozwoju na rynku krajowym przez 68,5% przedsiębiorstw (o 2,5 p. proc. więcej niż w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym), wykorzystanie serwisów społecznościowych – 33,5% (o 2,9 p. proc. więcej niż w podmiotach działających na rynku międzynarodowym), posiadanie własnego sklepu internetowego – 27,1% (o 4,4 p. proc. więcej niż w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym) oraz prowadzenie własnego bloga i mikrologa – 19,5% (o 2,5 p. proc. więcej niż w przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym). Przedsię-

biorstwa działające na rynku lokalnym w najmniejszym stopniu uważały technologie informatyczno-telekomunikacyjne za istotne w rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięciu sukcesu.

Tablica 3.16. Przedsiębiorstwa, w których wybrane działania w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych były istotnymi^a czynnikami sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 3.16. Enterprises in which selected activities in the use of ICT were important^a factors of success by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych Developing sales strategies for products and services using modern ICT	48,2	36,3	46,4	56,4	54,7
W szczególności: In particular:					
posiadanie własnej strony internetowej having own website	59,6	47,2	58,6	68,5	65,0
w tym sklepu internetowego including online store	20,9	13,2	20,5	27,1	22,7
prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga running own blog or microblog	15,7	11,2	14,5	19,5	17,0
wykorzystywanie serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama) using social networking sites (e.g. Facebook, Twitter, Instagram)	29,3	24,0	29,1	33,5	30,6
wykorzystywanie stron internetowych, które udostępniają multimedia (np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare) using websites that provide multimedia (e.g. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare)	23,1	16,4	21,3	28,3	26,0

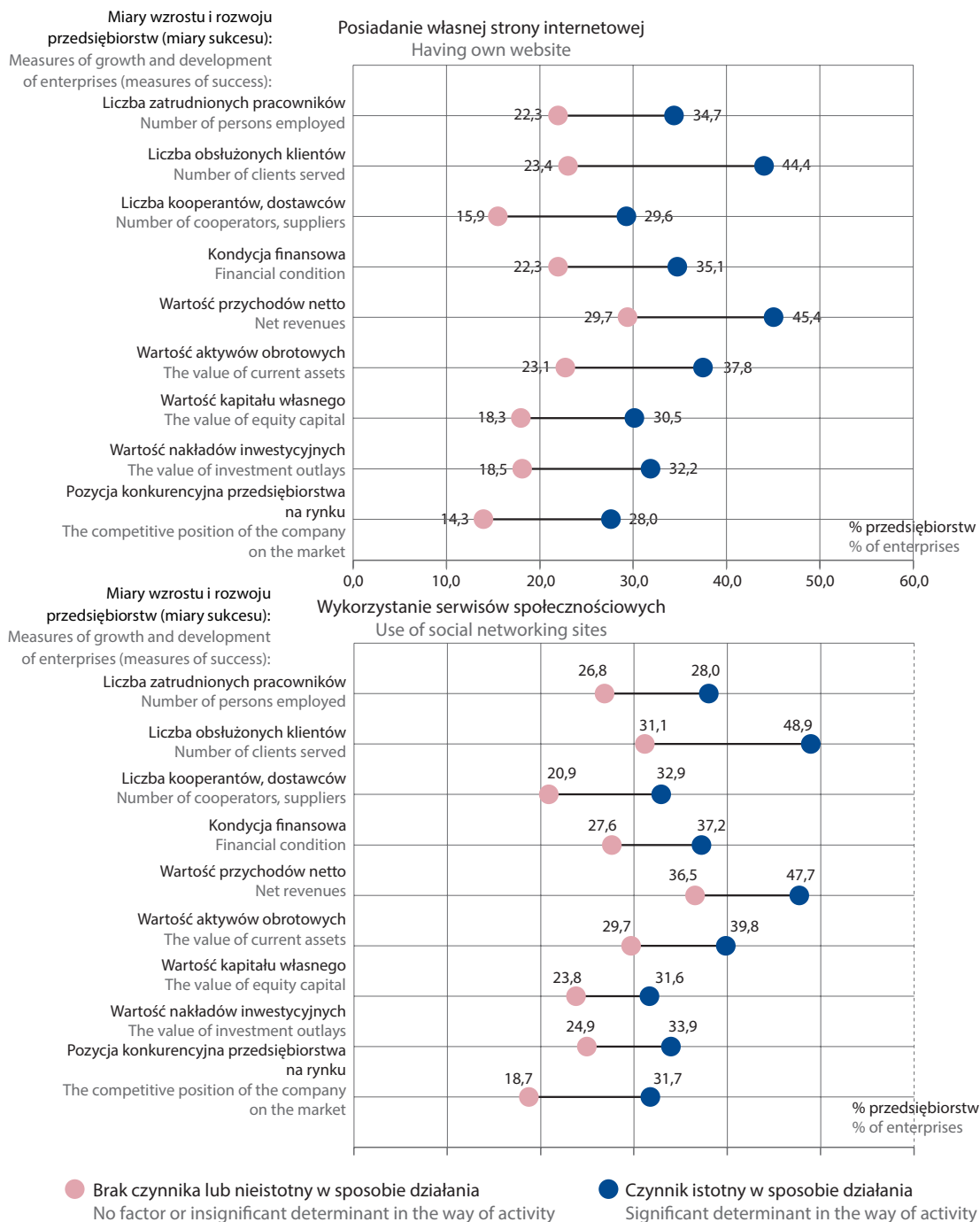
a Obejmuje łącznie oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Udział przedsiębiorstw uznających technologie teleinformatyczne za istotny czynnik sukcesu był zdecydowanie wyższy niż tych, które uznały je za nieistotne w grupie przedsiębiorstw odnotowujących w ostatnich trzech latach działalność istotne wzrosty oraz istotny rozwój. W największym stopniu znajdowały te praktyki odzwierciedlenie w wartościach wzrostu przychodów netto oraz liczby obsłużonych klientów. Miało to miejsce zarówno dla takiego narzędzia technologii teleinformatycznych jak strony internetowej, jak i dla wykorzystywania serwisów społecznościowych. Wśród przedsiębiorstw wykazujących wzrost oraz rozwijających się było zdecydowanie mniej takich, które uznały stosowanie technologii teleinformatycznych za nieistotne. Wskazywały na to różnice pomiędzy udziałami przedsiębiorstw z czynnikiem istotnym w działaniu oraz nieistotnym, które oscylowały wokół 10-15 p.proc różnicy udziałów w przypadku różnych miar wzrostu oraz rozwoju (wykr. 3.44).

Wykres 3.44. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (wzrost wartości) analizowanych miar sukcesu przedsiębiorstw w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od znaczenia własnej strony internetowej oraz serwisów społecznościowych

Chart 3.44. Percentage of enterprises that recorded an improvement in the situation (increase in value) of analyzed measures of enterprise success during the 3 years (2014–2017) depending on the importance of their own website and social networking sites



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – technologie informatyczno-telekomunikacyjne w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of ICT in different groups of enterprises

Najczęstsza kombinacja odpowiedzi to sześć trójek, wyrażająca brak wpływu bądź inaczej neutralność badanych elementów składowych technologii informatyczno-telekomunikacyjnych względem sukcesu przedsiębiorstwa. Dodatkowo średnia wartość miary GDM2 dla badanej grupy była świadectwem raczej niskiego zainteresowania badanym czynnikiem jako determinantą sukcesu przedsiębiorstwa. Średnia ta nie osiągała nawet 0,5 (0,428) – co ukazano na wyk. 3.45. oraz 3.46.

W przekroju regionalnym zaobserwowano dosyć znaczne zróżnicowanie. Podobnie jak w przypadku pozostałych determinant wewnętrznych, najwyższe wartości średnie były osiągnięte w województwie mazowieckim, jednak wartości wysokie cechowały także województwa: warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, podlaskie, podkarpackie, małopolskie, łódzkie, lubuskie, lubelskie, a także dolnośląskie (wykr. 3.45. oraz 3.46.). Województwo opolskie pozostało na miejscu ostatnim i można stwierdzić, że tak w tym obszarze, jak i większości pozostałych, należało do regionów z dominującym tradycyjnym modelem zarządzania.

Także w przekroju sekcji PKD w odniesieniu do technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, widoczne było wyraźne zróżnicowanie wyników. Najmniejsze średnie nasilenie cechy wykazywała sekcja budownictwo. Sytuacja taka powtarzała się w każdym spośród badanych czynników – uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstw z grupy sektora MŚP. W sekcji tej wartość średnia GDM2 była wyjątkowo niska i wynosiła 0,337 (wykr. 3.46.). Z kolei najwyższe, średnie nasilenie cechy występowało w sekcji handel i usługi (0,461). Pośrednie miejsce przetwórstwa przemysłowego może być zapewne wyjaśnione przez fakt, że bazuje ono zazwyczaj nie na jednorazowych transakcjach z odbiorcami, jak handel i usługi, a raczej na stabilnych, długookresowych relacjach z odbiorcami, więc nie poszukuje ich tak aktywnie w sieci.

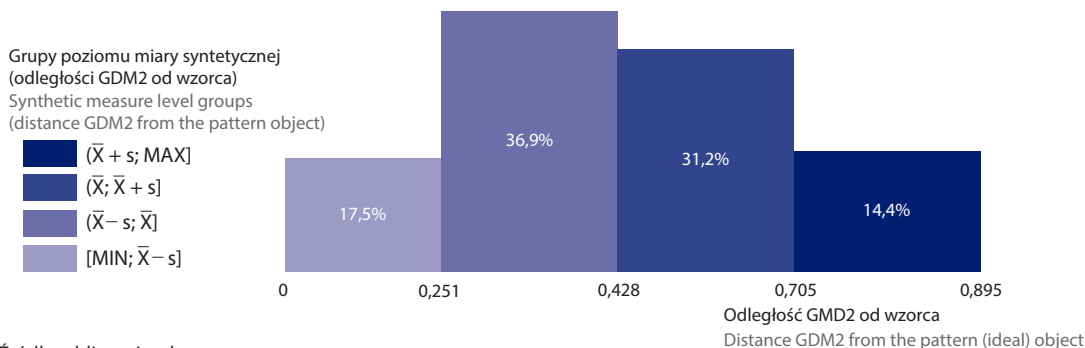
Raczej niewielkie było zróżnicowanie nasilenia badanej cechy w grupach przedsiębiorstw małych i średnich. W tej pierwszej grupie wartość średnia wynosi 0,422, a w drugiej 0,454, zaś udziały przedsiębiorstw wykazujących największe nasilenie cechy w grupie pierwszej 13,6%, a w drugiej 17,8%. Ta niewielka przewaga przedsiębiorstw średnich w obszarze technologii informatyczno-telekomunikacyjnych jest zapewne konsekwencją faktu, iż są one naturalną dźwignią rozwoju i narzędziem small biznesu, dostępnym nie tylko z racji kosztów, lecz także niezbędnych kompetencji niemal dla każdego podmiotu.

Najwyższe wartości udziałów przedsiębiorstw o dużym nasileniu badanej cechy występowały w następujących grupach: przedsiębiorstw działających na rynku krajowym (19,2%), przedsiębiorstw określających własną pozycję konkurencyjną jako dominującą w branży (26,6%) oraz wśród przedsiębiorstw powiązanych osobowo, kapitałowo i organizacyjnie z innymi podmiotami (19,4%).

Obserwujemy wyraźnie wyższe udziały przedsiębiorstw o dużym nasileniu badanej zagregowanej cechy w tych grupach przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach funkcjonowania odnotowały znaczne zwiększenie wartości przychodów netto oraz liczby zatrudnionych, a także poprawę kondycji ekonomicznej oraz pozycji konkurencyjnej w stosunku do tych przedsiębiorstw, które odnotowały w analogicznym okresie spadek bądź pogorszenie w wyżej wymienionych obszarach wynikowych. Różnice udziałów sięgają dwukrotności, a nawet więcej. Dla przykładu przedsiębiorstwa odnotowujące wzrost przychodów netto wykazywały udział takich podmiotów na poziomie 25,7%, zaś odnotowujące istotne spadki na poziomie 13,8%.

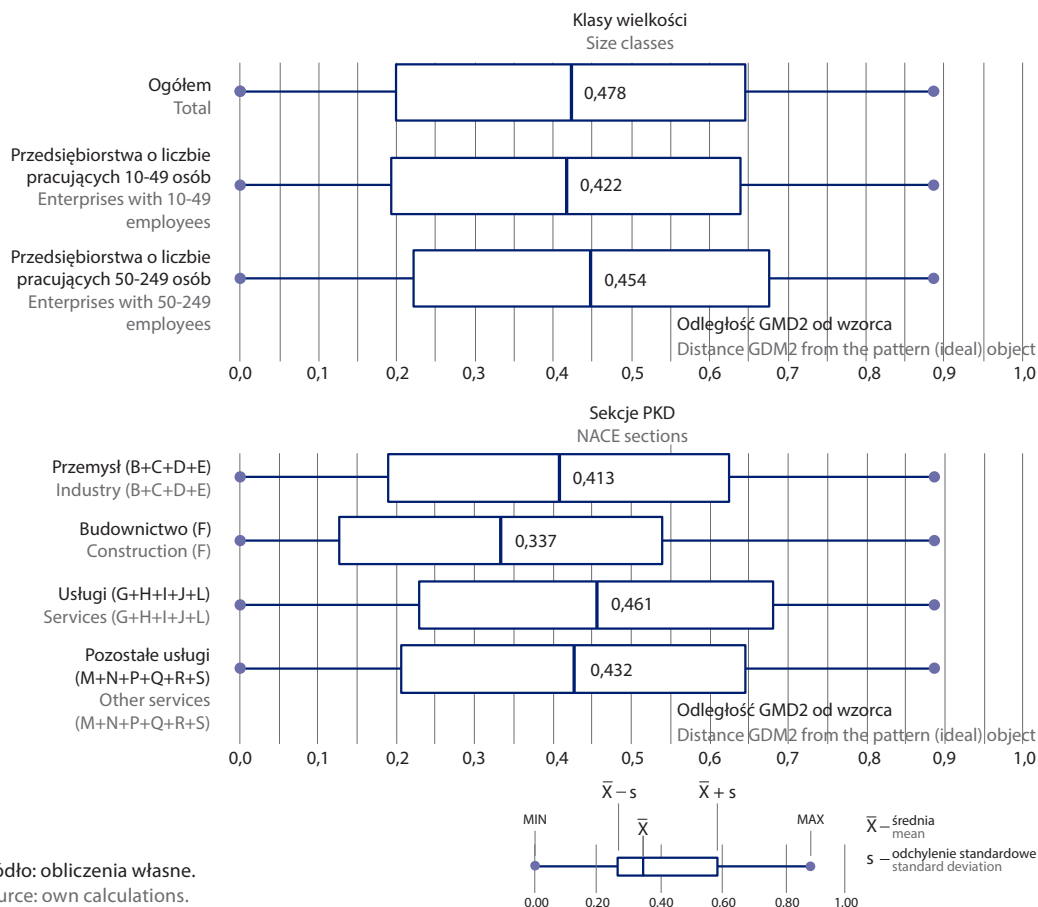
Wykres 3.45. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

Chart 3.45. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of using ICT for achieving success in enterprises in 2017



Wykres 3.46. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

Chart 3.46. The synthetic measures (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of using ICT for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



3.10. Usieciowienie

3.10. Networking

Dawny paradygmat konkurowania na rynku samodzielnych podmiotów jest stopniowo zastępowany paradygmatem konkurowania bloków bądź grup podmiotów funkcjonujących w układach współdziałania – układach sieciowych. Funkcjonowanie w ramach sieci nie oznacza koniecznie związków kapitałowych. Polega natomiast na relacjach powtarzalnych, na ogół długoterminowych, w których strony dostosowują do siebie własne sposoby działania, ale też osiągają nowe możliwości strategiczne, dotychczas niedostępne. Składowymi sieci bywają tak podmioty będące dostawcami, odbiorcami (np. hurtowymi), jak i przedsiębiorstwa konkurencyjne oraz podmioty niebiznesowe (uczelnie, instytuty badawcze etc.). W dobie współdziałania sieciowego powstało pojęcie kooperencji (coopetition) będące jednoczesną współpracą i konkurowaniem. W pewnych obszarach działania, przedsiębiorstwa mogą ze sobą współpracować, jak na przykład biura pośrednictwa nieruchomościami bądź biura podróży, oferujące nieruchomości czy oferty wypoczynku innych biur, co nie wyklucza konkurowania o klientów.

SIECI PRZEDSIĘBIORSTW to układy strategicznej bądź taktycznej współpracy podmiotów gospodarczych, niezależnych formalnoprawnie, opartych o związki kapitałowe bądź też nie, które bazują na powtarzalnych relacjach gospodarczych, na ogół długoterminowych bądź średnioterminowych. Strony współpracy dostosowują do siebie własne sposoby działania, co stanowi koszt współpracy, ale też osiągają korzyści w formie nowych możliwości strategicznych (produkty, rynki, technologie, i inne) bądź oszczędności, które w działaniu w pojedynkę byłyby niemożliwe do zrealizowania. Składowymi sieci bywają tak podmioty będące dostawcami, odbiorcami (np. hurtowymi), jak i przedsiębiorstwa konkurencyjne oraz podmioty niebiznesowe (uczelnie, instytuty badawcze etc.).

KOOPERENCJA to termin związany z sieciowym współdziałaniem przedsiębiorstw, stosowany na oznaczenie jednoczesnej współpracy oraz konkurowania stron, lecz w różnych obszarach ich działania. Tak więc przedsiębiorstwa mogą ze sobą współpracować, na przykład w zakresie kształtowania własnej oferty rynkowej, jak biura pośrednictwa nieruchomości bądź biura podróży, a jednocześnie konkurować o podobną grupę klientów. Znane są przykłady kooperencji tak w grupie małych przedsiębiorstw, jak i globalnych korporacji⁹¹.

Usieciowienie obejmuje w niniejszym opracowaniu następujące zmienne:

- współpracę w związkach o charakterze kooperacyjnym z innymi przedsiębiorstwami,
- współpracę z dostawcami,
- z odbiorcami,
- z firmami konsultingowymi,
- z jednostkami naukowo-badawczymi.

Zmienne te okazały się dla przedsiębiorców istotne, choć liczba badanych przedsiębiorstw była z powodu bardzo dużej liczby odpowiedzi „0” zdecydowanie mniejsza niż w badaniu pozostałych czynników i wyniosła 9513 podmiotów. Aż 30714 przedsiębiorców zaznaczyło w kwestionariuszu, że zmienne te w ich przedsiębiorstwach w ogóle nie występują. Można więc wnioskować, że skądinąd ważna współpraca sieciowa jest w warunkach rodzimych MŚP bardzo mało popularna. Wartości współczynników korelacji Spearmana pokazują, że przedsiębiorstwa, które wskazują na znaczenie kooperacji z dostawcami, kooperują też najczęściej z odbiorcami swoich produktów (współczynnik równy 0,71).

Proces usieciowienia jest szczególnie efektywny, gdy przedsiębiorstwo w sieci zajmuje się wytwarzaniem produktów, lub oferowaniem usług, które w pewien sposób dopełniają się z produktami lub usługami innego przedsiębiorstwa w tej sieci, jak chociażby w przypadku biur podróży.

91 Źródło: Oprac. własne.

Pomimo płynących korzyści z usieciowienia podmiotów, badanie wykazało, że ponad połowa przedsiębiorstw nie podlegała temu procesowi (tabl. 3.17 oraz wykr. 3.47). Współpraca z innymi przedsiębiorstwami nie występowała w 73,1% podmiotów zatrudniających 10-49 osób oraz w 65,5% przedsiębiorstw zatrudniających 50-249 osób, współpraca z dostawcami odpowiednio: 73,0% i 65,3%, z odbiorcami: 73,3% i 65,6%, z firmami konsultingowymi: 76,5% i 69,0% oraz jednostkami naukowo-badawczymi: 77,6% i 70,9%. Wśród przedsiębiorstw, w których współpraca w związkach o charakterze kooperacyjnym występowała, przedsiębiorstwa średnie częściej oceniały ten czynnik za istotny w osiągnięciu sukcesu. W tych podmiotach współpraca z dostawcami była określana jako istotna o 7,1 p. proc. częściej niż w przedsiębiorstwach małych, współpraca z innymi przedsiębiorstwami – o 7,0 p. proc. częściej, współpraca z odbiorcami – o 6,9 p. proc. częściej, z firmami konsultingowymi – o 4,6 p. proc. częściej, z jednostkami naukowo-badawczymi – o 3,7 p. proc. częściej.

Tablica 3.17. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

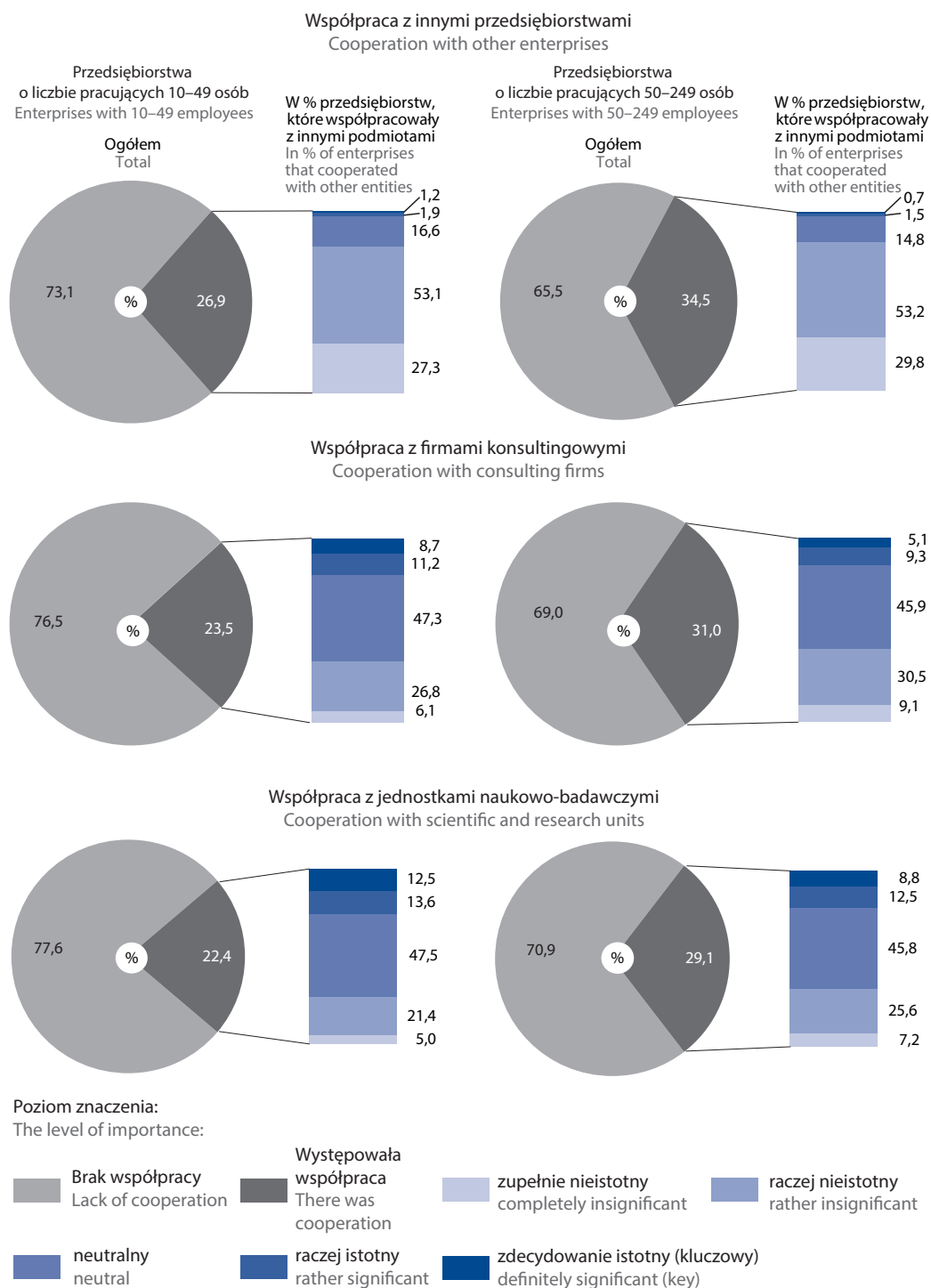
Table 3.17. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for achieving success by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Brak czynnika No factor	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
		nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
				razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed						
innymi przedsiębiorstwami other enterprises	a	71,6	0,8	4,6	23,0	7,9
	b	73,1	0,8	4,4	21,6	7,3
	c	65,5	0,8	5,1	28,6	10,3
dostawcami suppliers	a	71,4	0,7	3,7	24,2	9,2
	b	73,0	0,7	3,6	22,8	8,6
	c	65,3	0,6	4,2	29,9	11,6
odbiorcami recipients	a	71,8	0,9	4,1	23,3	9,4
	b	73,3	0,9	3,9	21,9	8,7
	c	65,6	0,9	4,7	28,8	11,9
z firmami konsultingowymi with consulting firms	a	75,1	4,6	11,7	8,6	1,7
	b	76,5	4,7	11,1	7,7	1,4
	c	69,0	4,5	14,2	12,3	2,8
z jednostkami naukowo-badawczymi with scientific and research units	a	76,2	5,9	11,2	6,6	1,3
	b	77,6	5,9	10,6	5,9	1,1
	c	70,9	6,2	13,3	9,6	2,1

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.47. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla rozwoju przedsiębiorczości i osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.

Chart 3.47. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for the development of entrepreneurship and achieving success by size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

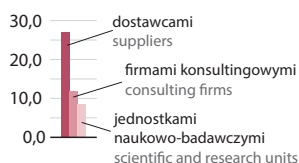
Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa, które uznały współpracę o charakterze kooperacyjnym za zdecydowanie istotną, największy odsetek istotnego znaczenia kooperacji został wskazany w przypadku współpracy z odbiorcami – 9,4%, najwyższy był w województwie mazowieckim – 11,2%, najniższy natomiast w warmińsko-mazurskim – 7,2%. Kooperacja z dostawcami została uznana za zdecydowanie istotny czynnik w 9,2% podmiotów, najwyższą wartość osiągnięto w województwie lubuskim – 10,3%, a najniższą w warmińsko-mazurskim – 7,4%. Kluczowe znaczenie kooperacji z innymi przedsiębiorstwami wykazano w 7,9% przypadków, najwięcej w województwie mazowieckim – 9,4%, a najmniej w świętokrzyskim – 6,3%. Najmniej przedsiębiorstw wskazało kluczową istotność kooperacji z firmami konsultingowymi – 1,7% (2,7% w mazowieckim, 1,0% w świętokrzyskim) oraz kooperacji z jednostkami naukowo-badawczymi – 1,3% (1,8% w mazowieckim, 0,9% w świętokrzyskim).

W przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych częściej niż w przypadku działających na rynkach lokalnych, każda z analizowanych form współpracy z innymi podmiotami była uznana za istotny czynnik sukcesu (wykr. 3.48.)⁹².

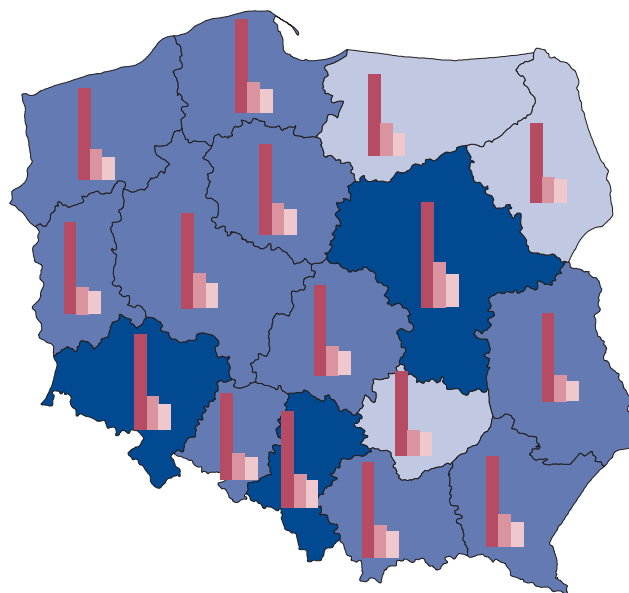
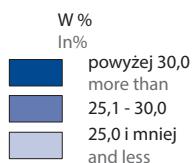
Mapa 3.5. Ocena znaczenia analizowanych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według województw w 2017 r.

Map 3.5. Assessment of the importance of analyzed forms of cooperation with other entities for achieving success by voivodships in 2017

Odsetek przedsiębiorstw, dla których istotne znaczenie miała współpraca z:
Percentage of enterprises for which important was cooperation with:



Odsetek przedsiębiorstw, w których funkcjonowała sformalizowana, długofalowa współpraca z innymi podmiotami
Percentage of enterprises in which formal, long-term cooperation with other entities



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

92 Zależność tych zmiennych (główny rynek i wybrane zmienne odnoszące się do form współpracy z innymi podmiotami) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. dla zmiennej – główny rynek działania i współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi – wartość testu 659,55; $p=0,0000$; a dla zmiennej główny rynek działania i zmiennej współpraca z innymi przedsiębiorstwami – wartość testu 493,40; $p=0,0000$).

Wykres 3.48. Ocena znaczenia wybranych form współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu według głównego rynku w 2017 r.

Chart 3.48. Assessment of the importance of selected forms of cooperation with other entities for achieving success by main market in 2017

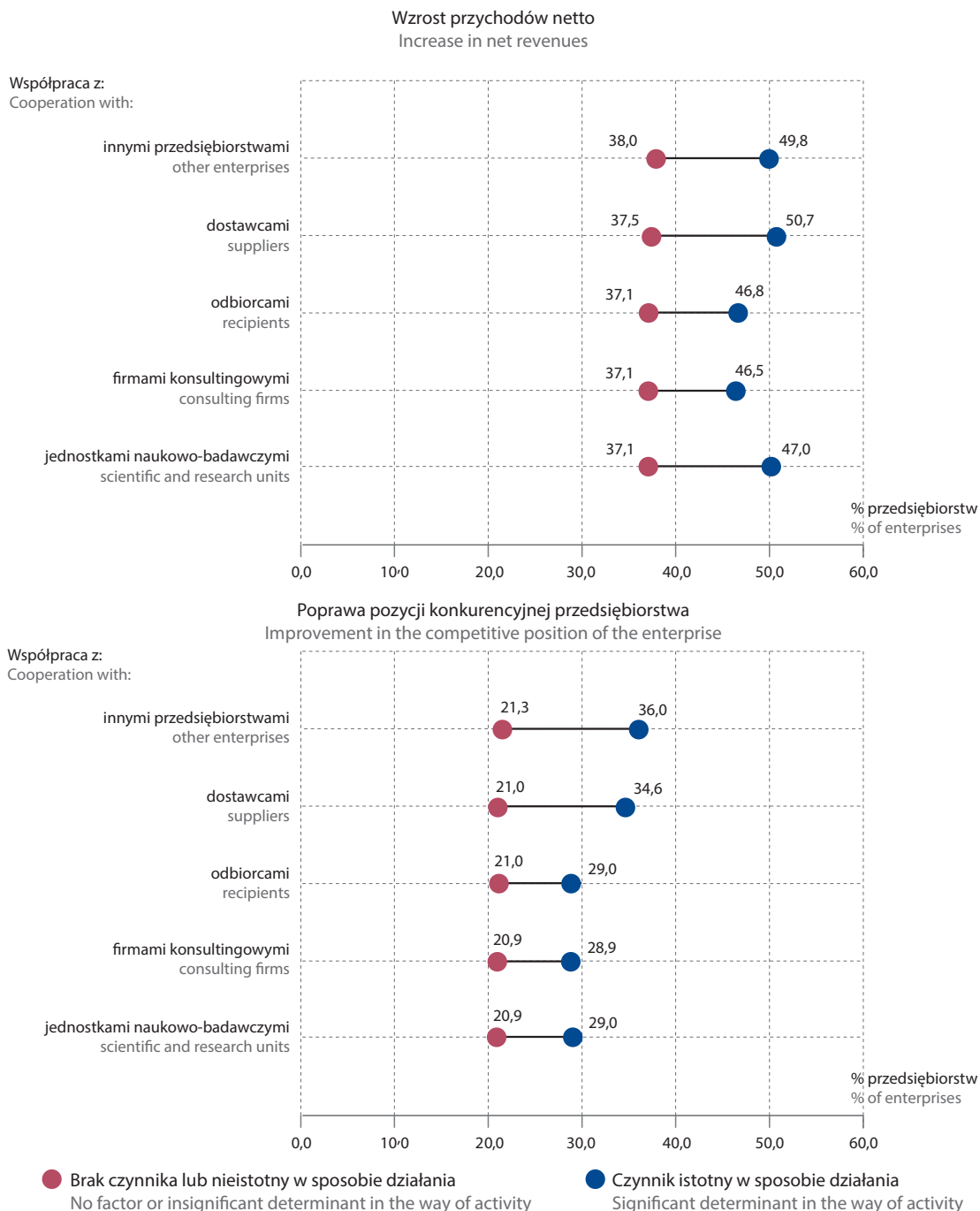


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Udział przedsiębiorstw uznających współpracę sieciową za istotny czynnik sukcesu był wyższy niż tych, które uznały ją za nieistotną, w grupie przedsiębiorstw odnotowujących w ostatnich trzech latach działania istotne wzrosty oraz istotny rozwój (wykr. 3.49.). Spośród badanych przedsiębiorstw wykazujących znaczące wzrosty przychodów netto niemal 50% wskazuje na duże znaczenie współpracy sieciowej, a dla niemal 40% spośród nich nie ma ona w praktyce większego znaczenia. Podobnie, wśród przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach odnotowały rozwój w wymiarze, jakim jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, około 30% wskazuje na duże znaczenie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, a nieco ponad 20% na brak znaczenia tego czynnika. Relatywnie niewielka różnica między tymi wartościami może wskazywać na relatywnie niewielką popularność/znajomość idei sieciowej współpracy między przedsiębiorstwami MŚP w Polsce.

Wykres 3.49. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost wartości przychodów netto oraz poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia badanych form współpracy dla osiągnięcia sukcesu

Chart 3.49. Percentage of enterprises that recorded an increase in the value of net revenues and improved their competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of significance of surveyed forms of cooperation for achieving success



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie miary syntetycznej – usieciowienie w różnych grupach przedsiębiorstw

Differentiation of synthetic measure – of networking different groups of enterprises

Wartość średnia miary GDM2 dla zbadanej grupy wyniosła 0,528 (wykr. 3.50.), zaś najczęstszą kombinacją odpowiedzi były te obejmujące odpowiedzi świadczące o pewnym znaczeniu badanych zmiennych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa (wartość 4). Największe znaczenie przypisywane jest przy tym przez przedsiębiorców współpracy kooperacyjnej z innymi przedsiębiorcami, dostawcami oraz odbiorcami. Doceniało ich znaczenie odpowiednio 80%, 84% oraz 81% badanych przedsiębiorców. Znaczenie przypisywane kooperacji z firmami konsultingowymi oraz jednostkami naukowo-badawczymi było zdecydowanie niższe. Docenia ich znaczenie tylko około 30% przedsiębiorców. Można stąd wyciągnąć wniosek, że współpraca kooperacyjna pojawia się w grupie MŚP głównie w tzw. łańcuchu wartości i tam też dostrzegane są korzyści tej współpracy. Mają więc one głównie związek z aktywnością rynkową, sprzedażową, a nie np. innowacyjną bądź związaną z rozwojem przedsiębiorstwa.

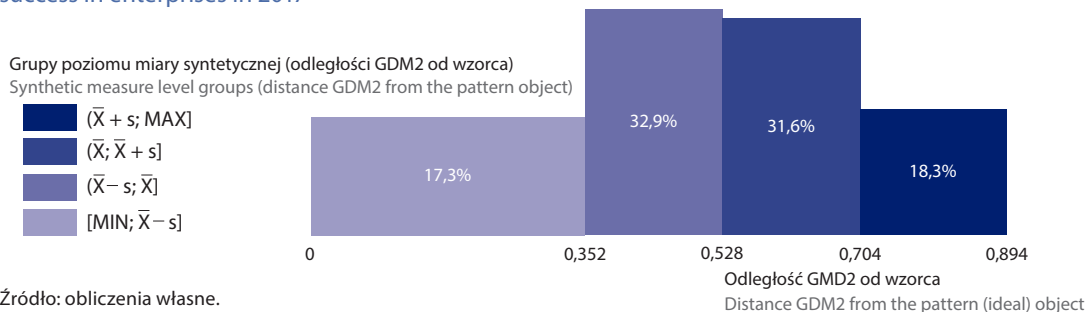
Obserwujemy dosyć znaczne zróżnicowanie wartości GDM2 w przekroju regionów (wykr. 3.52.). Przeważało, dosyć nietypowo, województwo podlaskie, na drugim miejscu znalazło się województwo mazowieckie, lecz do grupy województw o wysokich wartościach dołączyły także następujące województwa: zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, podkarpackie. Nie są to, co interesujące, województwa o najwyższych miarach industrializacji. Być może współpraca sieciowa jest w części przypadków narzędziem kompensowania trudniejszej sytuacji w obszarze popytowym.

Poszczególne, wyróżnione sekcje PKD nie wykazywały dużego zróżnicowania średnich wartości GDM2 (wykr. 3.51.). Najwyższa wartość średnia została osiągnięta w przemyśle (0,547), a najniższa w budownictwie (0,509). Także średnie przedsiębiorstwa wykazują wyższe nasilenie badanej cechy (średnia równa 0,550) niż przedsiębiorstwa małe (0,521). Zgodnie z wcześniejszym wzorcem w tej kwestii, także przedsiębiorstwa definiujące siebie jako dominujące w branży, działające na szerszych rynkach (międzynarodowych) oraz powiązane w istotnym stopniu kapitałowo wykazywały wyższe nasilenie usieciowienia niż przedsiębiorstwa posiadające mniejsze doświadczenie w branży, operujące na rynkach lokalnych bądź regionalnych, a także niepowiązane kapitałowo, choć w przypadku tej ostatniej cechy różnice były nieznaczne.

Również w zgodzie z obowiązującym wcześniej wzorcem, udział przedsiębiorstw najbardziej doceniających usieciowienie wśród przedsiębiorstw w znacznym stopniu wzrastających i rozwijających się był zdecydowanie wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw, które odnotowały spadki bądź pogorszenie się ich sytuacji. Różnice te były wyraźne zarówno dla wartości przychodów ze sprzedaży, liczby zatrudnionych pracowników, kondycji finansowej, a także (w szczególności) szacowanej przez przedsiębiorców pozycji konkurencyjnej na rynku. Można więc sądzić, powtórnie, że pomiędzy stosowaniem rozwiązań współpracy sieciowej, a wzrostem i rozwojem istnieje pewien związek. Może mieć on naturę powiązaną ze skłonnością zarządzających do utrzymywania intensywnych relacji z otoczeniem bliższym przedsiębiorstwa – otoczeniem konkurencyjnym, która to skłonność sprzyja tak usieciowieniu, jak i nawiązywaniu obopólnie korzystnych relacji z innymi podmiotami.

Wykres 3.50. Struktura badanych przedsiębiorstw według grup poziomu miary syntetycznej (odległości GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach w 2017 r.

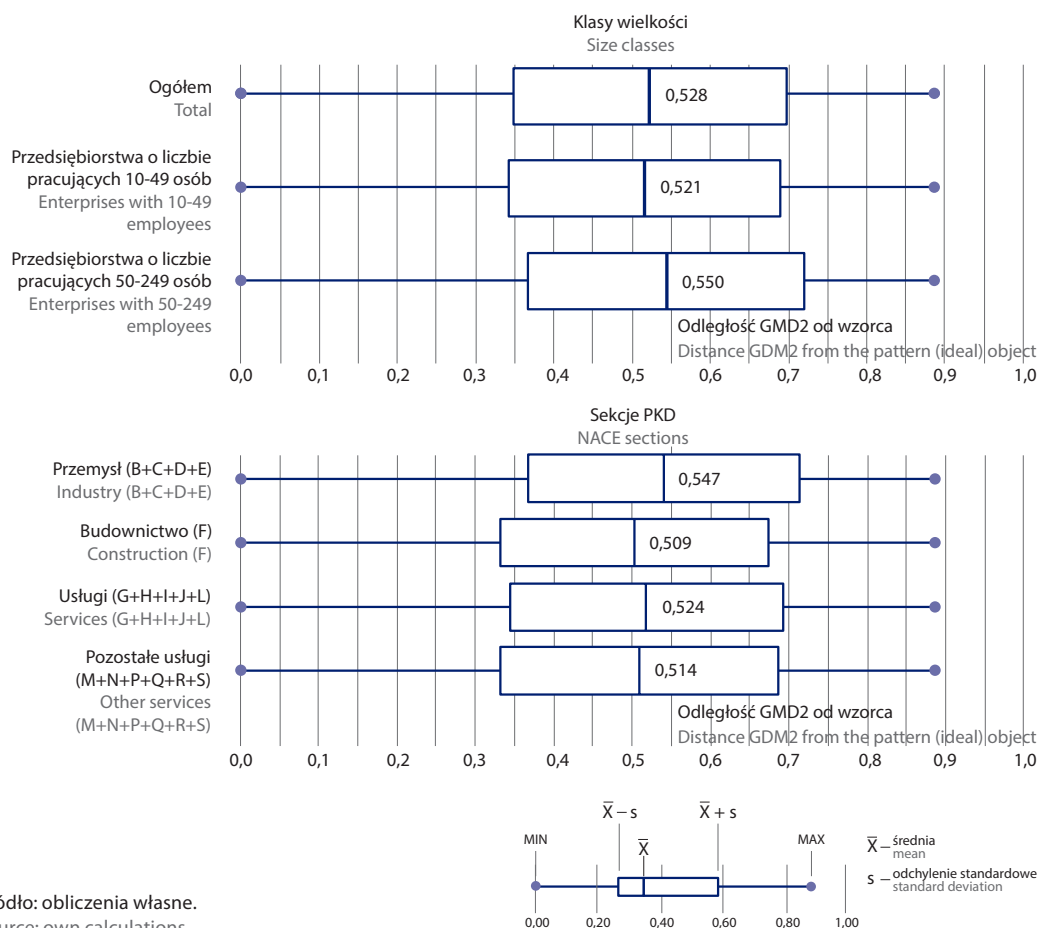
Chart 3.50. Structure of the surveyed enterprises by groups of the level of synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in assessing the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.51. Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według klas wielkości i sekcji PKD w 2017 r.

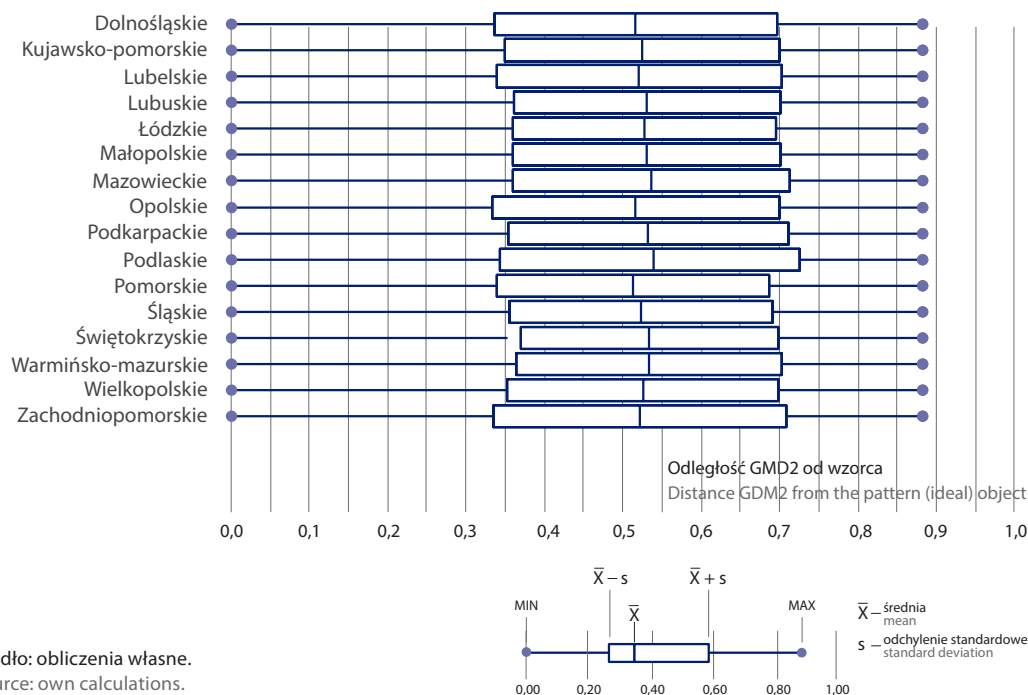
Chart 3.51. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises by size classes and NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 3.52 . Miara syntetyczna (odległość GDM2 od wzorca) w ocenie znaczenia współpracy z innymi podmiotami dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach według województw w 2017 r.

Chart 3.52. The synthetic measure (distance GDM2 from the pattern object) in the assessment of the importance of cooperation with other entities for achieving success in enterprises by voivodships in 2017



Podsumowanie

Summary

Zaprezentowano liniowe porządkowanie obiektów – przedsiębiorstw z grupy MŚP przy użyciu miary odległości GDM2 względem dziewięciu grup zmiennych, reprezentujących różne czynniki sukcesu z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. Wyniki, na przykład wartości średniej miary GDM2 dla poszczególnych grup zmiennych, sugerują ogólny ranking zainteresowania przedsiębiorców różnymi obszarami zarządzania.

Ranking zainteresowania przedsiębiorców różnymi czynnikami wewnętrznymi sukcesu przedsiębiorstwa nie musi odpowiadać rzeczywistości ich znaczeniu. Można sądzić, że nabywanie przez przedsiębiorców wiedzy dotyczącej obszarów obecnie mniej docenianych może przyczynić się do innego ich postrzegania i tym samym podniesienia ich rangi czy znaczenia w przyszłości.

Rangowanie na podstawie średnich wartości GDM2 w grupach determinant wewnętrznych pozwoliło stwierdzić, że najbardziej docenianą przez przedsiębiorców grupą było nowoczesne HRM z wartością średnią 0,655. Duże znaczenie w opinii przedsiębiorców miały też praktyki monitorowania (0,587) oraz relacje z rynkiem (0,574). Pewne znaczenie, choć raczej umiarkowane, przypisywane było też zarządzaniu strategicznemu (0,526) oraz usieciowieniu (0,528), choć w jego przypadku średnia liczona była na grupie około trzykrotnie mniejszej niż w pozostałych przypadkach, bowiem pozostała część badanych przedsiębiorców uznała, że w ich przypadku rozwiązania takie nie mają w ogóle zastosowania. Ledwie na średnim poziomie było też przekonanie przedsiębiorców dotyczące znaczenia orientacji przedsiębiorczej, czyli zmiennej opisującej aktywne poszukiwanie okazji i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań biznesowych (0,513). Zdecydowanie niedoceniane spośród analizowanych czynników, były systemy informatyczne (0,472), współczesne metody zarządzania (0,435) oraz technologie informatyczno-telekomunikacyjne

(0,428). Przedsiębiorcy w największym stopniu doceniali te czynniki sukcesu, które są znane z ich doświadczenia biznesowego i intuicyjne, jak relacje z pracownikami, relacje z rynkiem czy kontrolowanie osiągniętych wyników, a w mniejszym czynniki wynikające z wiedzy menedżerskiej i w mniej oczywisty sposób przekładające się na osiągnięte efekty. Zdaje się więc dominować prosta racjonalność, a narzędzia i rozwiązania znane są preferowane ponad te potencjalne, o których dodatkowo wiedza jest raczej skromna. Ta niska skłonność do eksperymentowania z nowościami (grupa tzw. najlepszych przedsiębiorstw, osiągająca nasilenie cechy z przedziału [wartość średnia plus odchylenie standardowe; wartość maksymalna]) stanowiła każdorazowo zaledwie kilkanaście procent badanych przedsiębiorstw, może świadczyć o swoistej nieufności do nowych rozwiązań. Może z jednej strony stanowić ochronę przed nieracjonalnością, z drugiej jednak być cechą utrudniającą rozwój.

Obszary niedoceniane przez przedsiębiorców można postrzegać w kategoriach potencjalnych szans na podniesienie efektywności ekonomicznej w przyszłości. Sugeruje to fakt, że intensywność każdej z badanych zmiennych w ciągu ostatnich trzech lat w grupach przedsiębiorstw wykazujących znaczne wzrosty bądź poprawę wyników w obszarach takich jak: wartość przychodów ze sprzedaży, liczba zatrudnionych pracowników, pozycja konkurencyjna na rynku, kondycja ekonomiczna była zdecydowanie wyższa w grupach wzrostowych (na ogół dwukrotnie bądź nawet więcej) niż w grupach wykazujących w tych obszarach spadki. Były to jednak, jak już nadmieniono, grupy małoliczne.

Natura relacji łączącej wysokie wartości wzrostu np. przychodów oraz liczby zatrudnionych, a także znacznej poprawy pozycji konkurencyjnej bądź kondycji ekonomicznej z intensywnością każdego z badanych czynników nie jest znana. Można jednak uważać, że zmienną łączącą obydwie kategorie są ogólne kompetencje menedżerskie. Pozwalają one z jednej strony na docenienie znaczenia badanych uwarunkowań wewnętrznych i ich ewentualną implementację, z drugiej natomiast na podejmowanie racjonalnych decyzji biznesowych, co przekłada się wprost na efektywność, wzrost, rozwój. Możliwa jest więc sytuacja, że nie mamy tutaj do czynienia ze zdeterminowaniem efektów przez stosowanie określonych narzędzi, a raczej ze współwystępowaniem. W dalszej kolejności wspieranie wzrostu i rozwoju przez stosowanie określonych rozwiązań nie jest oczywiście wykluczone, a nawet jest prawdopodobne.

W każdym z badanych obszarów średnie pod względem wielkości przedsiębiorstwa wykazywały większe przeciętne nasilenie badanych cech zarządzania w stosunku do przedsiębiorstw małych. Podobnie też przedsiębiorstwa określające swoją pozycję jako lidera w branży, działające na szerszą skalę (np. na rynku krajowym bądź międzynarodowym), a także należące do grup kapitałowych wykazują każdorazowo wyższe natężenie badanych cech niż przedsiębiorstwa bez większego doświadczenia, działające na mniejszą skalę oraz będące podmiotami niezależnymi. Sugeruje to następującą konkluzję: zapotrzebowanie na podbudowane wiedzą, rozwiązania w sferze zarządzania rośnie wraz z dojrzałością biznesową i stażem przedsiębiorstwa na rynku.

Rozdział 4

Chapter 4

Znaczenie otoczenia lokalnego, instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla osiągania sukcesu przedsiębiorstw

The importance of local, institutional and external support for the success of enterprises

4.1. Wprowadzenie

4.1. Introduction

Odniesienie sukcesu w złożonej i turbulentnej rzeczywistości gospodarczej i społecznej jest strategicznym celem każdego podmiotu gospodarczego. Tenże sukces zależy jest jednak nie tylko od odpowiednio określonej i realizowanej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, ale współcześnie coraz bardziej istotne staje się oddziaływanie szeroko rozumianego otoczenia, tego bliższego, i tego dalszego. Znaczenie otoczenia jako jednego z ważniejszych czynników sukcesotwórczych widoczne jest nie tylko w okresie produkcyjnej czy usługowej działalności przedsiębiorstwa, lecz także już na etapie wyboru lokalizacji tejże aktywności.

Każdy podmiot gospodarczy poszukuje dla swej działalności takich miejsc, które w możliwie najwyższym stopniu przyczyniać się będą do osiągnięcia wieloaspektowych sukcesów i realizacji celów ekonomicznych i społecznych. W tym kontekście szczególne znaczenie ma układ tzw. efektów zewnętrznych danej lokalizacji przyjmujących postać korzyści bądź niedogodności. Efekty te w praktyce to innymi słowy materialne i niematerialne dobra jakie otrzymuje określony podmiot ze swego otoczenia bez rekompensowania z jego strony kosztów ich wytwarzania. Są one ściśle związane z sytuacją w konkretnym miejscu (miejscowość, gmina, miasto, region) bądź mają charakter makroekonomiczny (aprzejstrenny). Należy jednak przy tym wskazać, iż wybór odpowiedniej lokalizacji oraz ocena jej czynników zależy najczęściej od specyfiki przedsiębiorstwa, a zakres korzyści zewnętrznych nie jest stały w czasie i nie jest zbiorem zamkniętym. Szczególnie w ostatnich latach mamy do czynienia ze wzrastającą rolą nowych czynników oddziałujących na lokalizacyjne wybory, dotąd niedostrzeganych przez decydentów. Ma to wyraźny związek m.in. z postępowaniem cywilizacyjnym i wzrostem wszechobecnej konkurencyjności.

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA w warunkach rynkowej gospodarki to wieloelementowa zróżnicowana struktura kształtowana w wieloletnim (niekiedy nawet wielowiekowym) procesie zarówno przez naturę, jak i przez różne grupy jej użytkowników (w tym lokalne i regionalne władze samorządowe, terytorialne społeczności, instytucje biznesowego wsparcia itd.) zależnie od zakresu ich działalności⁹³.

To złożone otoczenie jest właśnie ważnym czynnikiem sukcesotwórczym każdego przedsiębiorstwa.

Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości staje się współcześnie jednym z ważniejszych zadań i wyzwań samorządu terytorialnego, zwłaszcza gminnego i regionalnego. Tenże samorząd jest bowiem samodzielnym podmiotem gospodarującym oraz kształtującym warunki sprzyjające rozwojowi danych jednostek terytorialnych. Prowadzenie zaś działalności gospodarczej w konkurencyjnej scenarii wymaga wiedzy (jak?), kapitału (za co?) i miejsca (gdzie?).

93 Źródło: Oprac. własne.

Działania organów lokalnego i regionalnego samorządu terytorialnego na rzecz przedsiębiorstw (zwłaszcza małych i średnich) dotyczące wiedzy (jak?) obejmują świadczenie usług informacyjnych i promocyjnych (poprzez własną stronę internetową, portal informacyjny, prowadzenie interaktywnej bazy danych gospodarczych, uczestnictwo w targach regionalnych, krajowych, zagranicznych itp.), usług konsultacyjno-doradczych, organizację szkoleń (samodzielnie np. poprzez agencje rozwoju regionalnego lub poprzez zlecenie ich innym podmiotom np. organizacjom samorządu gospodarczego), pośredniczenie w nawiązywaniu współpracy gospodarczej o charakterze ponadlokalnym czy stymulowanie rozwoju sieci kooperacji pomiędzy członkami lokalnych i regionalnych klastrów oraz inicjowanie współpracy klastrów z jednostkami naukowo-badawczymi itp.

Wśród instrumentów i narzędzi wsparcia kapitałowego (w tym finansowego) stosowanych przez organy jednostek samorządu terytorialnego oraz podległe im jednostki organizacyjne wobec podmiotów gospodarczych (za co?) w praktyce największe znaczenie mają narzędzia polityki fiskalnej.

Samorządowa polityka fiskalna ukierunkowana jest na stworzenie łatwiejszego dostępu do środków finansowych poprzez narzędzia finansowania bezzwrotnego (dotacje, w tym ze środków unijnych), narzędzia finansowania zwrotnego (kredyty, pożyczki), narzędzia finansowania pośredniego (gwarancje, poręczenia, udziały kapitałowe, kapitał ryzyka) itp. Dużą popularnością cieszą się lokalne fundusze pożyczkowe i poręczeń kredytowych. Ułatwiają one dostęp do kredytów oferowanych przez banki komercyjne. Często, zwłaszcza MŚP, nie dysponują bowiem odpowiednim zabezpieczeniem, którego wymaga bank przy udzielaniu kredytu. Narzędziem o istotnym znaczeniu jest także dofinansowanie przedsiębiorstw ze środków regionalnych programów operacyjnych poszczególnych województw, dla których instytucjami zarządzającymi są organy wykonawcze samorządów województw (zarządy). W ramach dedykowanych rozwojowi przedsiębiorczości, a także innowacyjności osi priorytetowych i przypisanych do nich działań przedsiębiorstwa otrzymują dotacje rozwojowe ze środków unijnych. Interesującym narzędziem finansowego wspierania innowacyjności przedsiębiorstw stosowanym przez samorząd województwa jest przykładowo Dolnośląski Bon na Innowacje, którego celem jest rozwój współpracy dolnośląskich MŚP z jednostkami naukowymi w zakresie prac B+R i wdrożeń.

Narzędzia samorządowej polityki fiskalnej również obejmują m.in.:

- przestrzenne zróżnicowanie obciążeń podatkowych,
- uchwalanie stawek podatków i opłat lokalnych (w tym podatku od nieruchomości) na poziomie niższym od określonego przez Ministra Finansów,
- przestrzenne zróżnicowanie opłat za usługi komunalne (np. za zużycie wody), cen gruntów i lokali użytkowych,
- zwolnienia od podatków i opłat lokalnych,
- odroczenia terminu płatności podatków,
- rozłożenie należności na raty czy ich umorzenia.

W praktyce jednak niejednokrotnie ujawnia się konflikt między fiskalną a stymulacyjną funkcją podatków i opłat lokalnych. Podatki i opłaty lokalne pełnią bowiem istotną rolę wśród dochodów budżetowych gmin zabezpieczając w znacznym stopniu finansowe pokrycie wydatków publicznych na zaspokojenie zbiorowych potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej. W samorządowej praktyce, każde odstępstwo od przyjętego w danych warunkach standardu podatkowego, uznaje się za preferencję podatkową. Takie odstępstwo z jednej strony skutkuje wprost zmniejszeniem obciążenia podatkowego po stronie beneficjenta preferencji (np. przedsiębiorcy), a z drugiej niesie ze sobą skutek w postaci obniżonych wpływów budżetowych. W tym sensie preferencje finansowe stanowią specyficzne wydatki budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Wydatki publiczne powinny być zaś dokonywane w sposób celowy i oszczędny. Naruszenie tych zasad oraz nieprawidłowości odnośnie ustalania i pobierania należności jednostek samorządu terytorialnego (w tym gmin i miast na prawach powiatu) wiążą się z kwalifikacją jako czynów zagrożonych odpowiedzialnością za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

W swej działalności stanowiące i wykonawcze organy gmin stykają się zatem z wieloma dylematami wynikającymi z niedoskonałości prawa, braku jednoznacznych interpretacji, presji lokalnych społeczności

i mediów, obaw co do wartości arbitralnych rozstrzygnięć itd. Problemy te w wielu przypadkach nie tylko utrudniają podejmowanie odpowiednich decyzji, ale niekiedy wręcz stanowią barierę w tym zakresie.

Mimo pojawiających się wątpliwości co do faktycznej efektywności instrumentów finansowych (w tym podatków i opłat lokalnych) należy stwierdzić, że powinny być one wykorzystywane przez organy gmin jako instrumenty oddziaływania na procesy zachodzące na danym terenie. Niestosowanie tych instrumentów dedykowanych różnym grupom obecnych i potencjalnych użytkowników (w tym podmiotom gospodarczym) danej jednostki terytorialnej postrzegane jest jednoznacznie negatywnie w kontekście tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorczości, jak i zapewnienia odpowiedniej jakości życia lokalnej społeczności.

Samorządowe wsparcie dla podmiotów gospodarczych dotyczące miejsca prowadzenia działalności (gdzie?) w praktyce związane jest ze stosowaniem środków materialnego kształtowania przestrzeni oraz środków planistycznych i informacyjnych.

ŚRODKI MATERIALNEGO KSZTAŁTOWANIA PRZESTRZENI to jedne z najskuteczniejszych narzędzi samorządowego oddziaływania na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w skali lokalnej i regionalnej⁹⁴.

Są to m.in.:

- inwestycje w zakresie infrastruktury technicznej zwiększające dostępność terenów (zwłaszcza budowa i modernizacja sieci drogowej) oraz lokalnych systemów zasilania (zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie ścieków, dostarczanie energii cieplnej itp.),
- rozbudowa infrastruktury społecznej i mieszkalnictwa w celu zachęcania do osiedlania się ludności, przez stworzenie atrakcyjnych warunków życia,
- tzw. bieguny wzrostu (lokalne strefy aktywności gospodarczej),
- obszary specjalnych stref (podstref) ekonomicznych, tj. świadomie lokalizowane zgrupowania podmiotów produkcyjnych i usługowych.

INSTRUMENTY PLANISTYCZNE natomiast to głównie dokumenty przybierające postać strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, dziedzinowych programów rozwojowych, wieloletnich planów inwestycyjnych, miejscowych i regionalnych planów przestrzennego zagospodarowania, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, lokalnych programów rewitalizacji przestrzeni itp.⁹⁵

ŚRODKI INFORMACYJNE mają zaś na celu zorientowanie wszystkich zainteresowanych w możliwościach i ograniczeniach rozwoju w określonej jednostce terytorialnej⁹⁶.

Są to m.in.:

- informacje (w tym statystyczne) o poziomie społeczno-gospodarczego rozwoju i tendencjach rozwojowych,
- informacje o rynku pracy, poziomie i strukturze bezrobocia,
- oferty inwestycyjne skierowane do podmiotów gospodarczych,
- wykazy nieruchomości gruntowych, budynkowych i lokalowych na sprzedaż,
- informacje o zasadach gospodarowania lokalami użytkowymi.

94 Źródło: Oprac. własne.

95 Źródło: Oprac. własne.

96 Źródło: Oprac. własne.

Implementacja przez władze samorządowe środków informacyjnych jest zatem elementem działań promocyjnych polegających na przekazywaniu odpowiednio opracowanych informacji wybranym adresatom (komunikowanie się z rynkiem).

Ważną formą samorządowego wsparcia docenianą przez przedsiębiorców jest przyjazna obsługa administracyjna, ukierunkowana na możliwość sprawnego załatwienia urzędowych formalności w jednym miejscu i czasie, a jeszcze lepiej – bez konieczności odwiedzania urzędu samorządowej administracji. Służy temu zwiększenie ilości usług administracyjnych, które można realizować poprzez Internet, bez konieczności osobistego przychodzenia do urzędu. W praktyce przedsiębiorca styka się bowiem z wielością aktów prawa miejscowego (uchwały i decyzje administracyjne), które obejmują różnego rodzaju nakazy i zakazy, wynikające z przepisów ustawowych dotyczących planów zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, gospodarki gruntami, norm sanitarnych, ochrony przeciwpożarowej itp.

Ponadto jednym z ważniejszych współcześnie warunków skutecznego wspierania przedsiębiorczości jest dobra współpraca pomiędzy sektorami administracji, nauki i biznesu. Służą temu m.in. bezpośrednie kontakty przedstawicieli samorządowej administracji z przedsiębiorcami i przedstawicielami wyższych uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych, prowadzenie wspólnych projektów, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk.

Należy jednak zauważyć, że otoczenie może nie tylko stymulować wzrost poziomu konkurencyjności i sprzyjać odnoszeniu sukcesu przedsiębiorstw, ale również ograniczać ich możliwości rozwojowe. Identyfikacja barier hamujących rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza niekorzystnie oddziałujących na rozwój małych i średnich firm nie jest łatwym zadaniem, niemniej jednak koniecznym nie tylko w wymiarze regionalnym i lokalnym. Wynika to zwłaszcza z dużej różnorodności branżowej podmiotów gospodarczych oraz z odmienności odczuwanych barier rozwojowych i związanych z nimi oczekiwań wobec władz państwowych (administracji rządowej) czy też organów stanowiących i wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego. Podmioty gospodarcze stykają się w praktyce z wieloma niedogodnościami czy też wręcz barierami funkcjonowania i rozwoju. Mają one, podobnie jak udogodnienia czy korzyści, zróżnicowany charakter, a mianowicie makroekonomiczny (egzogoniczny, aprzestrzenny) oraz lokalny i regionalny (endogeniczny).

BARIERY O EGZOGENICZNYM CHARAKTERZE to utrudnienia związane z ogólnie obowiązującym systemem prawa, jego zakresem, złożonością i stabilnością, poziomem obciążeń podatkowych, pozapłacowych kosztów pracy itp., których kształtowanie zależne jest od decyzji Sejmu RP, administracji rządowej i innych organów szczebla centralnego⁹⁷.

BARIERY O ENDOGENICZNYM CHARAKTERZE to natomiast niedogodności wynikające z lokalnego czy regionalnego otoczenia społecznego, ekonomicznego, przestrzennego, środowiskowego i infrastrukturalnego, których eliminacja bądź ograniczenie negatywnego wpływu zależne jest w mniejszym bądź większym stopniu od aktywności władz samorządowych (gminnych, powiatowych, wojewódzkich)⁹⁸.

Ogólnie biorąc, kompleksowa identyfikacja barier rozwoju przedsiębiorczości oraz ich źródeł wiąże się z kształtowaniem odpowiedniego zbioru instrumentów jej wspierania. Istotną w tym rolę odgrywają i odgrywać będą podmioty współtworzące otoczenie lokalne i instytucjonalne, a zwłaszcza organy jednostek samorządu terytorialnego. Podmioty te współprzyczyniają się bowiem do osiągnięcia sukcesów przez funkcjonujące w zasięgu ich aktywności przedsiębiorstwa.

97 Źródło: Oprac. własne.

98 Źródło: Oprac. własne.

4.2. Potencjał i instytucje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw

4.2. Potential and institutions of the local environment of enterprises

W niniejszej części publikacji zaprezentowano, na bazie subiektywnych opinii przedsiębiorców, skalę znaczenia i siłę oddziaływania na rozwój i osiągnięcie sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach, wybranych czynników charakteryzujących potencjał otoczenia lokalnego oraz otoczenia instytucjonalnego. W szczególności analizą objęto wyposażenie regionu w infrastrukturę techniczną i społeczną, napływ kapitału zagranicznego, dostępność zasobów ludzkich o pożądanych na rynku pracy kwalifikacjach, popyt na towary i usługi, funkcjonowanie lokalnych instytucji usługowych.

Specyfika otoczenia przedsiębiorstwa, tworzonego m.in. przez ogół warunków w wymiarze ekonomiczno-społecznym, infrastrukturalnym, tj. charakterystyk danego regionu – miejsca lokalizacji firm (zaliczanych do makrootoczenia), ma wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, choć jest od niego niezależna bądź zależna w ograniczonym zakresie (por. np. Bednarczyk, 1996; Steinmann i Schreyogg, 1998; Wach, 2009). Istotny wpływ otoczenia w wymiarze lokalizacji geograficznej, dostępu do zasobów i innych czynników środowiskowych na rozwój przedsiębiorstw podkreślało w swoich badaniach empirycznych wielu autorów zagranicznych, np. Rahman i Singh (2014); Porter (2002); Sarwoko i Frisdiantara (2016); Sternberg i Arndt (2000); Tustin (2001); Wiklund, Patzelt i Shepherd (2009); Zhou, Haibodan, de Wit (2009) czy Dyck i Ovaska (2011). Na ważną rolę infrastruktury drogowej technicznej, telekomunikacyjnej oraz dostępności usług biznesowych i konsultingowych w otoczeniu przedsiębiorstwa zwracano uwagę m.in. w pracach: Gnyawali i Fogel (1994); Senechal i Hodur (2015) oraz Lisowska (2014); Marcysiak i Marcysiak (2016); Rolbiecki (2009).

Wyposażenie regionu w infrastrukturę techniczną, telekomunikacyjną i społeczną

Equipping the region with technical, telecommunications and social infrastructure

Wśród czynników charakteryzujących otoczenie lokalne w wymiarze infrastrukturalnym, które w świetle opinii respondentów miały istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie, szczególnie wyróżniał się odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych (m.in. w zakresie telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do Internetu poprzez łącza szerokopasmowe). Dla 60,6% respondentów został on uznany jako istotny czynnik sukcesu w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach, w tym dla 25,9% jako zdecydowanie istotny (kluczowy) czynnik sukcesu. Jedynie co 9. respondent wskazał, iż występujący w otoczeniu lokalnym poziom usług telekomunikacyjnych był nieistotny dla ich przedsiębiorstwa (lub wskazał na jego brak).

W dalszej kolejności pod względem ważności dla osiągnięcia sukcesu wymienione zostały przez respondentów: odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną (w sieć wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną) oraz odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową (bliskość dróg ekspresowych i autostrad). Istotne znaczenie tych czynników wskazywało odpowiednio 46,8% i 45,6% respondentów (wobec ok. 3-krotnie mniejszego odsetka respondentów, którzy uważali, że czynniki te były nieistotne z uwagi na prowadzoną działalność, bądź wskazywali na ich brak w otoczeniu lokalnym).

Z kolei odpowiedni poziom bezpieczeństwa publicznego (warunków i instytucji chroniących życie) w świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego okazał się dla ok. połowy respondentów czynnikiem neutralnym oraz dla znacznie mniejszej zbiorowości – istotnym czynnikiem sukcesu w działalności przedsiębiorstwa. Przy czym jednocześnie niewielki odsetek respondentów wskazał na brak w swoim otoczeniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa publicznego, czyli występowanie sytuacji problemowej, potencjalnie mogącej stanowić barierę prowadzenia działalności.

Podobnie, poziom wyposażenia otoczenia lokalnego w infrastrukturę społeczną (w zakresie zdrowia, edukacji, sportu, kultury) okazał się dla połowy respondentów czynnikiem neutralnym, a dla mniejszej zbiorowości (28,3%) – czynnikiem istotnym, pomimo, iż w wielu opracowaniach naukowych i dokumentach strategicznych poziom infrastruktury społecznej zalicza się do czynników atrakcyjności

inwestycyjnej w regionie, z uwagi na możliwość kształtowania korzystnych warunków życia, w tym otoczenia kulturowego dla wykwalifikowanych zasobów kadrowych (por. m.in. *Potencjał miast średnich w Polsce dla lokalizacji inwestycji BPO/SSC/IT/RGD. Analiza, ocena i rekomendacje*, 2019 oraz prace: Nowicki, red., 2012; Cabrita, M., Cabrita C., Matos i Dueñas, 2015, Sabatini, 2007).

Można przypuszczać, że wyposażenie środowiska lokalnego w infrastrukturę społeczną (bezpieczeństwo publiczne) według opinii znacznej części ankietowanych przedsiębiorców było na odpowiednim poziomie, nie stwarzającym barier rozwojowych dla biznesu i tym samym, nie było postrzegane za ważne na tle innych czynników bezpośrednio oddziałujących na sukces w działalności przedsiębiorstw.

Tablica 4.1. Wybrane charakterystyki potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym i ich znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.1. Selected characteristics of the local environment potential in the infrastructure dimension and their importance for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Wyposażenie w infrastrukturę drogową (bliskość dróg ekspresowych i autostrad) Access to the road infrastructure (proximity of expressways and motorways)	a	13,7	37,0	45,6	16,0
	b	14,2	37,3	44,5	15,6
	c	11,5	35,9	49,7	17,4
Wyposażenie w infrastrukturę techniczną (w sieć wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną) Access to the technical infrastructure (water supply system, sewage, energy)	a	12,3	37,6	46,8	16,8
	b	13,1	38,4	45,0	15,8
	c	9,2	34,3	54,0	21,2
Poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych The level of telecommunications services provided	a	8,1	28,8	60,6	25,9
	b	8,7	29,6	59,1	25,0
	c	5,9	25,6	66,8	29,6
Wyposażenie w infrastrukturę społeczną Access to the social infrastructure	a	16,9	50,4	28,3	7,1
	b	17,6	50,3	27,5	7,0
	c	14,2	51,1	31,3	7,6
Poziom bezpieczeństwa publicznego (warunków i instytucji chroniących życie) The level of public safety (conditions and institutions protecting life)	a	13,5	46,7	35,9	10,0
	b	14,0	46,7	35,3	9,8
	c	11,3	47,0	38,5	10,7
Atrakcyjne ceny wynajmu nieruchomości i ich dostępność na tle innych terenów Attractive rental prices and their availability in comparison to other regions	a	16,5	41,4	37,1	12,1
	b	16,5	41,3	37,0	12,1
	c	16,1	41,7	37,3	11,8

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

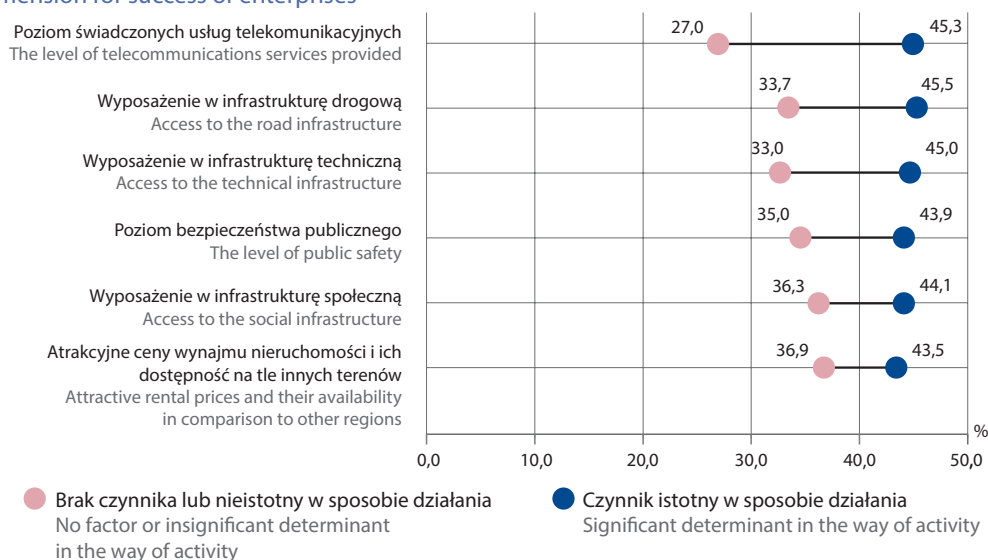
Rozpatrując przekrój klas wielkości badanych przedsiębiorstw, jedynie w przypadku takich czynników jak: odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, wyposażenia w infrastrukturę techniczną oraz w drogową wystąpiły wyraźne różnice w odsetkach przedsiębiorców deklarujących istotność

dla osiągnięcia sukcesu wymienionych czynników – odpowiednio o 7,6; 9,1 i 5,2 p. proc. wyższe wśród podmiotów małych niż średnich⁹³.

Uwzględniając dodatkowo subiektywne oceny przedsiębiorców na temat funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatniego 3-letniego okresu, poprzedzającego badanie kwestionariuszowe (2014–2017) (m.in. obejmujące zmiany w liczbie pracujących, obsłużonych klientów, wartości kapitału, wartości przychodów) stwierdzono, iż w grupie podmiotów, które deklarowały ważność w swojej działalności potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym, szczególnie odpowiedniego poziomu infrastruktury telekomunikacyjnej, wystąpiła u nich w większym stopniu poprawa sytuacji w analizowanym 3-letnim okresie, niż w drugiej grupie podmiotów, które deklarowały brak odpowiedniego poziomu takiej infrastruktury bądź jego nieistotność. Dla przykładu, wzrost liczby klientów odnotowało 42,9% respondentów, dla których analizowana charakterystyka otoczenia lokalnego była uznawana za istotną, podczas gdy w drugiej grupie – 24,6% respondentów odnotowało wzrost liczby klientów (czyli o 18,3 p. proc. mniej). Podobną dysproporcję w udziałach procentowych stwierdzono w przypadku odsetka podmiotów notujących wzrost przychodów netto w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe⁹⁴. Odsetek ten kształtował się na poziomie 45,3% wśród przedsiębiorców, którzy deklarowali, iż występujący w otoczeniu lokalnym odpowiedni poziom usług telekomunikacyjnych był istotnym czynnikiem sukcesu, wobec 27,0% notujących wzrost przychodów wśród przedsiębiorców, którzy deklarowali brak odpowiedniego poziomu takiej infrastruktury bądź jego nieistotność w ich sposobie działania (por. wykres 4.1.).

Wykres 4.1. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto w okresie 3-letnim (2014–2017) według poziomu znaczenia wybranych charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw

Chart 4.1. The percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues of the enterprise during the 3 years (2014–2017) by the level of selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension for success of enterprises



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

93 Istotność różnic między frakcjami odpowiedzi nt. ocen znaczenia analizowanych charakterystyk potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstw potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku zmiennej odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych – wartość testu 202,57; $p=0,0000$; w przypadku wyposażenia w infrastrukturę techniczną – wartość testu 290,17; $p=0,0000$; oraz w przypadku wyposażenia w infrastrukturę drogową – wartość testu 101,01; $p=0,0000$).

94 Wskaźnik podobieństwa struktur zarówno przypadku poziomów zmian liczby klientów, jak i zmian przychodów, pomiędzy tymi grupami wynosił 7,3 p. proc. Zależność tych zmiennych (wybrana miara wzrostu/rozwoju i odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto – wartość testu 2121,53; $p=0,0000$; a dla wzrostu liczby klientów – wartość testu 2482,99; $p=0,0000$).

Ocena ważności analizowanych czynników o charakterze infrastrukturalnym zależała od specyfiki przedsiębiorstwa, w tym od głównego rynku działania, rodzaju działalności (tabl. 4.2., wyk. 4.2., wyk. 4.3.). Wyniki przeprowadzonego badania kwestionariuszowego wykazały m.in. iż dla przedsiębiorstw, które w sposób zorganizowany i ciągły eksportowały swoje produkty i usługi (tj. działały głównie na rynku międzynarodowym) w porównaniu do tych, które działały lokalnie (bądź regionalnie), szczególnie zdecydowanie większe znaczenie miały wymienione wcześniej czynniki: odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych oraz wyposażenia w infrastrukturę drogową. Różnica w odsetkach respondentów wskazujących na istotność odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową dla osiągnięcia sukcesu w działalności między podmiotami działającymi na rynku międzynarodowym a lokalnym wynosiła 19,3 p. proc. (wobec nieco mniejszej dysproporcji wśród podmiotów małych – 17,7 p. proc. niż wśród podmiotów średnich – 24,2 p. proc.). W przypadku uznania odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych za istotny czynnik sukcesu, różnica między podmiotami działającymi na rynku międzynarodowym a lokalnym wynosiła 19,3 p. proc. (wobec nieco większej dysproporcji wśród podmiotów małych – 17,4 p. proc. i większej wśród podmiotów średnich – 15,6 p. proc.).

Tablica 4.2. Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charaterystyki otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym były istotnymi^a czynnikami dla sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.2. Enterprises for which selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension were significant^a success factors for success of enterprises by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Wyposażenie w infrastrukturę drogową (bliskość dróg ekspresowych i autostrad) Access to the road infrastructure (proximity of expressways and motorways)	45,6	35,6	48,0	48,9	54,9
Wyposażenie w infrastrukturę techniczną (w sieć wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną) Access to the technical infrastructure (water supply system, sewage, energy)	46,8	44,7	46,4	47,0	50,2
Poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych The level of telecommunications services provided	60,6	52,0	59,2	64,5	69,9
Wyposażenie w infrastrukturę społeczną Access to the social infrastructure	28,3	28,2	27,9	27,8	29,8
Poziom bezpieczeństwa publicznego (warunków i instytucji chroniących życie) The level of public safety (conditions and institutions protecting life)	35,9	34,9	36,2	35,9	37,5
Atrakcyjne ceny wynajmu nieruchomości i ich dostępność na tle innych terenów Attractive rental prices and their availability in comparison to other regions	37,1	37,8	36,9	36,9	36,5

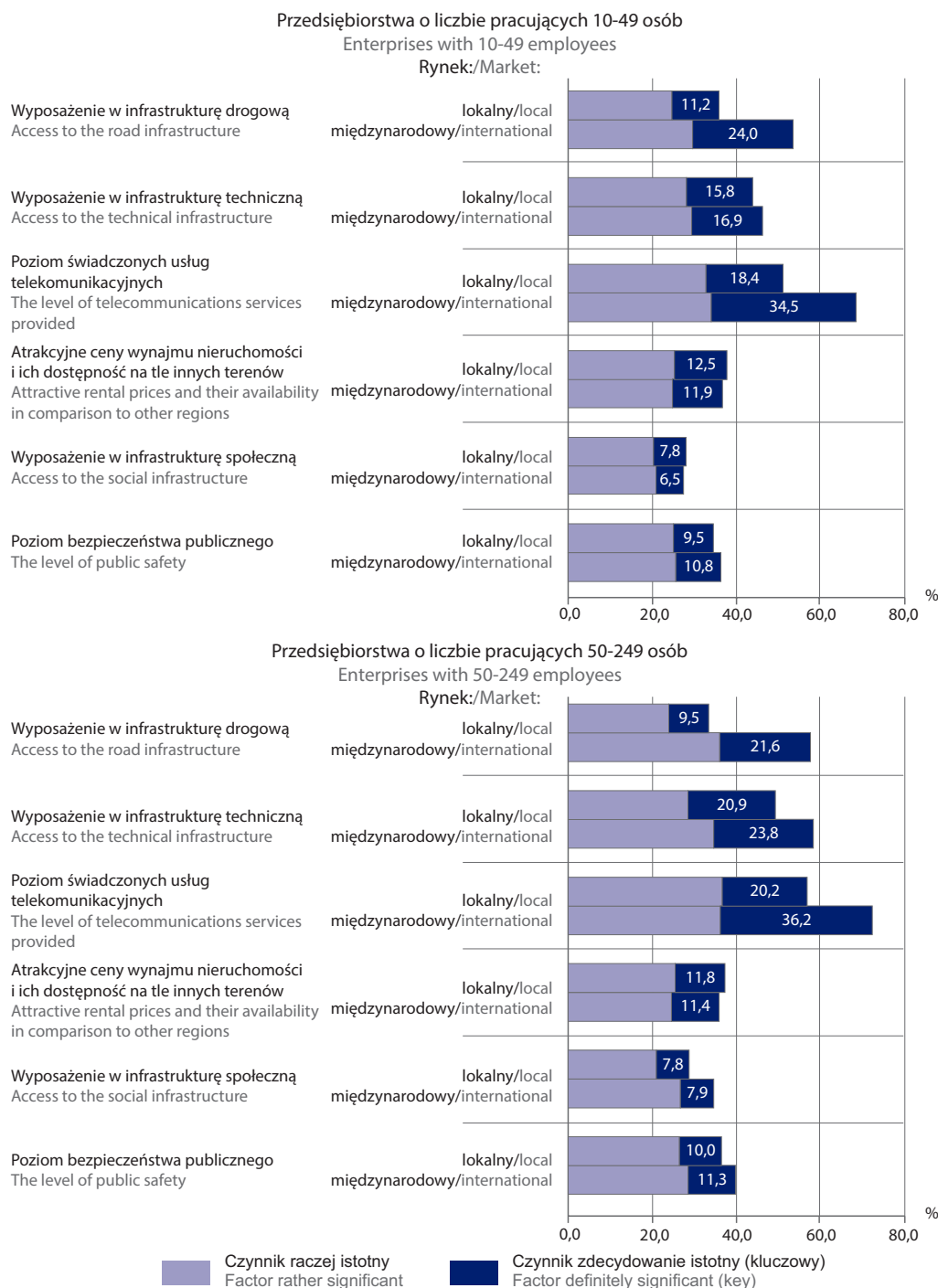
a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Wykres 4.2. Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charakterystyki otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym były istotnymi czynnikami dla sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Chart 4.2. Enterprises for which selected characteristics of the local environment in the infrastructure dimension were significant success factors for success of enterprises by main markets in 2017



Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Spośród objętych analizą grup sekcji PKD szczególnie wyróżniało się budownictwo, dla którego każdy z czynników potencjału otoczenia lokalnego o charakterze infrastrukturalnym był w największym stopniu istotny z punktu widzenia osiągania sukcesu w działalności (w tym zwłaszcza dla przedsiębiorstw średnich) – wykr. 4.3.

Natomiast w ramach każdego rodzaju prowadzonej działalności zaklasyfikowanej do badanych grup sekcji PKD, największe znaczenie przypisywano odpowiedniemu poziomowi świadczonych usług telekomunikacyjnych. Istotne znaczenie dla sukcesu wskazało od 60,9% respondentów, których rodzaj prowadzonej działalności związany był z przemysłem (w tym 67,0% wśród średnich podmiotów) do 72,4% respondentów zajmujących się działalnością związaną z budownictwem (w tym 84,3% wśród średnich podmiotów).

Ranking pozostałych cech o charakterze infrastrukturalnym mających wpływ na sukces kształtował się odmiennie w poszczególnych grupach sekcji. Przedsiębiorcy zajmujący się budownictwem nieco częściej deklarowali istotność znaczenia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa publicznego niż wyposażenia w infrastrukturę drogową (o 6,4 p. proc. więcej w odsetkach odpowiedzi), podczas gdy przedsiębiorcy, których rodzaj działalności został zaklasyfikowany do usług (obejmujących sekcje: handel; naprawa pojazdów samochodowych⁹⁵; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia⁹⁶; informacja i komunikacja; obsługa rynku nieruchomości⁹⁷), a w szczególności zaklasyfikowany do handlu, naprawy pojazdów samochodowych, jak również do przetwórstwa przemysłowego – odwrotnie – odpowiednio o 13,5 p. proc. mniej (w tym w przypadku handlu, naprawy pojazdów samochodowych, jak również przetwórstwa przemysłowego o 14,8 p. proc. i 12,5 p. proc. odpowiednio mniej).

Biorąc pod uwagę przekrój terytorialny, stwierdzono, iż podobnie jak przeciętnie w kraju, w każdym z województw w największym stopniu przedsiębiorcy wskazywali na ważność odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych oraz odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę techniczną, a także w infrastrukturę drogową, natomiast w najmniejszym stopniu na ważność infrastruktury społecznej. Odsetek przedsiębiorców, dla których odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych został uznany za istotny czynnik sukcesu przyjmował wartości od 56,2% w województwie lubelskim (i 58,3% w pomorskim) do 64,1% w województwie mazowieckim (oraz na drugim miejscu do 62,4% w dolnośląskim)⁹⁵. Według danych Urzędu Komunikacji Elektronicznej w województwie mazowieckim znajduje się najdłuższa sieć światłowodowa o długości ponad 59 tys. km oraz najwięcej łączy abonenckich z dostępem do sieci Internet (w 2018 r. długość linii światłowodowej wynosiła 59,5 tys. km oraz zarejestrowano 797,3 tys. łączy abonenckich), natomiast w lubelskim ok. 3-krotnie mniejsza długość sieci światłowodowej oraz ponad 4-krotnie mniej łączy abonenckich⁹⁶.

Nie wystąpiła zgodność uporządkowania województw według pozostałych atutów potencjału otoczenia lokalnego⁹⁷. W województwach mazowieckim i dolnośląskim (a także w małopolskim) przedsiębiorcy w zdecydowanie mniejszym stopniu dostrzegali istotność infrastruktury technicznej i infrastruktury drogowej niż województwach podlaskim, warmińsko-mazurskim czy w lubelskim (poza infrastrukturą techniczną). Dostrzeganie znaczenia infrastruktury technicznej, czy drogowej w województwach wschodnich może wynikać z faktu, iż te województwa w mniejszym stopniu zurbanizowane, o mniejszym stopniu nasycenia elementami infrastruktury technicznej niż w pozostałych regionach.

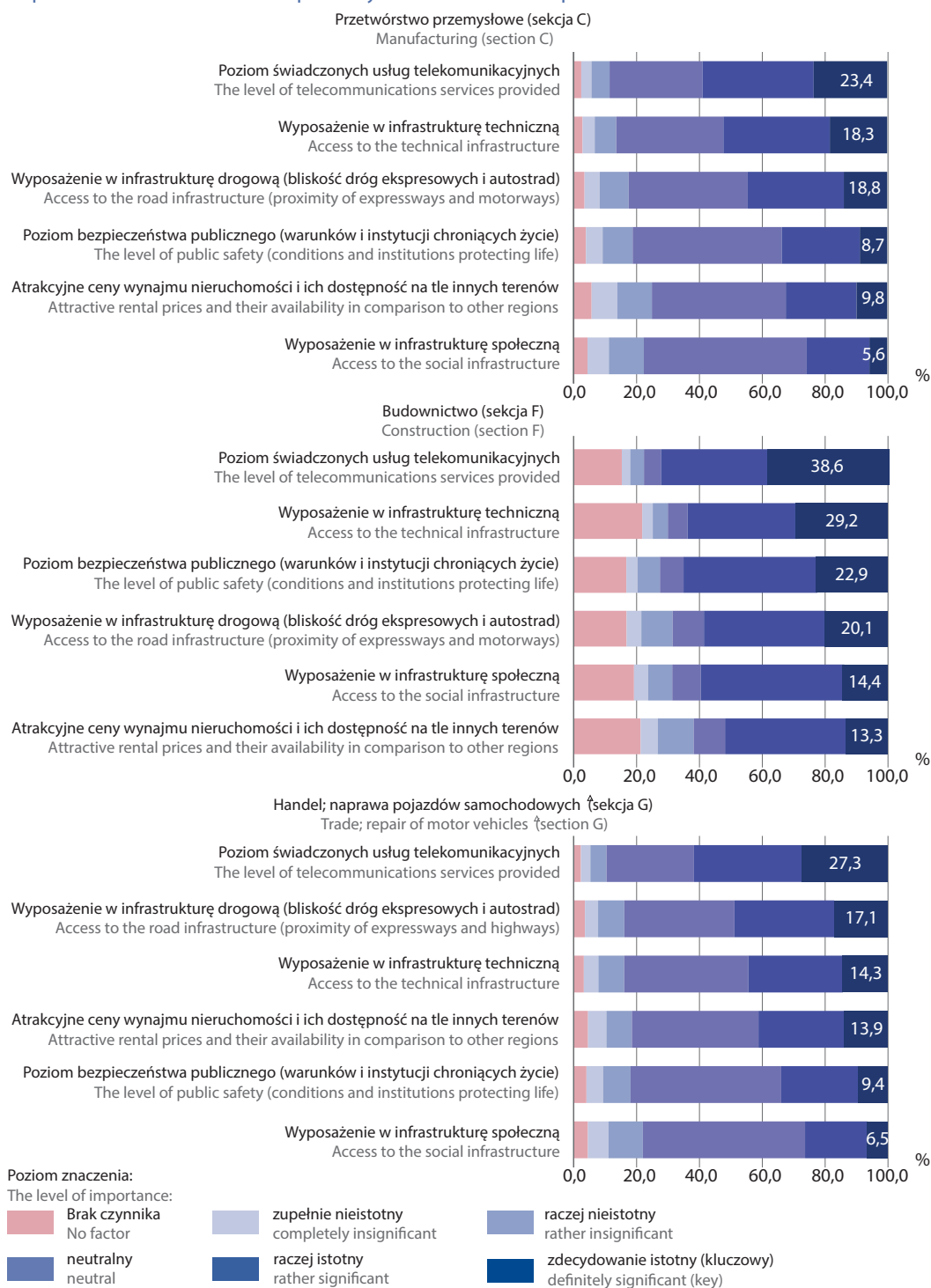
95 W przypadku przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych 0-49 osób również w województwie mazowieckim odnotowano największy odsetek przedsiębiorców, dla których odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych był istotnym czynnikiem sukcesu, natomiast w przypadku przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych 50-249 osób – w województwie opolskim (wykr. 4.4).

96 Por. *Rocznik Statystyczny Województw* (2019). Warszawa: GUS, s. 441.

97 Współczynnik korelacji rang Spearmana dla zmiennych X, Y: odsetek przedsiębiorców, dla których istotnym czynnikiem sukcesu był odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych (X) i odpowiednie wyposażenia w infrastrukturę techniczną (Y) wynosił 0,03; a dla zmiennych X, Z, gdzie Z – odsetek przedsiębiorców, dla których istotnym czynnikiem sukcesu był odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową – wynosił minus 0,14.

Wykres 4.3. Wybrane charakterystyki potencjału otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym o największym znaczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według wybranych sekcji PKD w 2017 r.

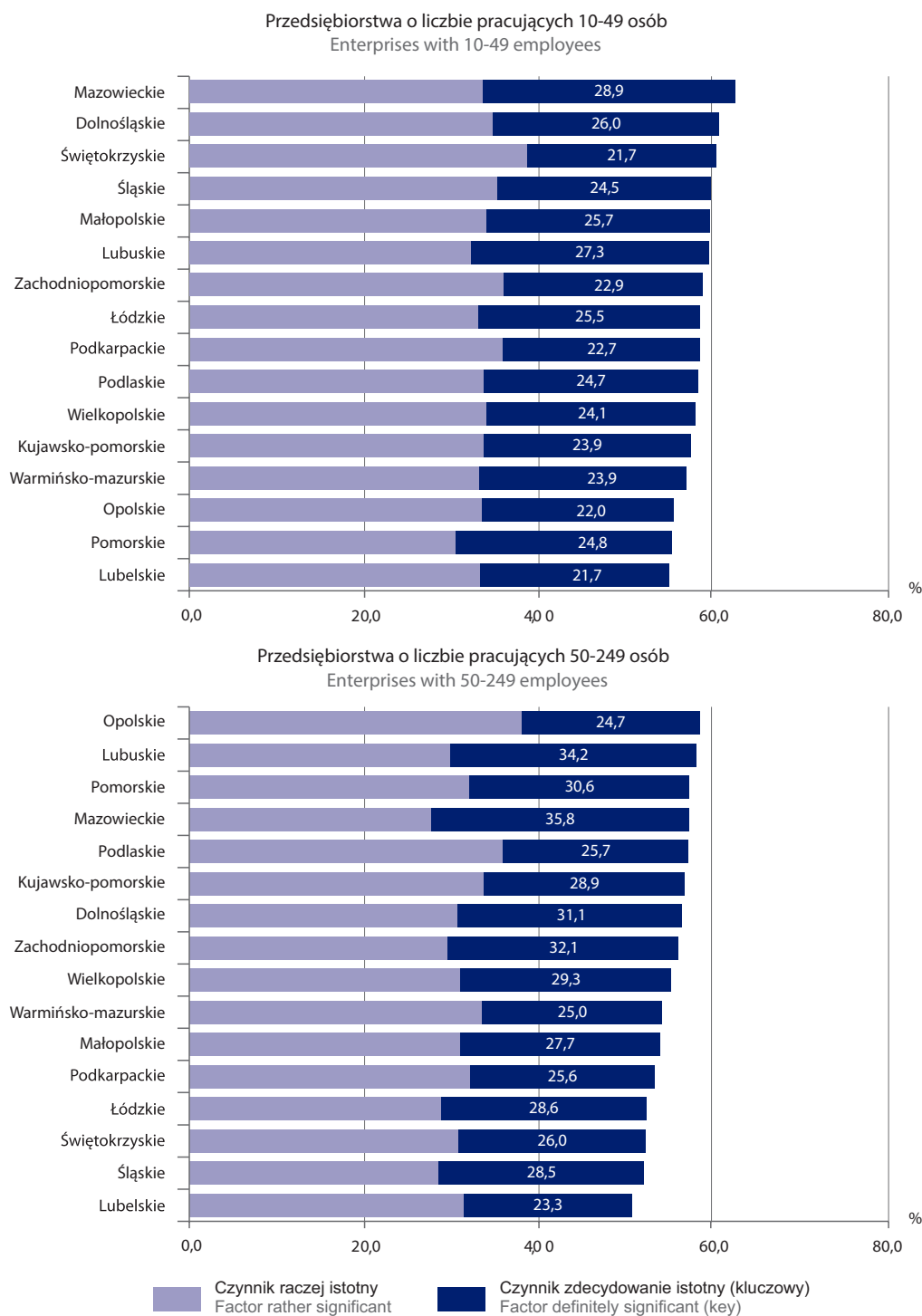
Chart 4.3. Selected characteristics of the local environment potential in the infrastructure dimension of the greatest importance for success of enterprises by size classes of enterprises be selected NACE section in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 4.4. Odsetek przedsiębiorstw, w których poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych był istotnym czynnikiem sukcesu według województw w 2017 r.

Chart 4.4. Percentage of enterprises in which the level of telecommunications services provided was an important factor for success by voivodships in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Zasoby ludzkie. Lokalny rynek zbytu

Human resources. Local outlet

Do warunków podstawowych (aktywów lokalnych/regionalnych) determinujących rozwój przedsiębiorczości i osiągnięcie sukcesu, w świetle literatury przedmiotu, zalicza się m.in. dostępne na rynku zasoby ludzkie o odpowiednim poziomie wykształcenia specjalistycznego, wiedzy i kwalifikacjach zdobytych w procesie kształcenia oraz o umiejętnościach adaptacji do zachodzących na rynku pracy zmian. O rozwoju i sukcesie przedsiębiorstwa świadczyć może m.in. rosnący popyt na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. Uwarunkowania zasobowe i popytowe oraz kontekst działania firmy i branże pokrewne, wspierające tworzą według koncepcji M. E. Portera tzw. diament przewagi konkurencyjnej w regionie (Porter, 2002). Kontekst znaczenia otoczenia kadrowego przedsiębiorstwa, obejmującego podaż siły roboczej oraz jej jakość, poruszany był jeszcze w starszych publikacjach, np. Carter i Williams (1957).

Według wyników, pozyskanych z badania kwestionariuszowego GUS „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” dla 71,5% respondentów dostępność zasobów ludzki o odpowiednich kwalifikacjach miała istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach (w tym dla 32,1% osób wymieniana była jako kluczowy czynnik sukcesu) – tabl. 4.5. W przekroju różnych klas wielkości badanych przedsiębiorstw dostępność zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach miała zróżnicowane znaczenie. Średnio na 100 przedsiębiorstw małych przypadało 80 podmiotów, dla których czynnik ten miał istotne znaczenie dla sukcesu, a na 100 przedsiębiorstw – 70 takich podmiotów.

Popyt na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa (lokalny rynek zbytu) zdaniem 68,6% stanowił istotny czynnik sukcesu, w tym dla nieznacznie większego odsetka respondentów niż w przypadku wykwalifikowanych zasobów, wymieniany był jako kluczowy czynnik sukcesu (35,9%). Ocena znaczenia lokalnego rynku zbytu wśród przedsiębiorstw małych i średnich kształtowała się na porównywalnym poziomie (odpowiednio istotne znaczenie wykazało 68,9% przedsiębiorstw małych i 69,6% – średnich).

Tablica 4.3. Poziom znaczenia popytu na towary i usługi oraz dostępności zasobów ludzkich w lokalnym otoczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.3. The level of importance of demand for goods and services and of availability of human resources in local environment for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Popyt na towary i usługi Demand for goods and services	a	6,4	22,4	68,6	35,9
	b	6,3	22,7	68,3	35,4
	c	6,8	21,2	69,6	38,0
Dostępność zasobów ludzkich, o pożądanym kwalifikacjach Availability of human resources with desired qualifications	a	5,7	20,9	71,5	32,1
	b	6,2	22,3	69,5	30,4
	c	3,9	15,1	79,8	39,2

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Biorąc pod uwagę główny rynek działania stwierdzono, że im większy zasięg działania przedsiębiorstw (i im większa klasa wielkości), tym większe jest znaczenie dostępności zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach (tabl. 4.6). Natomiast odwrotna relacja wystąpiła w przypadku oceny znaczenia popytu na

towary i usługi na rynku lokalnym. Wśród podmiotów działających lokalnie dla 39,2% respondentów dostępność wykwalifikowanych kadr została uznana za raczej istotny czynnik z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu oraz dla mniejszej zbiorowości, stanowiącej 26,3% została uznana jako kluczowy czynnik sukcesu (w przypadku popytu na towary i usługi odpowiednio dla 31,4% czynnik raczej istotny i dla nieznacznie większej zbiorowości – 37,3% – kluczowy).

Natomiast wśród podmiotów działających na rynkach międzynarodowych odwrotnie – wykwalifikowane zasoby raczej istotne dla 37,2% oraz dla większej zbiorowości, stanowiącej 41,1% – jako kluczowy czynnik sukcesu (a popyt na towary i usługi: raczej istotne dla 31,4% i dla nieco mniejszego odsetka – 27,1% kluczowy czynnik sukcesu).

Szczególnie dysproporcja między opiniami respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa lokalne i międzynarodowe wystąpiła wśród średnich podmiotów (50–249 pracujących)⁹⁸. W tej klasie podmiotów, w przypadku przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym dostępne w regionie wykwalifikowane zasoby ludzkie zostały uznane za istotne dla 84,8% respondentów, a w przypadku przedsiębiorstw lokalnych dla 72,5%.

Tablica 4.4. Przedsiębiorstwa, dla których popyt na towary i usługi oraz dostępność zasobów ludzkich były istotnymi^a czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.4. Enterprises for which the demand for goods and services as well as the availability of human resources were important^a factors for the success of enterprises by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Popyt na towary i usługi Demand for goods and services	68,6	68,6	78,0	69,5	58,5
Dostępność zasobów ludzkich, o pożądanych kwalifikacjach Availability of human resources with desired qualifications	71,5	65,5	73,3	72,9	78,3

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Przy porównaniu odpowiedzi przedsiębiorców w układzie przestrzennym zwraca uwagę niewielkie zróżnicowanie udziałów przedsiębiorców uznających te cechy za istotny czynnik sukcesu:

- w zakresie znaczenia dostępności wykwalifikowanych kadr – od 68,5% przedsiębiorców w województwie lubelskim i łódzkim do 75,1% w województwie dolnośląskim (współczynnik zmienności 2,6%).
- w zakresie znaczenia lokalnego rynku zbytu – od 62,5% przedsiębiorców w województwie lubuskim i łódzkim do 72,8% w województwie świętokrzyskim (współczynnik zmienności 3,5%).

⁹⁸ Wskaźnik podobieństwa struktur podmiotów lokalnych i międzynarodowych wynosił dla średnich jednostek – 7,2 p.proc, a dla małych – 4,3 p. proc. Zarówno w grupie średnich, jak i małych podmiotów, istotność różnic między frakcjami odpowiedzi nt. ocen znaczenia dla sukcesu dostępności zasobów ludzkich, o pożądanych kwalifikacjach w zależności od rynku (lokalny a międzynarodowy) potwierdza także test chi-kwadrat. W grupie średnich podmiotów wartość statystyki testowej chi-kwadrat 184,97; p = 0,0000, a w grupie podmiotów małych wartość statystyki testowej chi-kwadrat 336,05; p = 0,0000).

Jednocześnie odnotowano nieco większe zróżnicowanie w przypadku udziałów respondentów deklarujących kluczowe znaczenie dla swoich przedsiębiorstw dostępności zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach – od 27,6% przedsiębiorców w województwie lubelskim do 36,5% w województwie dolnośląskim (współczynnik zmienności 7,8%). Poza województwem dolnośląskim, większe niż przeciętnie w skali kraju odsetki przedsiębiorców uznających wyżej wymienioną cechę za kluczowy czynnik sukcesu, odnotowano m.in. w zachodniopomorskim, mazowieckim, lubuskim, śląskim.

W świetle analiz na temat przestrzennego zróżnicowania popytowej strony rynku pracy, można stwierdzić, iż wymienione województwa (poza lubuskim) wyróżniały się znaczącymi udziałami osób z wykształceniem wyższym w ogólnej liczbie pracujących⁹⁹. Ponadto, przedsiębiorstwa z tych województw wyróżniały się znaczną liczbą wakatów czekających na specjalistów (w 2018 r. stanowiły one przeszło połowę wolnych miejsc pracy dla specjalistów w skali całego kraju)¹⁰⁰. Wolnymi miejscami pracy dysponowały głównie przedsiębiorstwa zajmujące się informacją i komunikacją, opieką zdrowotną i pomocą społeczną, a także działalnością profesjonalną, naukową i techniczną.

Uznanie dostępności do wykwalifikowanych kadr za kluczowy czynnik sukcesu kształtowało się na zdecydowanie niższym poziomie niż lokalnego rynku zbytu w takich województwach jak: podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. Województwa te wyróżniały się dodatkowo znaczącymi udziałami przedsiębiorstw działających głównie na lokalnych rynkach (szczególnie warmińsko-mazurskie – por. mapa 4.1.).

W ramach badanych grup sekcji PKD, w największym stopniu dostępność do wykwalifikowanych kadr została uznana za czynnik zdecydowanie istotny (kluczowy) w przypadku budownictwa (F) – 37,8% i pozostałych usług (obejmujących sekcje M, N, P, Q, R, S) – 40,0%, spośród których szczególnie wyróżniały się rodzaje działalności przedsiębiorstw zaklasyfikowane do sekcji: opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q) – dla 46,6% czynnik kluczowy oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) – 41,3%.

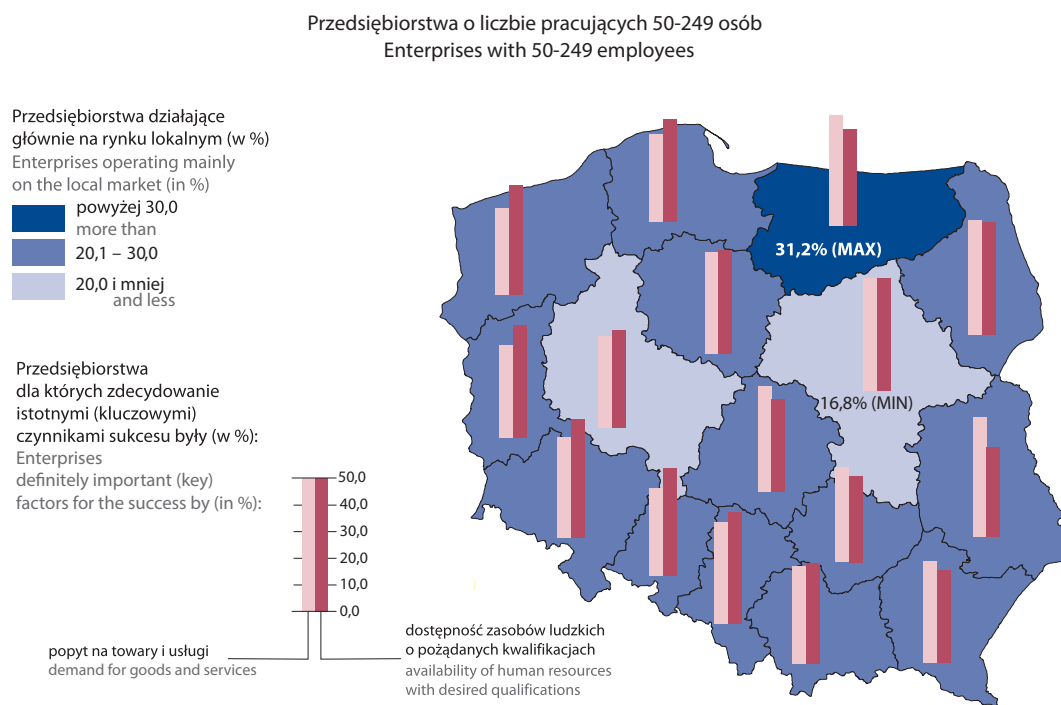
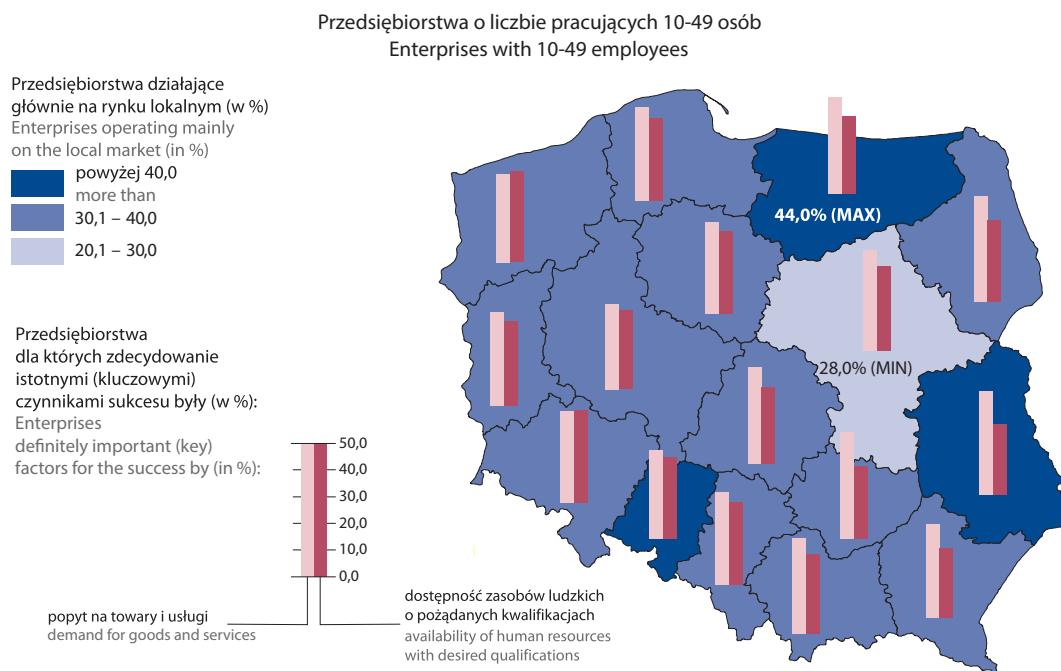
Natomiast w grupie usług obejmujących sekcje (G, H, I, J, L) łącznie ponad 1,5-krotnie mniej respondentów uznawało dostęp do wykwalifikowanych kadr za kluczowy czynnik sukcesu. Przy czym, stwierdzono wewnątrz grupy znaczną rozpiętość w odsetkach odpowiedzi wskazujących na kluczowe znaczenie tej analizowanej cechy – od 18,0% w działalności związanej z obsługą rynku nieruchomości^a (L) do 47,7% w sekcji informacja i komunikacja (J).

99 Znajdujące m.in. potwierdzenie w uogólnionych wynikach reprezentacyjnego Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), realizowanego przez Główny Urząd Statystyczny, prezentowane np. w wersji elektronicznej publikacji *Aktywność Ekonomiczna Polski w I kwartale 2018 roku (2018)*. Warszawa: GUS oraz w Banku Danych Lokalnych GUS.

100 Por. m.in. uogólnione wyniki reprezentacyjnego badania popytu na pracę, realizowanego z częstotliwością kwartalną przez Główny Urząd Statystyczny, prezentowane np. w wersji elektronicznej publikacji *Popyt na pracę w 2018 r. (2018)*. Warszawa: GUS.

Mapa 4.1. Przedsiębiorstwa, dla których popyt na towary i usługi oraz dostępność zasobów ludzkich były zdecydowanie istotnymi (kluczowymi) czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według województw i klas wielkości w 2017 r.

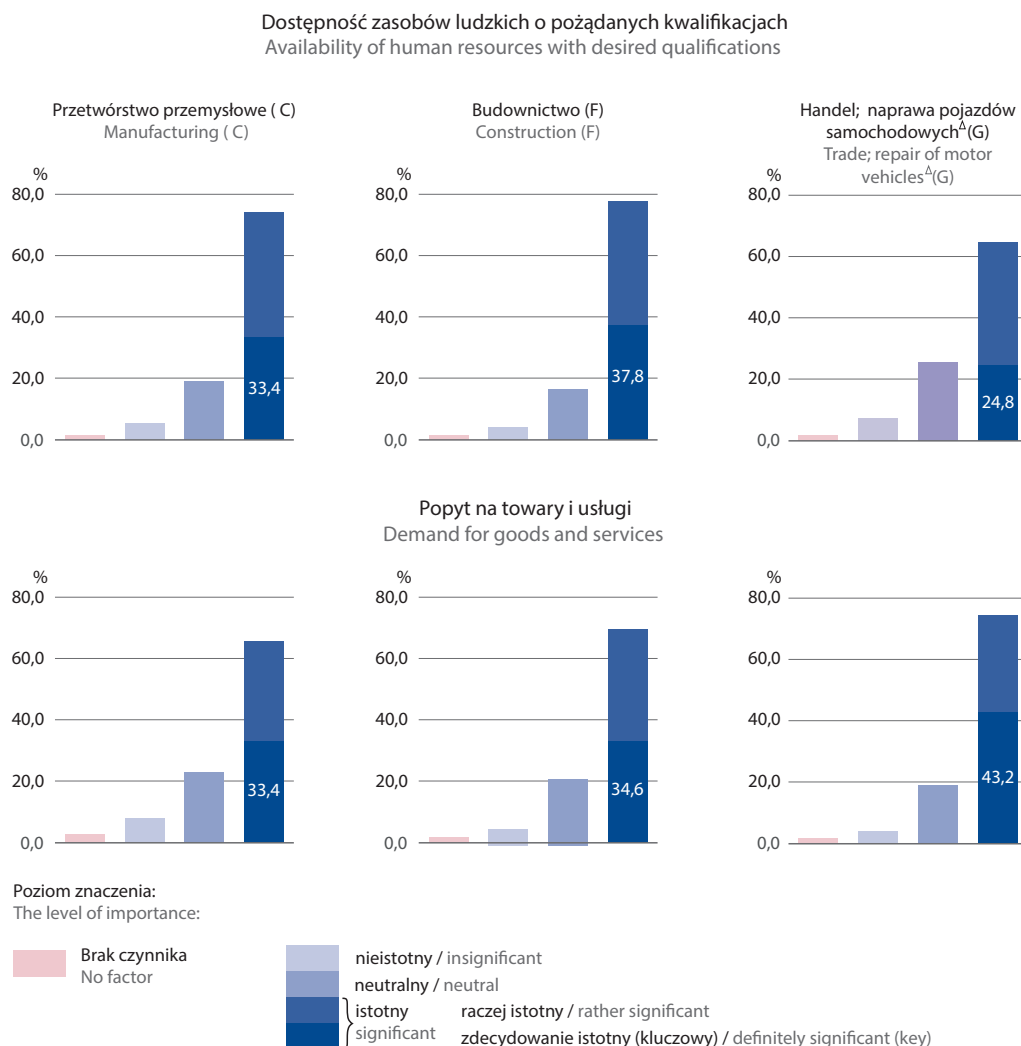
Map 4.1. Enterprises for which the demand for goods and services as well as the availability of human resources were definitely important (key) factors for the success of enterprises by voivodships and size class in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 4.5. Poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw dostępności zasobów ludzkich oraz popytu na towary i usługi według wybranych sekcji PKD w 2017 r.

Chart 4.5. The level of importance for the success of enterprises the availability of human resources and the demand for goods and services by selected NACE section in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Na kluczowe znaczenie wykwalifikowanych kadr w działalności związanej z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (Q) szczególnie zwracali uwagę przedsiębiorcy z województw:

- warmińsko-mazurskiego (67,6%),
- dolnośląskiego (64,5%),
- zachodniopomorskiego (62,1%),

a w najmniejszym stopniu z województw:

- lubelskiego (33,3),
- lubuskiego (34,8%),
- łódzkiego (38,4%).

Natomiast kluczowe znaczenie wykwalifikowanych kadr w działalności związanej z budownictwem (F) w największym stopniu uznali przedsiębiorcy z województw:

- podlaskiego (44,2%),
- lubelskiego (43,9%),
- dolnośląskiego (43,0%),

a w najmniejszym stopniu z województw:

- podkarpackiego (33,1%),
- zachodniopomorskiego (34,2%),
- warmińsko-mazurskiego (34,4%).

Rozpatrując ocenę znaczenia dla osiągnięcia sukcesu popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorcę (lokalny rynek zbytu) w przekroju grup sekcji PKD otrzymano odmienne wyniki niż w przypadku oceny znaczenia dostępności do wykwalifikowanych kadr (wykr. 4.5). Mianowicie, odnotowano wyższe odsetki respondentów uznających wyżej wymienioną cechę za kluczowy czynnik sukcesu w usługach (obejmujących sekcje G, H, I, J, L) – 38,8% (tj. o 10,7 p.proc. więcej), w tym szczególnie w przypadku sekcji handel, naprawa pojazdów samochodowych^A (G) – 43,2% (tj. o 18,4 p. proc. więcej). Natomiast mniejsze odsetki respondentów, którzy lokalny rynek zbytu uznali za kluczowy czynnik sukcesu, wystąpił w grupie podmiotów, których rodzaj działalności związany był z pozostałymi usługami (sekcje M, N, P, Q, R, S) – 32,7% (tj. o 7,3 p. proc. mniej), szczególnie w sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q) – 32,9% (tj. o 13,7 p. proc. mniej).

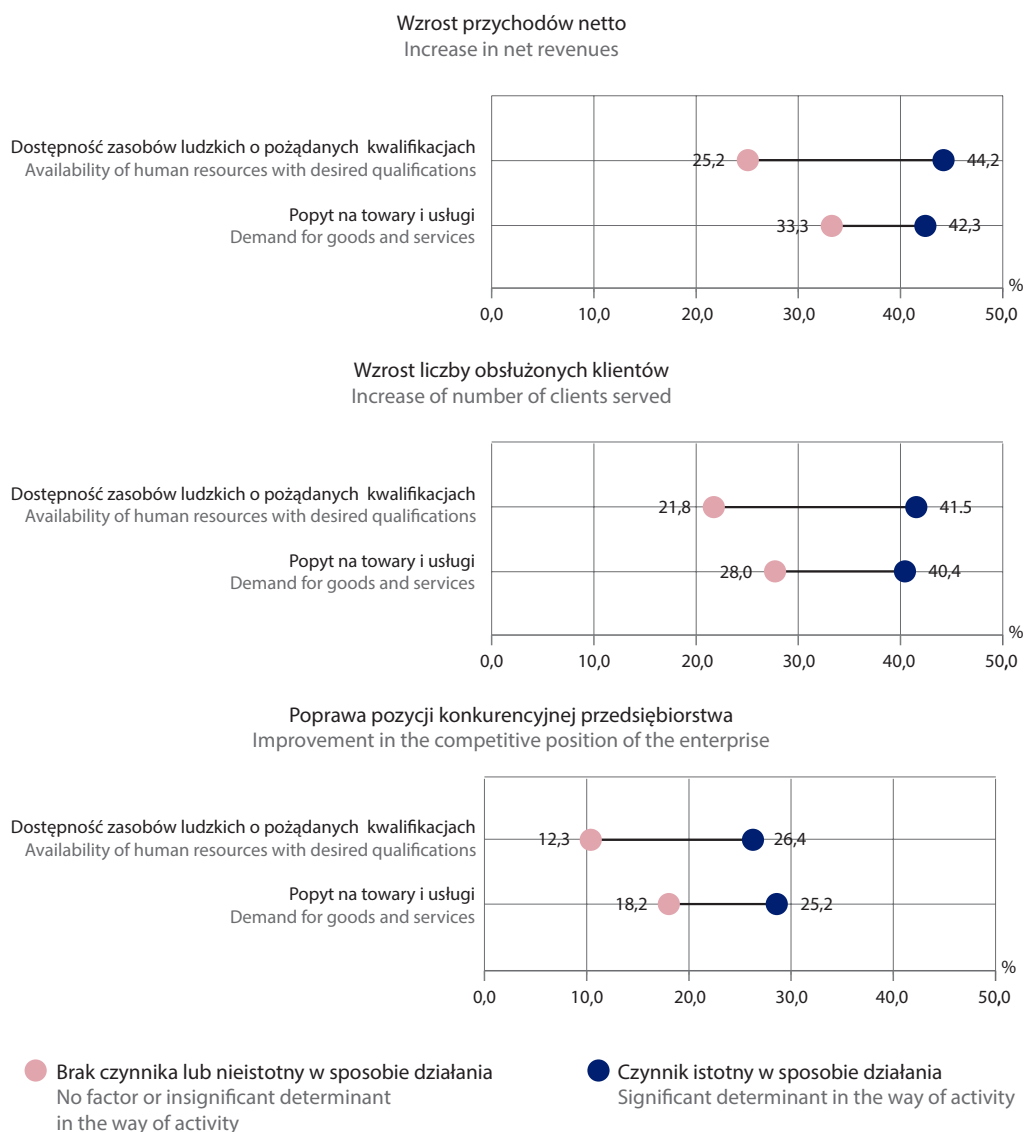
Zestawiając oceny znaczenia dostępności do wykwalifikowanych kadr oraz lokalnego rynku zbytu z informacjami na temat efektów funkcjonowania firmy na przestrzeni 3-letniego okresu (2014–2017) stwierdzono, iż w grupie podmiotów, dla których odpowiedni poziom wyżej wymienionych czynników miał istotne znaczenia dla sukcesu, wystąpiły w większym stopniu pozytywne zmiany, niż w drugiej grupie podmiotów, które deklarowały brak odpowiedniego poziomu takich czynników bądź ich nieistotność (wykr. 4.6). Najbardziej pozytywne efekty w działalności przedsiębiorstw (w wymiarze sukcesu) zostały odnotowane dla takiej miary jak zwiększenie liczby obsłużonych klientów oraz wzrost wartości przychodów, szczególnie w przypadku występowania odpowiedniej dostępności do wykwalifikowanych kadr jako istotnego czynnika determinującego rozwój przedsiębiorstwa. Otóż, w takim przypadku 41,5% przedsiębiorstw odnotowało zwiększenie liczby klientów (i 44,2% wzrost wartości przychodów), co stanowiło o 19,6 p.proc. (o 19,0 p.proc. dla wzrostu wartości przychodów) więcej, niż w przypadku przedsiębiorstw, którzy deklarowali brak w otoczeniu lokalnym odpowiedniego poziomu zasobów wykwalifikowanych kadr bądź jego nieistotność¹⁰¹.

Dla analizowanego wcześniej czynnika – popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa, otrzymano nieco mniejszą dysproporcję w udziałach procentowych podmiotów odnoszących sukces w zakresie zwiększenia liczby obsłużonych klientów i wzrostu przychodów pomiędzy podmiotami, które podkreślały ważność popytu na swoje towary i usługi a podmiotami, zdaniem których popyt ten nie występował bądź był nieistotny – o 12,4 p. proc. w zakresie zwiększenia liczby obsłużonych klientów i o 9,0 p. proc. w zakresie wzrostu przychodów.

101 Zależność tych zmiennych (wzrost przychodów netto/wzrost liczby klientów i oceny znaczenia dla sukcesu dostępności do wykwalifikowanych kadr) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto – wartość testu 2422,10; p=0,0000; a dla wzrostu liczby klientów – wartość testu 2560,59; p=0,0000). Analogicznie w przypadku testowania zależności zmiennych (wzrost przychodów netto/wzrost liczby klientów i oceny znaczenia dla sukcesu lokalnego rynku zbytu), m.in. w przypadku wzrostu przychodu netto – wartość testu 1232,68; p=0,0000; a dla wzrostu liczby klientów – wartość testu 1406,30; p=0,0000).

Wykres 4.6. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto, wzrost liczby obsługiwanych klientów lub poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw dostępności zasobów ludzkich oraz popytu na towary i usługi

Chart 4.6. Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues, an increase in the number of clients served or the competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance for the success of enterprises availability of human resources or demand for goods and services



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Kapitał zagraniczny. Specjalne strefy ekonomiczne

Foreign capital. Special economic zones

Umiejdzynarodowienie gospodarki i napływ inwestycji zagranicznych obecnie zaliczane są również do determinant rozwoju społeczno-gospodarczego danego regionu. W pracach naukowych z zakresu rozwoju regionalnego rozważane są zarówno przykłady pozytywnego wpływu inwestycji zagranicznych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (efektem, którego może być np. wzrost przedsiębiorczości, wzrost innowacyjności, konkurencyjności, aktywności inwestycyjnej czy też dążenie do nawiązywania współpracy), jak i negatywnego wpływu (wyrazem którego może być np. likwidacja lokalnych przedsiębiorstw).

W świetle badań empirycznych Wyżnikiewicza (2001) przyśpieszenie umiejdzynarodowienia działalności gospodarczej przez inwestycje zagraniczne sprzyja racjonalnemu użytkowaniu kapitału, pracy i technologii, a przekształcone w drodze inwestycji zagranicznych przedsiębiorstwa często uzyskują poprawę sytuacji finansowej. Natomiast na ryzyko dla przedsiębiorstw krajowych związane z rosnącym zaangażowaniem kapitału zagranicznego zwrócono uwagę w książce Przybylskiej (1999) czy w monografii pod red. Dziemianowicza (1997), w kontekście rozwoju regionalnego i lokalnego.

KAPITAŁ ZAGRANICZNY to kapitał wniesiony do jednostki w postaci środków finansowych (gotówka, akcje, obligacje), rzeczowych aktywów trwałych (maszyny, urządzenia, środki transportu, nieruchomości) oraz wartości niematerialnych i prawnych (patenty, licencje, itp.) przez jednostkę zagraniczną. Jednostką zagraniczną może być: osoba fizyczna nieposiadająca obywatelstwa polskiego; osoba prawna z siedzibą za granicą; jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną z siedzibą za granicą¹⁰².

Jednym z instrumentów realizacji pomocy publicznej w gospodarce regionu, wspierającej, przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury oraz terenów przemysłowych, rozwój przedsiębiorczości, pobudzającej inwestycje zagraniczne i stymulujący konkurencję na lokalnym rynku jest tworzenie specjalnych stref ekonomicznych, dających możliwość korzystania z uprzywilejowanych warunków prowadzenia działalności gospodarczej na ich terenie.

Podstawę prawną do utworzenia preferencyjnych obszarów strefowych w Polsce dała ustawa o specjalnych strefach ekonomicznych z 1994 r.

SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE (SSE) – wyodrębnione administracyjnie, niezamieszkałe części terytorium kraju, na terenie których może być prowadzona działalność gospodarcza na preferencyjnych warunkach. Celem funkcjonowania tego instrumentu wsparcia jest przyspieszenie rozwoju gospodarczego części terytorium kraju. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w SSE mogą otrzymać m.in. pomoc publiczną udzielaną w formie zwolnień z podatku dochodowego¹⁰³.

Problematyka kształtowania się polityki regionalnej z uwzględnieniem specjalnych stref ekonomicznych, a także zagadnienia dotyczące próby oceny efektywności działalności specjalnych stref ekonomicznych w ujęciu całego kraju, bądź w odniesieniu do wybranego regionu, wybranej SSE stały się przedmiotem analiz licznych pozycji literaturowych (m.in. Borkowski, 2014; Kryńska, 2000; Kulikowska, 2010; Mazur, 2004; Ofiarska, 2000; Pastusiak, Jasiniak, Keller i Krzeczewski, 2016; Piłka, 2018; Policha, 2005; Przetacznik, 2016; Trzcińska, 2014).

Pozyskane z badania kwestionariuszowego opinie od przedsiębiorców wskazywały, iż dla rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu ważność napływu kapitału zagranicznego i wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych oraz funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych (SSE) deklarowana była dla ok. 2,5-krotnie mniejszej zbiorowości niż w przypadku dwóch, wcześniej omawianych czynników – dostępności zasobów ludzkich, o pożądanym kwalifikacjach oraz popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa.

102 Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych (2019), GUS.

103 Źródło: Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. 2020 r., poz. 1670).

Obecność na lokalnym rynku inwestorów zagranicznych, reprezentujących wyższą od krajowej konkurencyjność, może generować tzw. zjawisko spill-over, utożsamiane w literaturze przedmiotu najczęściej z określeniem dodatkowych korzyści z bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), podnoszących ogólny poziom produktywności w kraju lokaty BIZ, których (bezpośrednimi) głównymi beneficjentami są przedsiębiorstwa lokalne i za które podmioty zagraniczne nie otrzymują bezpośredniej rekompensaty (por. m.in. Smarzyńska-Javorcik, 2002; Szczepkowska-Flis, 2008). Jednakże otrzymane z badania kwestionariuszowego niskie oceny znaczenia napływu kapitału zagranicznego i funkcjonowania SSE dla sukcesu firm świadczyć mogą o niewielkiej odczuwalności zjawiska spill-over inwestycji zagranicznych przez środowiska lokalne. Ponadto, w przeciwieństwie do analizowanych wcześniej czynników, napływ kapitału zagranicznego i wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych oraz funkcjonowanie SSE dotyczy znacznie mniejszej zbiorowości przedsiębiorstw.

Dla 29,0% respondentów umiędzynarodowienie regionu stało się istotnym czynnikiem sukcesu (dla porównywalnego odsetka respondentów – nieistotnym bądź niewystępującym w otoczeniu lokalnym). Podobna relacja wystąpiła w przypadku oceny znaczenia SSE – 27,0% respondentów uznało ten czynnik jako istotny w osiągnięciu sukcesu, przy porównywalnym odsetku respondentów uznających ten czynnik jako nieistotny bądź niewystępujący w otoczeniu (tabl. 4.9.).

Na zbliżonym poziomie kształtowały się opinie na temat znaczenia specjalnych stref ekonomicznych przedsiębiorców reprezentujących małą jednostkę (o liczbie pracujących 10–49 osób) i przedsiębiorców reprezentujących średnią, co do wielkości, jednostkę (o liczbie pracujących 50–249 osób). W przypadku oceny znaczenia napływu kapitału zagranicznego różnica w odsetkach respondentów z małych i ze średnich podmiotów, uznających ten czynnik za istotny dla osiągnięcia sukcesu przez prowadzone przez nich przedsiębiorstwa, wynosiła 4,8 p. proc. (odsetki odpowiednio 32,9% i 28,1%).

Tablica 4.5. Poziom znaczenia specjalnych stref ekonomicznych oraz kapitału zagranicznego w lokalnym otoczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.5. The level of importance of special economic zones and foreign capital in the local environment for the success of enterprises by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification		Znaczenie czynnika The importance of the factor			
		nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant	
				razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)
Funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych Activities of special economic zones	a – ogółem total	19,2	46,5	27,0	7,9
	b – 10–49 pracujących persons employed	19,4	46,6	26,6	7,6
	c – 50–249 pracujących persons employed	18,2	46,2	28,8	9,1
Napływ kapitału zagranicznego i wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych The inflow of foreign capital and the growing importance of international corporations	a	19,8	44,0	29,0	8,3
	b	20,2	44,2	28,1	8,0
	c	17,9	43,0	32,9	9,2

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W świetle opinii respondentów im większy zasięg działania przedsiębiorstw, tym większe znaczenie napływu kapitału zagranicznego, a także, choć w mniejszej skali, funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych (tabl. 4.10). Średnio na 100 podmiotów działających lokalnie przypadały 22 podmioty, dla których napływ kapitału zagranicznego został uznany jako istotny z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu (w tym 6 podmiotów, dla których został on uznany jako kluczowy), natomiast średnio na 100 podmiotów działających na rynku międzynarodowym – 38 podmiotów (w tym dla 11 podmiotów – jako kluczowy).

Tablica 4.6. Przedsiębiorstwa, dla których funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych oraz napływ kapitału zagranicznego były istotnymi^a czynnikami sukcesu według głównych rynków działania przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.6. Enterprises for which the activities of special economic zones and the inflow of foreign capital were important^a factors for the success of enterprises by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych Activities of special economic zones	27,0	23,7	28,7	27,1	31,4
Napływ kapitału zagranicznego i wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych The inflow of foreign capital and the growing importance of international corporations	29,0	22,2	27,1	31,5	38,3

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Znaczenie napływu kapitału zagranicznego wynikało często z lokalizacji przestrzennej podmiotu. W przekroju województw czynnik ten był oceniany jako istotny w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa z województw wschodnich – podlaskiego, podkarpackiego i lubelskiego. Druga grupa respondentów, którzy dostrzegali duże znaczenie kapitału zagranicznego obejmowała województwo mazowieckie oraz dolnośląskie i następnie wielkopolskie.

W świetle różnych diagnoz sytuacji społeczno-gospodarczej w ujęciu regionalnym, zawartych w kluczowych dokumentach strategicznych, polskie województwa wschodnie (tj. wymienione wcześniej podlaskie, podkarpackie i lubelskie oraz świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie) stanowią obszar o najniższym poziomie rozwoju gospodarczego (w tym o najniższej produktywności, słabej zagranicznej wymianie handlowej) w Polsce i również jednym z najniższych wśród regionów krajów Unii Europejskiej. Celem pobudzenia wzrostu gospodarczego i zahamowania tendencji stagnacyjnych, decydujących o marginalizacji i peryferyjności tych województw, obszar ten został zaliczony do obszarów strategicznej interwencji państwa, na których podjęto działania współfinansowane przez fundusze unijne. Przedsiębiorcy mogli liczyć na wsparcie finansowe z funduszy strukturalnych w ramach programu operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007–2013 oraz Rozwój Polski Wschodniej 2014–2020¹⁰⁴, gdyż głównym obszarem interwencji programów było wsparcie przedsiębiorczości, mające na celu wzrost konkurencyjności i innowacyjności, oraz w szczególności wzrost aktywności przedsiębiorstw z Polski Wschodniej na rynkach międzynarodowych.

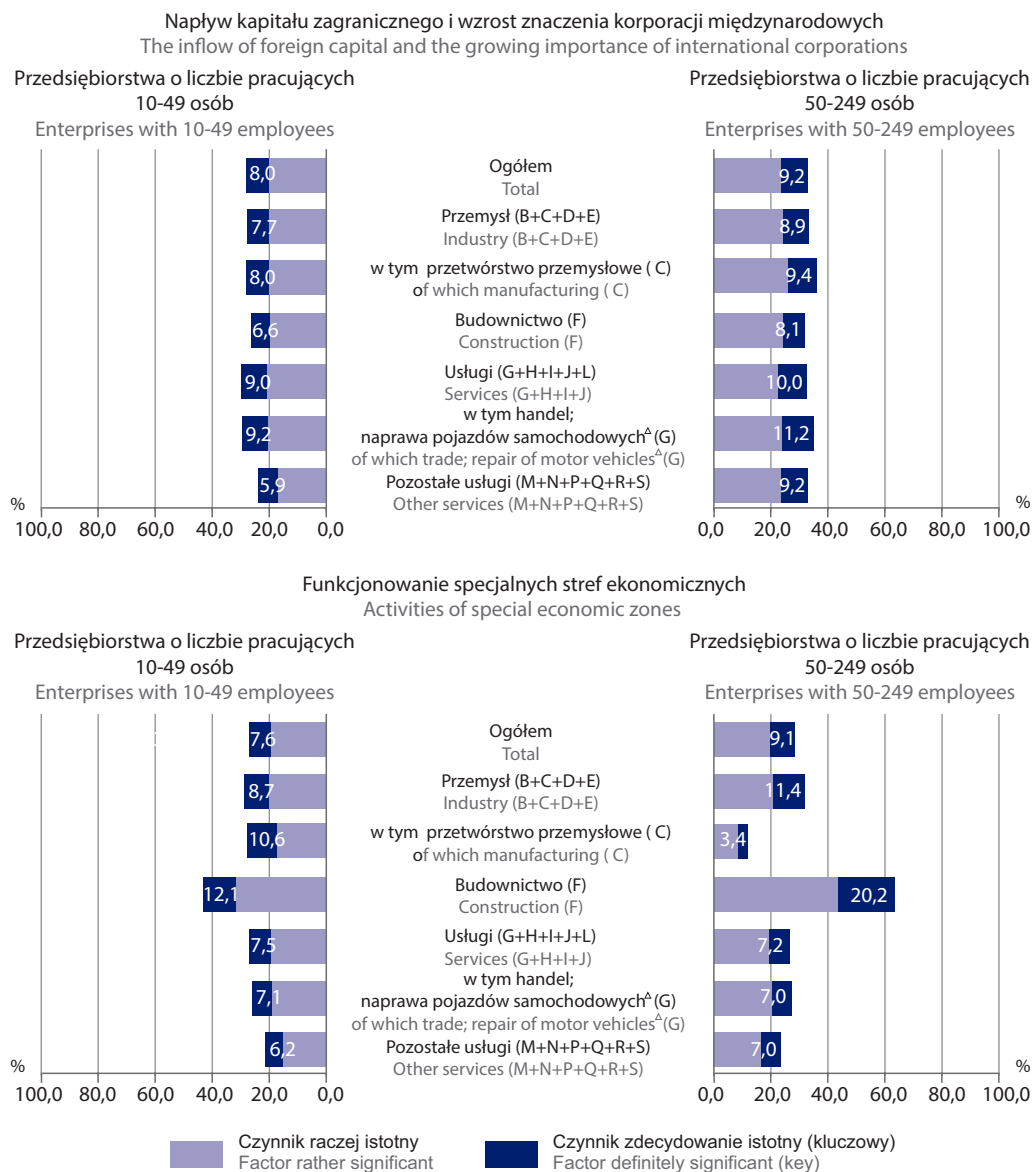
Wymieniona druga grupa respondentów, dla których napływ kapitału zagranicznego był uznany za istotny czynnik sukcesu, obejmowała województwo mazowieckie oraz dolnośląskie i następnie wielkopolskie, wyróżniające się na tle pozostałych aktywnością podmiotów z kapitałem zagranicznym. Na ich obszarze w 2017 r. siedzibę miało 53,6% ogólnej liczby małych i średnich przedsiębiorstw sektora niefinansowego z kapitałem zagranicznym w Polsce (w tym w mazowieckim miało siedzibę 1/3 podmiotów z kapitałem zagranicznym w kraju).

104 Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007–2013, <https://www.polskawschodnia.2007–2013.gov.pl/Strony/default.aspx>; Program Polska Wschodnia 2014–2020, <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/> (dostęp 8.08.2019).

Przedsiębiorstwa te dysponowały kapitałem zagranicznym stanowiącym 52,0% krajowego kapitału. Dla porównania 3 województwa wschodnie (podlaskie, podkarpackie, lubelskie) skupiały 3,8% ogólnej liczby małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, a ulokowany kapitał zagraniczny stanowił 4,1% krajowego kapitału¹⁰⁵ (wykr. 4.8.).

Wykres 4.7. Przedsiębiorstwa, dla których wybrane charakterystyki otoczenia lokalnego były istotnymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw według klas wielkości oraz sekcji PKD w 2017 r.

Chart 4.7. Enterprises for which selected characteristics of the local environment were important factors for the success of enterprises by size class and NACE section in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

105 Por. dane prezentowane w publikacji *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2017 roku.* (2018). Warszawa: GUS.

Ważność funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych z punktu widzenia sukcesu w działalności, w największym stopniu dostrzegali respondenci z województw wschodnich: podkarpackiego i warmińsko-mazurskiego oraz z województw zachodnich: lubuskiego i dolnośląskiego.

Najniższy odsetek respondentów deklarujących istotność znaczenia specjalnych stref ekonomicznych wystąpił w mazowieckim (o 10,2 p. proc. mniejszy niż w przypadku ocen znaczenia kapitału zagranicznego), natomiast niskie, w porównaniu do innych województw odsetki respondentów uznających zarówno specjalne strefy ekonomiczne, jak i napływ kapitału zagranicznego za istotne czynniki sukcesu, wystąpiły w kujawsko-pomorskim i pomorskim.

Analogicznie jak w odniesieniu do ogólnej liczby badanych przedsiębiorstw, również w każdej analizowanej grupie PKD mniej niż 1/3 przedsiębiorców deklaruowała istotność znaczenia funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych, jak i napływu kapitału zagranicznego. Biorąc pod uwagę grupy sekcji PKD w największym stopniu funkcjonowanie SSE i napływ kapitału zagranicznego zostały uznane za czynniki sukcesu wśród podmiotów prowadzących działalność gospodarczą związaną z przetwórstwem przemysłowym – odpowiednio dla 30,7% i 30,2% respondentów, podczas gdy w przypadku oceny dostępności wykwalifikowanych kadr oraz popytu na towary i usługi odsetki te wynosiły odpowiednio 74,3% i 66,1%.

Spśród podmiotów usługowych wyróżniały się następujące sekcje, w których napływ kapitału zagranicznego ujmowany był w największy sposób jako czynnik sukcesu:

- informacja i komunikacja (J) – istotne znaczenie dla 36,8% (w tym dla 11,6% kluczowy czynnik sukcesu);
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) – 34,0% (w tym dla 9,7% kluczowy czynnik sukcesu);
- transport i gospodarka magazynowa (H) – 32,6% (w tym dla 8,4% kluczowy czynnik sukcesu);
- zakwaterowanie i gastronomia^Δ (I) – 31,8% (w tym dla 10,4% kluczowy czynnik sukcesu).

Warto tu dodać, iż w świetle wyników sprawozdawczości GUS z zakresu działalności podmiotów z kapitałem zagranicznym, największe liczby podmiotów rejestrowano w sekcjach: handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ (G), przetwórstwo przemysłowe (C), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) – odpowiednio 28,3%, 21,1% i 9,7% ogólnej liczby podmiotów w kraju według stanu w końcu 2017 r. Pod względem ulokowanej wartości kapitału zagranicznego wyróżniały się sekcje: przetwórstwo przemysłowe (C), handel; naprawa pojazdów samochodowych^Δ (G), informacja i komunikacja (J) – odpowiednio 38,1%, 23,0% oraz 10,2% łącznej wartości tego kapitału w Polsce.

W przekroju grup sekcji PKD nie wystąpiło znaczące zróżnicowanie ocen znaczenia specjalnych stref ekonomicznych. Deklaracje istotnego znaczenia dla sukcesu stanowiły od 21,5% w usługach obejmujących sekcje: M, N, P, Q, R, S do 29,7% w przemyśle (sekcje B, C, D, E). Rozpatrując poszczególne sekcje PKD, odnotowano najwyższe odsetki respondentów wskazujących na istotność znaczenia specjalnych stref ekonomicznych w działalności związanej z: zakwaterowaniem i gastronomią^Δ (I), transportem i gospodarką magazynową (H) i z przetwórstwem przemysłowym (C) – odpowiednio 31,7%, 31,4% oraz 30,2%, tj. porównywalne z oceną znaczenia napływu kapitału zagranicznego.

W przypadku wymienionych wcześniej sekcji: działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) oraz informacja i komunikacja (J) funkcjonowanie stref ekonomicznych jako istotny czynnik sukcesu uznawane było odpowiednio przez 24,1% i 20,8% respondentów, tj. o 9,9 p. proc. i 16,0 p. proc. mniej niż przy ocenie napływu kapitału zagranicznego.

Wykorzystując dodatkowo pozyskane z badania kwestionariuszowego subiektywne oceny na temat efektów funkcjonowania firmy na przestrzeni 3-letniego okresu porównano ich strukturę odpowiedzi w dwóch grupach przedsiębiorstw:

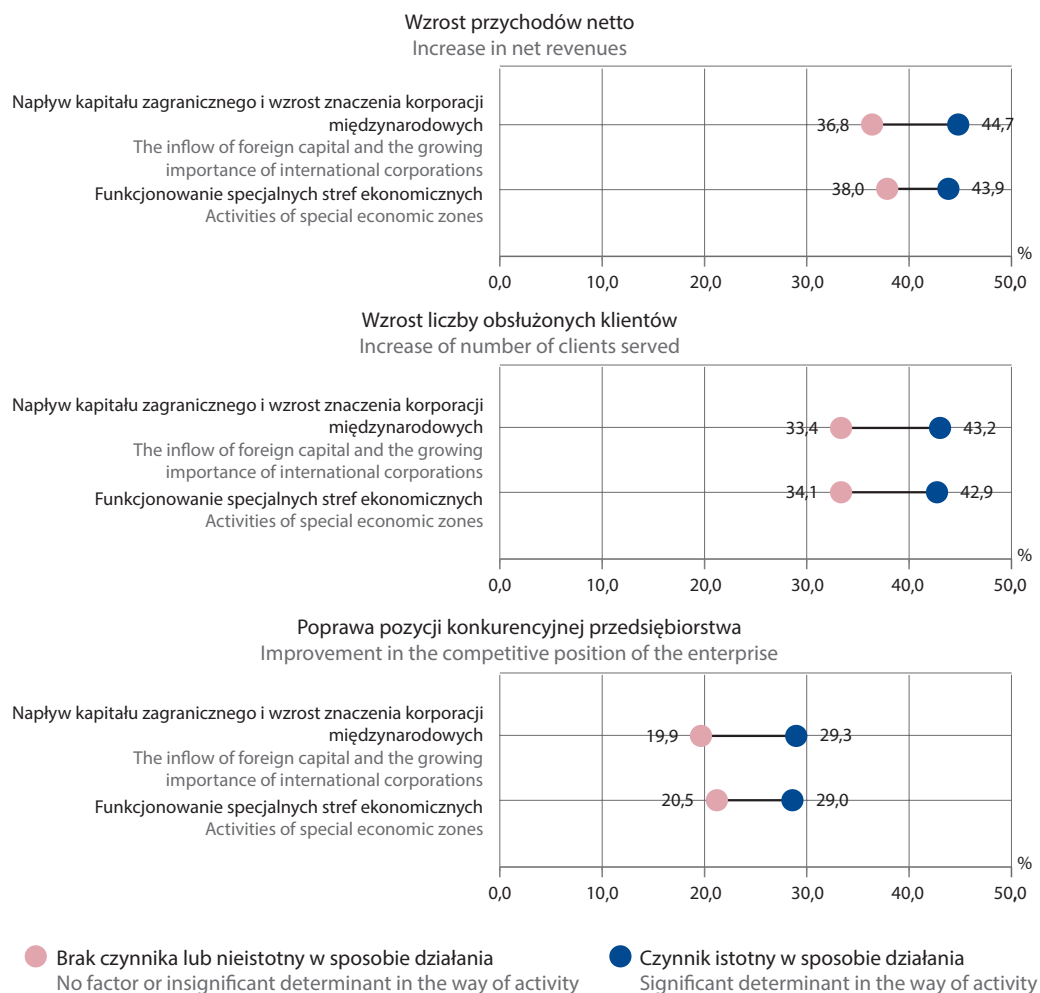
- deklarujących brak w otoczeniu lokalnym specjalnych stref ekonomicznych czy napływu kapitału zagranicznego bądź ich nieistotność,
- deklarujących istotne znaczenie wyżej wymienionych czynników.

W szczególności zestawiając oceny dotyczące wzrostu liczby obsługiwanych klientów oraz wartości przychodów (świadczących o sukcesie w działalności), otrzymano mniejszą dysproporcję w odsetkach przedsiębiorców odnoszących sukces w obu grupach niż w przypadku analizowanych czynników o charakterze infrastrukturalnym, a także nieco mniejszą dysproporcję niż w przypadku dostępności zasobów ludzkich oraz popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa (wykr. 4.9).

W odniesieniu do kapitału zagranicznego w pierwszej grupie respondentów udziały podmiotów, w których nastąpił wzrost liczby obsługiwanych klientów oraz wartości przychodów kształtowały się na poziomie 33,4% oraz 36,8%, natomiast w drugiej, obejmującej respondentów, deklarujących istotne znaczenie napływu kapitału zagranicznego w swojej działalności – wzrost liczby obsługiwanych klientów oraz wartości przychodów odnotowało 43,4% oraz 44,7% badanych podmiotów.

Wykres 4.8. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto, wzrost liczby obsługiwanych klientów lub poprawę pozycji konkurencyjnej w okresie 3-letnim (2014–2017) w zależności od poziomu znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw napływu kapitału zagranicznego oraz funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych

Chart 4.8. Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues, an increase in the number of clients served or the competitive position during the 3 years (2014–2017) depending on the level of importance for the success of the inflow of foreign capital or activities of special economic zones



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Instytucje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw

Institutions of local business environment

Ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw pełnią lokalne podmioty infrastruktury lokalnej, wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej w regionie, zaliczane do tzw. mezootoczenia (por. m.in. Bednarczyk, 1996; Janiuk, 2004). W zakresie przedmiotowym zrealizowanego badania kwestionariuszowego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zostały ujęte opinie respondentów na temat znaczenia takich instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstwa jak:

- lokalne ośrodki edukacyjne i szkoleniowe,
- lokalne biura rachunkowo-księgowe,
- lokalne podmioty świadczące usługi informatyczne, serwis techniczny,
- lokalne podmioty świadczące usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji,
- lokalne firmy doradcze w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego,
- oraz organizacje zrzeszające, tj. instytucje o charakterze niekomercyjnym, które działają na rzecz swoich członków, dążąc do wzmocnienia konkurencyjności i pozycji lobbingsowej określonego segmentu rynku.

Na tle wcześniej analizowanych charakterystyk otoczenia lokalnego, w świetle opinii respondentów, dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu znaczenie możliwości korzystania z wyżej wymienionych instytucji lokalnego otoczenia było zdecydowanie niżej oceniane niż w przypadku dostępności do wykwalifikowanych kadr, popytu na towary i usługi oraz niżej niż czynniki o charakterze infrastrukturalnym (w zakresie infrastruktury telekomunikacyjnej, technicznej i drogowej) – tabl. 4.13. Za wyjątkiem lokalnych biur rachunkowo-księgowych, pozostałe instytucje otoczenia lokalnego były uznawane za istotne czynniki sukcesu dla wyższego odsetka przedsiębiorców niż w przypadku oceny napływu kapitału zagranicznego i funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych.

Ranking ważności instytucji otoczenia lokalnego w punktu widzenia sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw kształtował się następująco:

- możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny (czynnik istotny dla 45,2% respondentów),
- możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego (dla 38,8%),
- dostępność lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych (dla 35,6%),
- możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji (dla 33,6%),
- możliwość kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców, stowarzyszeń zawodowych, izb gospodarczych, fundacji (dla 31,5%),
- możliwość korzystania z lokalnych biur rachunkowo-księgowych (dla 27,3%).

Wysoka pozycja podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny w pewnym sensie odzwierciedlała wysoko oceniany przez przedsiębiorców poziom usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym (m.in. w zakresie telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do Internetu poprzez łącza szerokopasmowe).

Tablica 4.7. Instytucje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw i ich znaczenie dla sukcesu według klas wielkości przedsiębiorstw w 2017 r.

Table 4.7. Institutions of the local business environment and their importance for success by size classes of enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed		Znaczenie czynnika The importance of the factor			
		nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant	
				razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)
w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed					
Dostępność lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych Availability of local education and training centers	a	15,6	44,8	35,6	8,0
	b	16,3	45,3	34,4	7,7
	c	13,0	43,2	40,6	9,1
Możliwość korzystania z lokalnych biur rachunkowo-księgowych Possibility of using local accounting offices	a	23,1	43,8	27,3	7,3
	b	20,6	43,5	30,5	8,2
	c	33,0	44,6	14,6	3,6
Możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny Possibility of using local entities providing IT services, technical service	a	13,1	38,3	45,2	10,3
	b	12,4	38,3	46,0	10,6
	c	15,9	38,2	42,2	8,9
Możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji Possibility of using local entities providing consulting and training services supporting the establishment and running of a business as well as marketing and promotion services	a	16,9	45,5	33,6	6,1
	b	16,6	45,8	33,5	6,2
	c	18,2	44,1	34,0	5,4
Możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego Possibility of using local consulting companies in the scope of obtaining EU funds and other sources of external financing	a	15,4	41,2	38,8	9,4
	b	15,2	41,6	38,5	9,5
	c	16,5	39,4	40,0	9,4
Możliwość kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców Opportunity for contacts and cooperation with other entrepreneurs / competitors as part of business associations	a	16,2	46,9	31,5	6,1
	b	16,4	47,5	30,5	6,0
	c	15,5	44,5	35,4	6,6

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Ocena ważności podmiotów świadczących usługi informatyczne kształtowała się na zbliżonym poziomie zarówno wśród małych, jak i średnich przedsiębiorstw (czynnik istotny odpowiednio dla 46,0% i 42,2% respondentów). Porównywalne wyniki wśród małych i średnich przedsiębiorstw wystąpiły w przypadku oceny ważności lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego (czynnik istotny odpowiednio dla 38,5% i 40,0% respondentów), a także w przypadku lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji (czynnik istotny odpowiednio dla 33,5% i 34,0% respondentów). Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa w fazie rozwoju firmy szczególnie ważne jest finansowe wsparcie dalszych inwestycji oraz szkoleń rozwijających umiejętności menedżerskie. Obecnie w literaturze przedmiotu, zwłaszcza zawierającej wyniki badań empirycznych, podkreśla się, że szanse osiągnięcia sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, także na większą skalę, mają nie tylko tzw. „urodzeni” przedsiębiorcy, ale również pozostali. Zdobywając niezbędną wiedzę, w tym w ramach sformalizowanych programów szkoleniowych, można zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu (por. Cieślak, 2010 oraz raport Komisji UE, *Small and Medium-sized Enterprises: A Dynamic Source of Employment, Growth and Competitiveness in the European Union*, 1995).

Natomiast dysproporcja między opiniami respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa małe (10–49 pracujących), a średnie (50–249 pracujących) wystąpiła w przypadku oceny możliwości korzystania z lokalnych biur rachunkowo-księgowych. W zbiorowości małych podmiotów 30,5% przedsiębiorców deklarowało istotne znaczenie takich podmiotów z punktu widzenia rozwoju i sukcesu w działalności, podczas gdy w zbiorowości dużych podmiotów – 14,6% (tj. dwukrotnie mniej). Sytuacja ta może wynikać z faktu, iż podmioty zobowiązane do prowadzenia ewidencji księgowej za pomocą ksiąg rachunkowych (czyli z wyjątkiem przedsiębiorstw o niskich przychodach) albo zatrudniają księgowego z odpowiednimi kwalifikacjami do prowadzenia ksiąg i rozliczeń podatkowych (im większa firma, tym częściej wybierany jest ten wariant) albo zlecają te funkcje biur rachunkowo-księgowym (im mniejsza firma, tym częściej wybierany jest ten wariant).

Odwrotna relacja między małymi a średnimi przedsiębiorcami wystąpiła w przypadku oceny ważności lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych, które na ogół oferują wsparcie firmom znajdującym się już w fazie rozwoju (a nie w fazie początkowej) w zakresie specjalistycznych szkoleń adresowanych do pracowników. Taka forma wsparcia została w większym stopniu uznana za istotną dla sukcesu wśród respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa – dla 40,6% (wobec 34,4% wśród małych przedsiębiorstw). Podobną relację otrzymano w przypadku oceny ważności instytucji umożliwiających kontakty i współpracę z innymi przedsiębiorcami/konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców (np. z danego regionu – izb gospodarczych, izb przemysłowo-handlowych czy z danej branży – izb rzemieślniczych, cech rzemiosł, zrzeszeń producentów). Istotność takich instytucji oceniło 35,4% średnich przedsiębiorstw, a w klasie małych – 30,5%.

Podobnie jak w skali ogólnej liczby badanych jednostek, również dla każdej zbiorowości przedsiębiorstw wyróżnionych według deklarowanego głównego rynku działania, otrzymano również, iż najwyższej oceniane były lokalne podmioty świadczące usługi informatyczne, podmioty doradcze w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego oraz świadczące usługi edukacyjne i szkoleniowe (tabl. 4.14). Ważność tych lokalnych instytucji w nieznacznie większym stopniu doceniana była przez przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym niż na rynku lokalnym.

Przy czym wśród przedsiębiorstw międzynarodowych możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne była istotną determinantą sukcesu dla wyższego odsetka podmiotów zatrudniających 10–49 osób, niż zatrudniających 50–249 osób (odpowiednio dla 51,3% i 44,3%) – wykr. 4.10. Natomiast możliwość korzystania z lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych – dla mniejszego odsetka podmiotów małych niż średnich (odpowiednio dla 36,7% i 45,2%). W porównaniu do podmiotów działających głównie na rynku lokalnym, podmioty międzynarodowe jedynie w klasie średnich jednostek w odniesieniu do instytucji zrzeszających przedsiębiorców w mniejszym stopniu doceniały istotność tego czynnika dla osiągnięcia sukcesu (dla 30,7% respondentów wobec 38,1% wśród lokalnych podmiotów).

Tablica 4.8. Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw była istotnym^a czynnikiem sukcesu według głównych rynków w 2017 r.Table 4.8. Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important^a factor of success by main markets in 2017

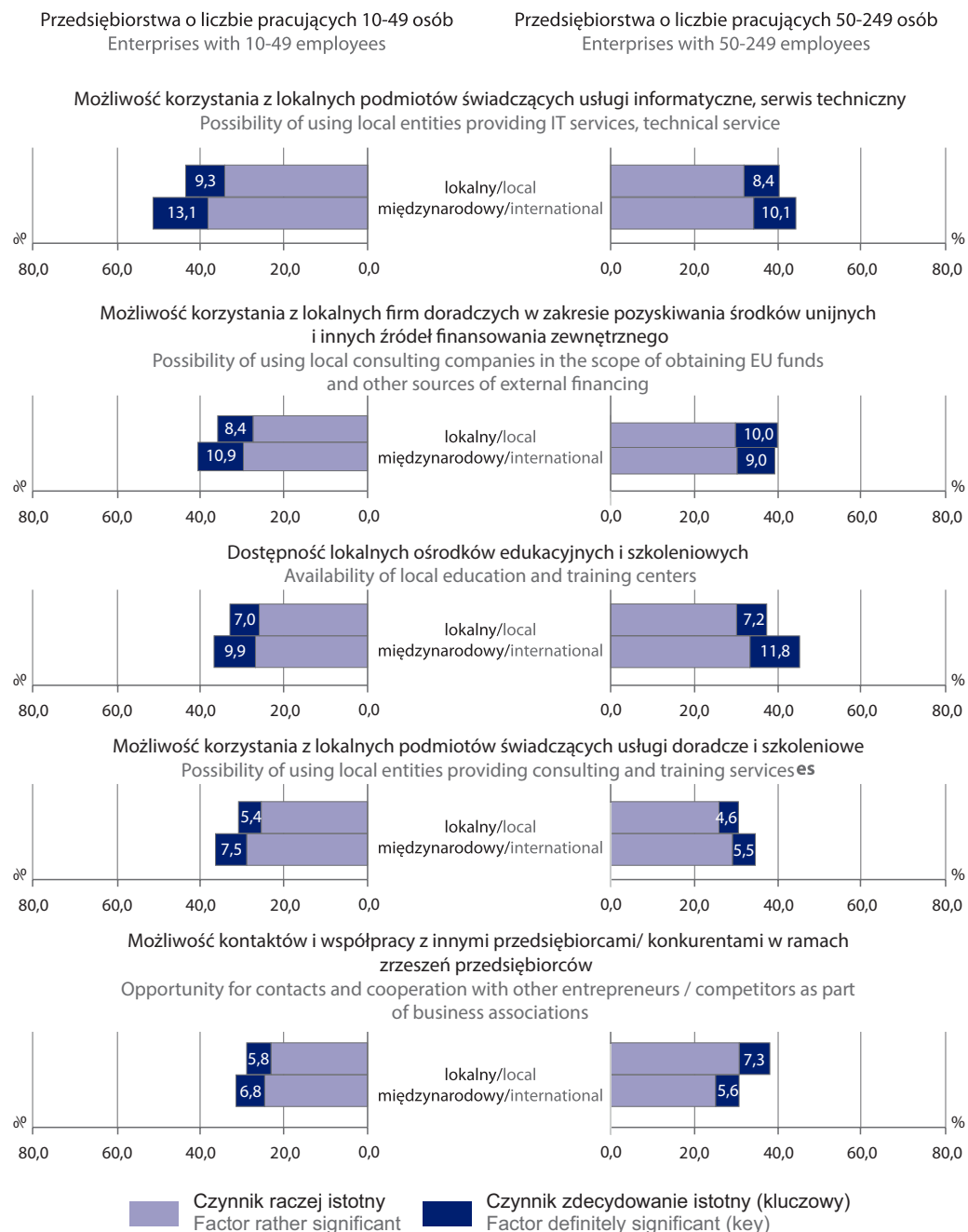
Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Dostępność lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych Availability of local education and training centers	35,6	33,5	35,5	35,7	39,4
Możliwość korzystania z lokalnych biur rachunkowo-księgowych Possibility of using local accounting offices	27,3	26,0	29,8	26,4	29,6
Możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny Possibility of using local entities providing IT services, technical service	45,2	43,1	47,2	44,5	49,1
Możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji Possibility of using local entities providing consulting and training services supporting the establishment and running of a business as well as marketing and promotion services	33,6	30,8	34,4	34,6	35,8
Możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego Possibility of using local consulting companies in the scope of obtaining EU funds and other sources of external financing	38,8	36,4	41,7	39,2	40,2
Możliwość kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/ konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców Opportunity for contacts and cooperation with other entrepreneurs/ competitors as part of business associations	31,5	30,2	34,8	31,4	31,2

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Wykres 4.9. Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw była istotnym czynnikiem sukcesu według głównych rynków i klas wielkości w 2017 r.

Chart 4.9. Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important factor of success by main markets and size class in 2017

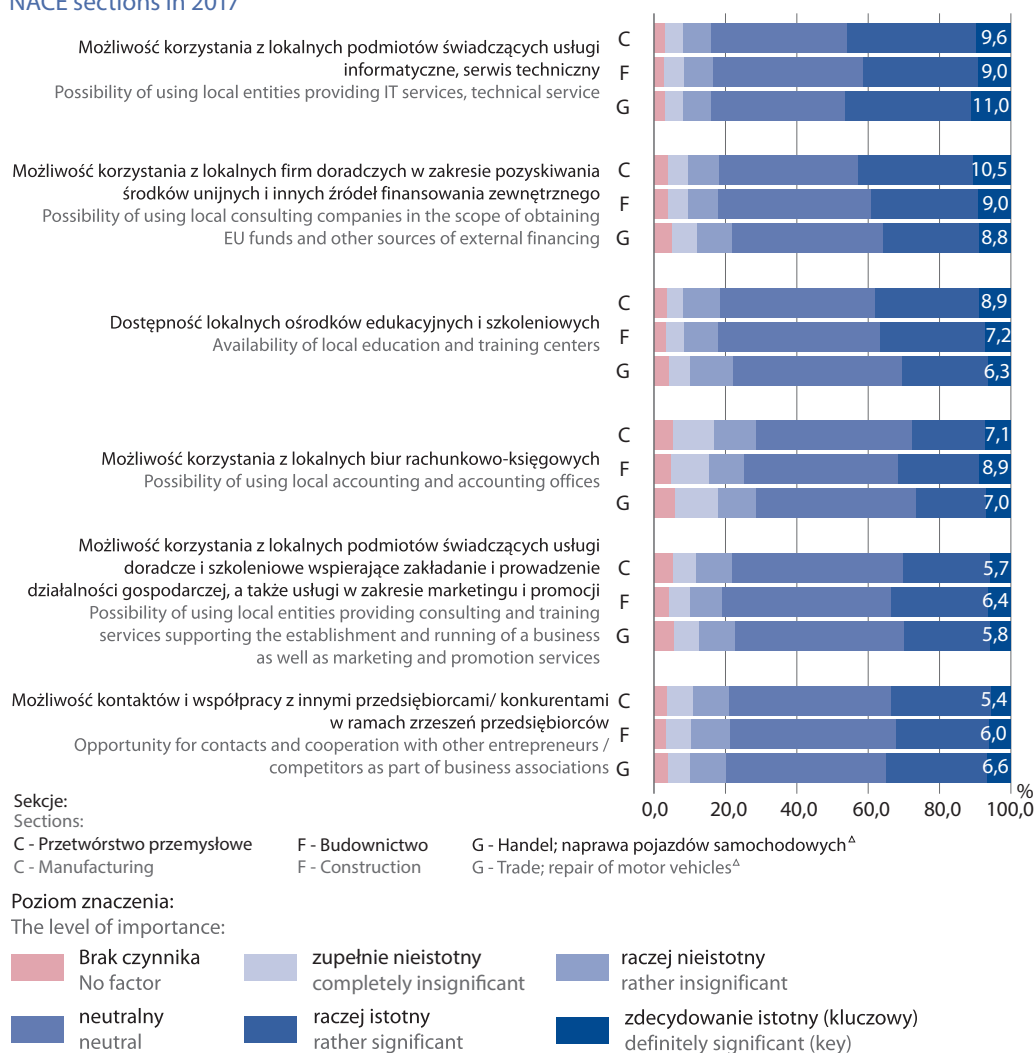


Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Biorąc pod uwagę analizowane grupy sekcji PKD otrzymano, iż dla każdej z grup PKD najwyższej oceniane były lokalne instytucje świadczące usługi informatyczne, serwis techniczny, a najniżej lokalne biura rachunkowo-księgowo (przy małym zróżnicowaniu udziałów respondentów, dla których możliwość korzystania z usług oferowanych przez te instytucje była istotnym czynnikiem sukcesu). Niewielkie różnice wystąpiły w ocenach znaczenia lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego oraz firm świadczących usługi edukacyjne i szkoleniowe, szczególnie między grupą usług, obejmujących sekcje G, H, I, J i L oraz grupą pozostałych usług, obejmujących sekcje M, N, P, Q, R i S. Otóż, dla przedsiębiorstw prowadzących działalność związaną z usługami jako grupa sekcji G, H, I, J, L większe znaczenie miały lokalne firmy doradcze w zakresie wsparcia zewnętrznego finansowego niż wsparcia edukacyjnego (o 4,2 p. proc. więcej), natomiast w przypadku pozostałych usług (grupa sekcji: M, N, P, Q, R, S) – odwrotnie – większe znaczenie miały lokalne firmy świadczące usługi edukacyjne i szkoleniowe niż usługi doradcze w zakresie dodatkowego, zewnętrznego wsparcia finansowego (o 6,0 p. proc. więcej). Dla wybranych sekcji (C, F i G) strukturę odpowiedzi respondentów na temat znaczenia dla sukcesu instytucji lokalnego otoczenia prezentuje wykres 4.11.

Wykres 4.10. Poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw według wybranych sekcji PKD w 2017 r.

Chart 4.10. The level of importance institutions of the local environment of enterprises for the success by selected NACE sections in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Dla przykładu w sekcjach G (handel; naprawa pojazdów samochodowych^A) i L (obsługa rynku nieruchomości^A) odsetek respondentów deklarujących istotne znaczenie:

- lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego stanowił odpowiednio 35,8% i 43,0%,
- lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych odpowiednio 30,4% i 33,7% (czyli o 5,4 p. proc. i 7,2 p. proc. mniej).

Natomiast w przypadku sekcji M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) i P (edukacja) odsetek ten przyjmował następujące wartości dla:

- lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego odpowiednio 33,4% i 40,9%,
- lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych odpowiednio 45,2% i 58,0% (czyli o 11,8 p. proc. i 15,0 p. proc. więcej).

Chociaż w skali ogólnej liczby przedsiębiorstw, a także w przekroju grup sekcji PKD, instytucjami lokalnymi o niższych ocenach były organizacje zrzeszające przedsiębiorców, to w przekroju poszczególnych sekcji otrzymano zróżnicowane oceny znaczenia, m.in. wśród podmiotów, których rodzaj działalności związany był z obsługą rynku nieruchomości^A (L) oraz z transportem i gospodarką magazynową (H) odnotowano odpowiednio 36,4% i 35,6% respondentów deklarujących istotność możliwości kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/ konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców. Podczas, gdy w sekcjach informacja i komunikacja (J) oraz kultura, rozrywka i rekreacja (R) – czynnik ten został uznany za istotny odpowiednio dla 28,9% i 24,4%.

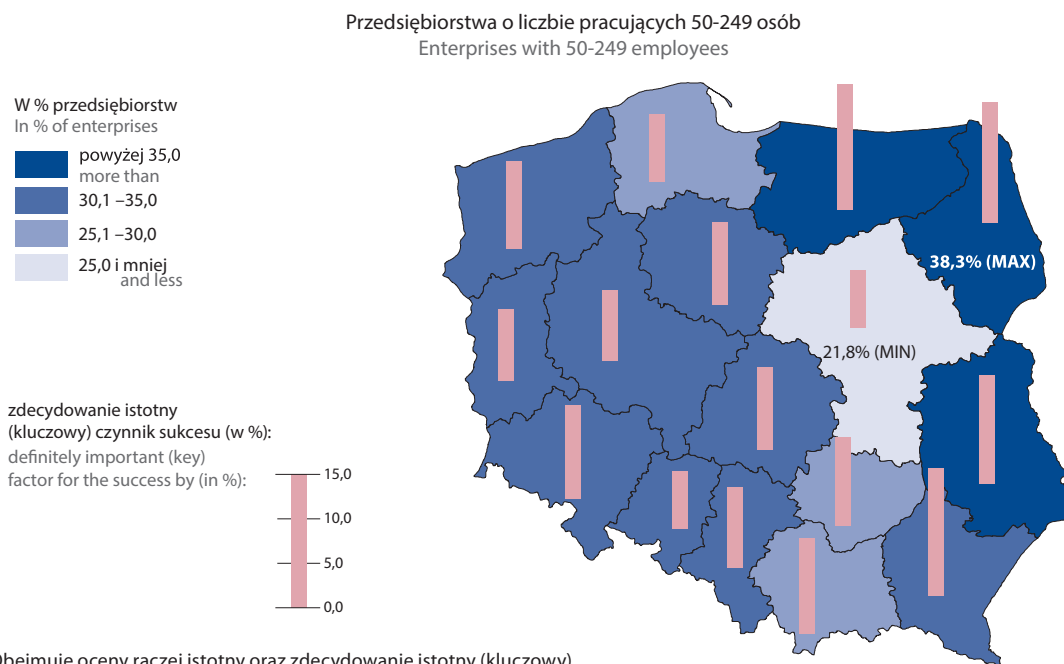
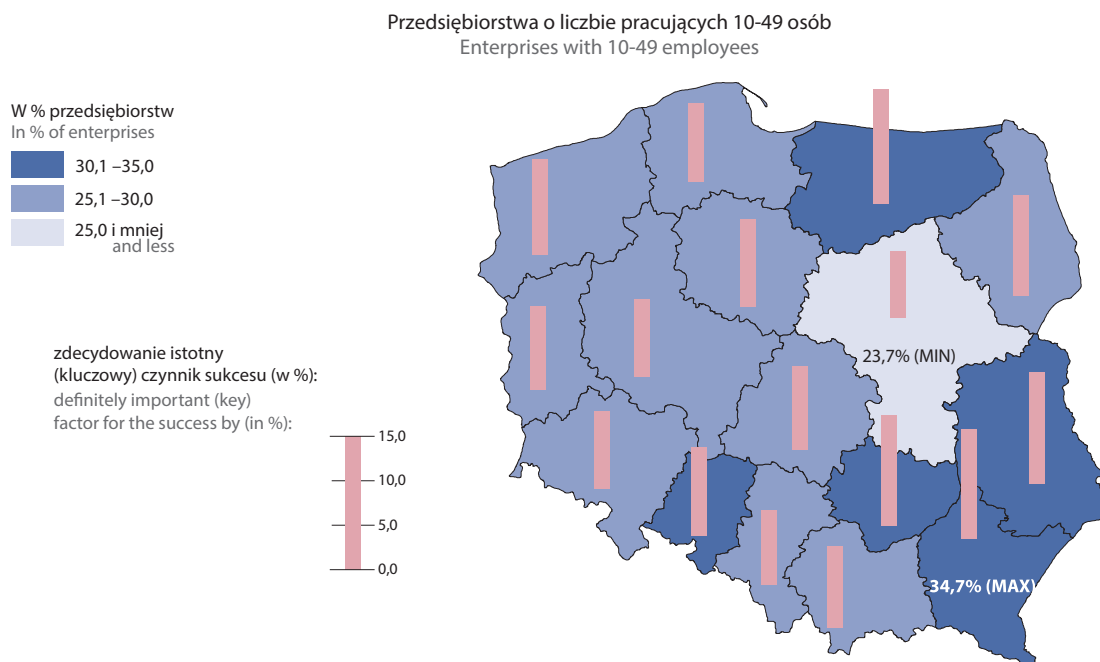
W przekroju terytorialnym odnotowano, iż podobnie jak w przeciętnie w kraju, w każdym z województw w największym stopniu przedsiębiorcy wskazywali na ważność w dostępie do lokalnych podmiotów świadczących usługi informatyczne, serwis techniczny, szczególnie w województwach wschodnich: podlaskim, warmińsko-mazurskim i podkarpackim (odpowiednio istotność tych lokalnych podmiotów wskazywało 50,1%; 48,4% i 47,9% respondentów) oraz w województwach zachodnich: zachodniopomorskim i lubuskim (48,4% i 47,9%). Najmniejszy odsetek respondentów uznających możliwość korzystania z usług informatycznych wystąpił w województwie mazowieckim i pomorskim (42,0% i 43,3%).

Przedsiębiorcy z województw wschodnich, a zwłaszcza: warmińsko-mazurskiego, podkarpackiego oraz lubelskiego również w największym stopniu deklarowali ważność lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego (odsetki respondentów wskazujących na istotność takich usług doradczych kształtowały się na porównywalnym poziomie, jak w przypadku usług informatycznych) – mapa 4.2. Również i pod względem oceny ważności dostępu do usług oferujących doradztwo przy staraniu się o wsparcie finansowe, ostatnie miejsca w rankingu województw przypadły mazowieckiemu i pomorskiemu – odpowiednio 30,4% i 37,0% respondentów wskazało istotność takich usług (tj. o 11,6 p. proc. i 6,3 p. proc. mniej niż w przypadku usług informatycznych).

Dodatkowo przedsiębiorcy z siedzibą w województwach wschodnich, w tym głównie z: podlaskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego zgłaszali istotność wsparcia ze strony lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych oraz z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji oraz w dalszej kolejności również w zakresie możliwości kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców (zwłaszcza z województwa lubelskiego).

Mapa 4.2. Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego była istotnym^a czynnikiem sukcesu według województw i klas wielkości w 2017 r.

Map 4.2. Enterprises for which the possibility of using local consulting companies in the scope of obtaining EU funds and other sources of external financing was an important^a factor of success by voivodships and size class in 2017



^a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy)
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key)

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Dla analizowanych w publikacji miar sukcesu (w tym m.in. w zakresie zwiększenia liczby pracowników, obsłużonych klientów, poprawy kondycji finansowej, wzrostu wartości przychodów netto czy wzrostu wartości nakładów inwestycyjnych) otrzymano większe udziały procentowe w grupach przedsiębiorstw, w przypadku których objęte badaniem lokalne instytucje biznesu były istotnymi czynnikami w działalności przedsiębiorstw niż w grupach, w których nie występowały wymienione instytucje, bądź były nieistotne (wykr. 4.12). Warto tu podkreślić, iż otrzymane różnice były mniejsze od różnic procentowych dla czynników otoczenia lokalnego o charakterze infrastrukturalnym oraz dla dostępności wykwalifikowanych zasobów ludzkich.

Szczególnie nieznaczne różnice w strukturach odpowiedzi wystąpiły w przypadku możliwości korzystania z lokalnych biur rachunkowo-księgowych, natomiast najbardziej wyraźne (zwłaszcza w odniesieniu do wzrostu liczby obsłużonych klientów), o wielkości przekraczającej 10 p. proc., w przypadku :

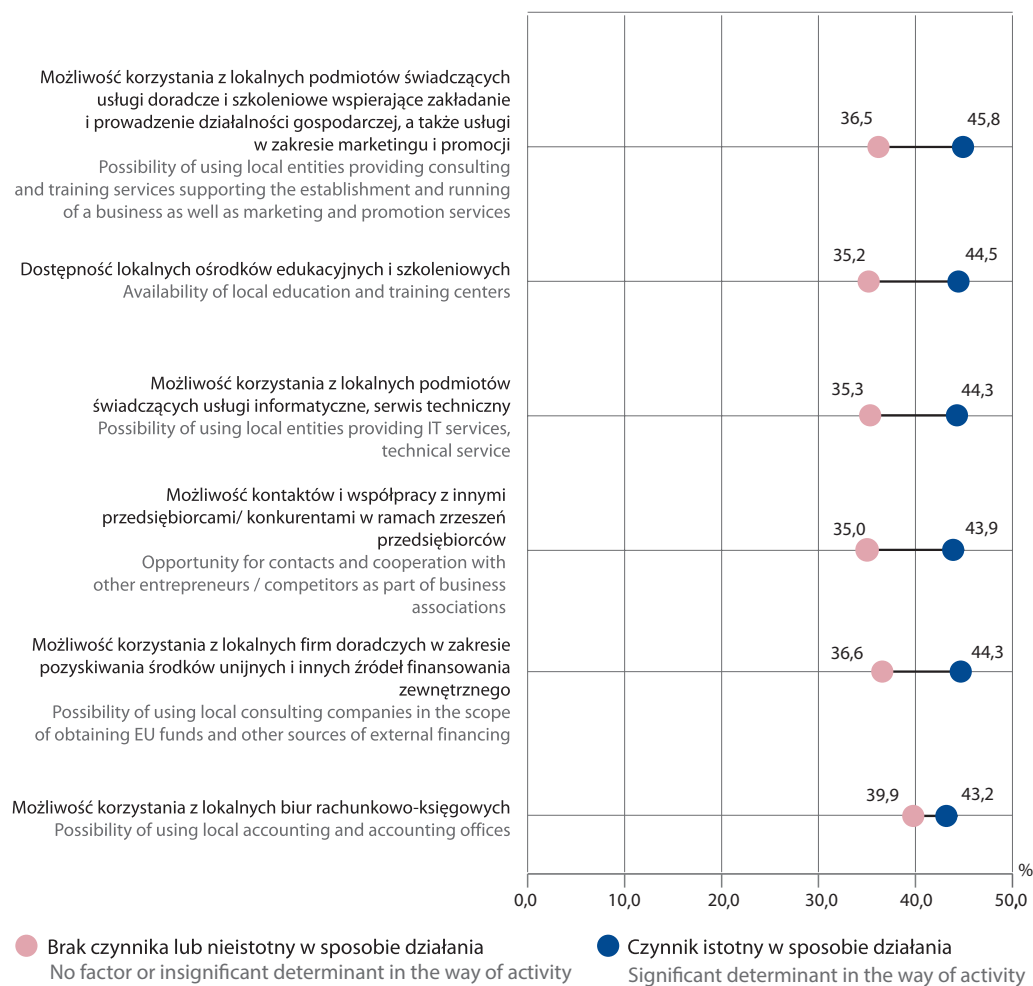
- możliwości korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej,
- dostępności lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych,
- możliwości korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego,
- możliwości kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/ konkurentami w ramach zrzeczeń przedsiębiorców¹⁰⁶.

Dla przykładu, w grupie respondentów, dla których możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego była istotnym czynnikiem w swojej działalności, odsetek przedsiębiorstw notujących w okresie 3-letnim (2014–2017) wzrost przychodów netto kształtował się na poziomie 45,8%, natomiast w grupie respondentów, którzy wskazali na brak tych instytucji, bądź ich nieistotność – na poziomie 36,5% (czyli o 10,1 p. proc. niższym). Prawie identyczne wyniki otrzymano przy analizie znaczenia pozostałych wyżej wymienionych instytucji.

106 Zależność tych zmiennych (poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw i wzrost liczby klientów – miara wzrostu) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku zmiennej możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze, szkoleniowe i zmiennej wzrost liczby klientów – wartość testu 958,49; $p=0,0000$; a dla zmiennej możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych oraz zmiennej wzrost liczby klientów – wartość testu 1061,80; $p=0,0000$).

Wykres 4.11. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodów netto według oceny ważności korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw w 2017 r.

Chart 4.11. Percentage of enterprises that recorded an increase in net revenues by importance of local environment institutions of enterprises in 2017



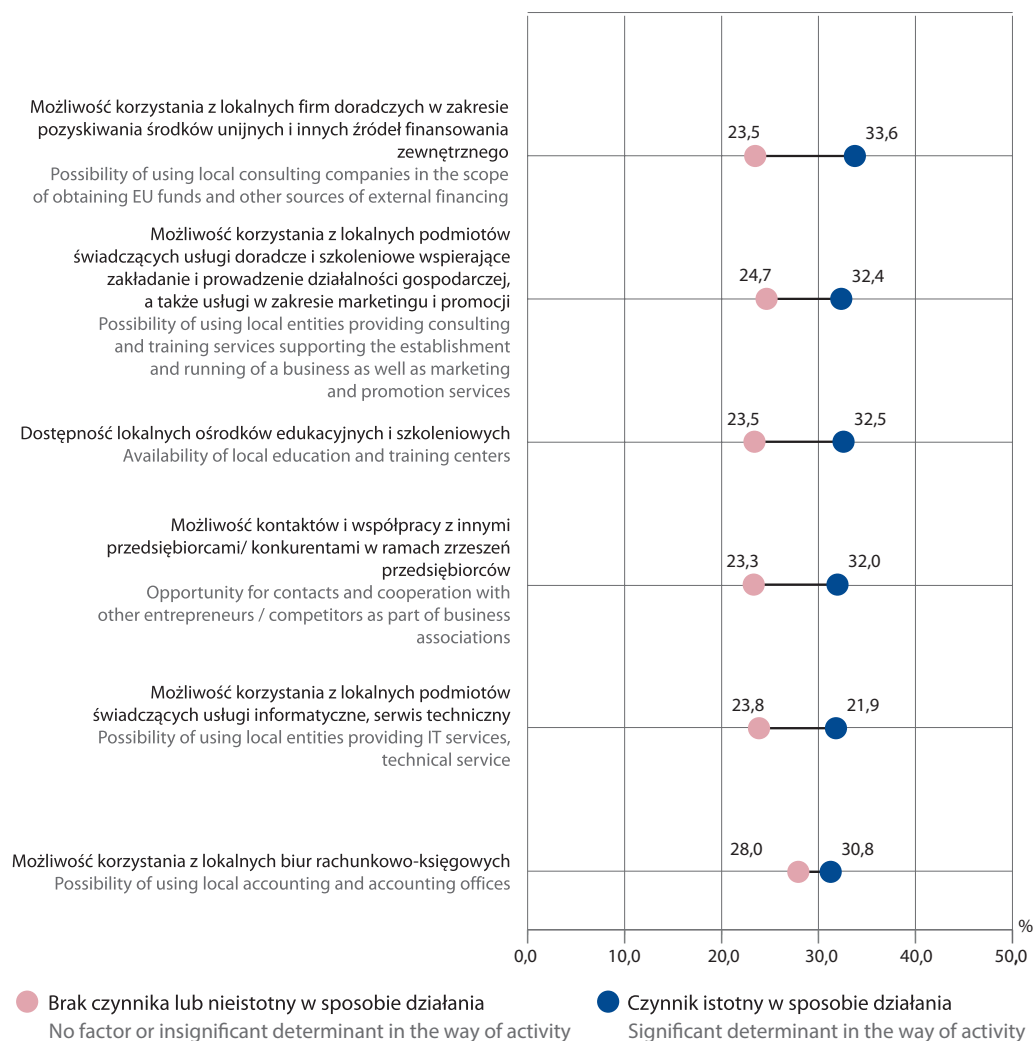
Źródło: obliczenia własne.
 Source: own calculations.

Dodatkowo, w porównaniu do innych instytucji, możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania dodatkowego wsparcia finansowego znalazła w większym stopniu odzwierciedlenie w działalności inwestycyjnej (wykr. 4.13). W grupie respondentów, dla których taka możliwość była istotnym czynnikiem w swojej działalności, odsetek przedsiębiorstw notujących wzrost nakładów inwestycyjnych wyniósł 33,6%, natomiast w grupie respondentów, którzy wskazali na brak tych instytucji, bądź ich nieistotność – na poziomie 23,5% (czyli o 10,1 p. proc. niższym). Dla porównania, dysproporcja w odsetkach przedsiębiorstw ponoszących nakłady inwestycyjne w zależności od dostępności i znaczenia usług biur rachunkowo-księgowych wynosiła 2,8 p. proc.)¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Zależność tych zmiennych (poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw i wzrost nakładów inwestycyjnych – miara wzrostu) potwierdza także test chi-kwadrat (m.in. w przypadku zmiennej możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych oraz zmiennej wzrost nakładów inwestycyjnych – wartość testu 1363,57; p=0,0000, a dla zmiennej dostępność usług biur rachunkowo-księgowych raz zmiennej wzrost nakładów inwestycyjnych – wartość testu 664,95; p=0,0000).

Wykres 4.12. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost nakładów inwestycyjnych według ważności korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw w 2017 r.

Chart 4.12. Percentage of enterprises that recorded an increase of the value of investment outlays by importance of local environment institutions of enterprises in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

4.3. Społeczność lokalna i administracja publiczna w otoczeniu przedsiębiorstw

4.3. Local community and public administration in the environment of enterprises

Społeczność lokalna

Local community

Obecnie w literaturze przedmiotu coraz częściej duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości przypisuje się przychylności lokalnej. W pracy autorów: Bergmann, Japsen i Tamásy (2002) – jednej z pierwszych, w których w badaniach empirycznych uwzględniono szerokie spektrum regionalnych determinant rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, wśród tzw. warunków ramowych powstawania nowych podmiotów gospodarczych wymieniono stosunek lokalnych społeczności do powstawania nowych firm, politykę władz lokalnych wobec małych i średnich przedsiębiorstw.

Rolę zachowań przedsiębiorczych lokalnej społeczności (występującego systemu wartości i norm) podkreślono m.in. w pracy Litzenberg, Sternberg (2004). Wyniki badań nad rozwojem przedsiębiorczości poprzez pryzmat wzajemnego oddziaływania społeczności i przedsiębiorstw w kompleksowy sposób prezentuje książka Alter i Fortunato (2017).

LOKALNA SPOŁECZNOŚĆ – zbiorowość zamieszkująca wyodrębnione na stosunkowo małym obszarze, połączona więzami wynikającymi ze wspólnych potrzeb i interesów oraz poczucia przynależności do zamieszkiwanego miejsca¹⁰⁸.

Lokalne społeczności stają się nie tylko źródłem zasobów siły roboczej, ale również mają wpływ na kształtowanie się wizerunku firmy, opinii na temat produktów oraz sposobu funkcjonowania firmy. Społeczna akceptacja sposobów, form i efektów działalności przedsiębiorstw oraz dobre relacje ze społecznością lokalną mają tym samym wpływ na rozwój przedsiębiorstw i osiągnięcie przez nie sukcesu gospodarczego.

W świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego dla 56,6% przedsiębiorców przychylność społeczności lokalnej została uznana jako istotny czynnik sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach, w tym dla 23,8% jako zdecydowanie istotny (kluczowy) czynnik sukcesu (tabl. 4.17). Jedynie pięciokrotnie mniejsza zbiorowość respondentów uznała, iż występujący poziom przychylności społeczności lokalnej był nieistotny dla ich przedsiębiorstwa (bądź też wskazała na jej brak). Na porównywalnym poziomie kształtowały się oceny znaczenia tego czynnika wśród przedsiębiorców reprezentujących podmioty małe, jak i średnie.

W ujęciu analizowanych grup sekcji PKD ważność przychylności społeczności lokalnej dla rozwoju przedsiębiorstwa w największym stopniu dostrzegali respondenci prowadzący działalność gospodarczą związaną z usługami (sekcje G, H, I, J i L), a w szczególności z handlem, naprawą pojazdów samochodowych^A (G) oraz obsługą rynku nieruchomości^A (L) – odpowiednio 28,0% i 35,4% respondentów uznało ten czynnik za kluczową determinantę sukcesu. Natomiast w najmniejszym stopniu przypisano kluczowe znaczenie społeczności lokalnej w grupie przedsiębiorstw działających w budownictwie (F) – 19,5% oraz w przemyśle (B, C, D, E) – 20,9%, a zwłaszcza w przetwórstwie przemysłowym (C) – 19,4%. Duże zróżnicowanie opinii odnotowano w grupie pozostałych usług (obejmujących sekcje M, N, P, Q, R, S) – rozpiętość między udziałami procentowymi ocen dotyczących kluczowego znaczenia wynosiła 22,7 p. proc., przy największym udziale przedsiębiorców działających w zakresie opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (Q) – 38,4% oraz najmniejszym wśród prowadzących działalność profesjonalną, naukową i techniczną (M) – 15,7%.

108 Źródło: Oprac. na podstawie Encyklopedii Zarządzania.

Ocena ważności przychylności społeczności lokalnej zależała nie tylko od rodzaju działalności, jaki realizują podmioty gospodarcze, ale również od głównego rynku działania podmiotu – im większy zasięg geograficzny i terytorium, na którym funkcjonowały przedsiębiorstwa, tym mniejsze znaczenie analizowanego czynnika¹⁰⁹ (tabl. 4.18). Odsetek respondentów wskazujących na kluczowe znaczenie przychylności społeczności lokalnej dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa wśród podmiotów działających lokalnie (stanowiących ok. 1/3 ogółu ankietowanych jednostek) wynosił 31,9%, podczas gdy wśród podmiotów działających głównie na rynku międzynarodowym (stanowiących ok. 1/6 ogółu ankietowanych) – 15,8%.

Rozpatrując dodatkowo przekrój według klas wielkości otrzymano, iż wśród podmiotów średnich (o liczbie pracujących 50-249 osób), w strukturze których o 5,1 p. proc. więcej było działających na rynku międzynarodowym niż na lokalnym, wystąpiła większa dysproporcja między odsetkami respondentów uznających przychylność społeczności lokalnej za kluczowy czynnik sukcesu – od 16,0% dla rynku międzynarodowego do 37,7% – dla lokalnego. W przypadku podmiotów małych (o liczbie pracujących 10-49 osób) przedsiębiorcy działający na rynku międzynarodowym na porównywalnym poziomie uznali istotność tego czynnika w rozwoju swojej firmy, natomiast przedsiębiorcy lokalni w mniejszym stopniu wskazywali na kluczowe znaczenie niż w przypadku podmiotów średnich (o 6,8 p. proc. mniej ocen dotyczących kluczowego znaczenia przychylności społeczności lokalnej). W konsekwencji wystąpiła mniejsza dysproporcja między odpowiednimi odsetkami respondentów z rynku międzynarodowego i lokalnego niż wśród podmiotów średnich.

Porównując w układzie przestrzennym wypowiedzi respondentów, zwrócono uwagę na dużą zgodność rankingów województw pod względem udziału deklaracji istotnego znaczenia przychylności społeczności lokalnej i pod względem udziału podmiotów działających lokalnie¹¹⁰. Przedsiębiorcy z województw wschodnich, a zwłaszcza z: warmińsko-mazurskiego, lubelskiego i podlaskiego oraz podkarpackiego (które charakteryzowały się najwyższymi odsetkami przedsiębiorstw działających lokalnie), w największym stopniu deklarowali istotność znaczenia przychylności społeczności lokalnej dla rozwoju i sukcesu zarządzanych przez nich jednostek. Natomiast w najmniejszym stopniu czynnik ten był oceniany jako istotny w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa z województw: mazowieckiego i wielkopolskiego, a także z dolnośląskiego oraz pomorskiego, które charakteryzowały się niskimi odsetkami przedsiębiorstw działających lokalnie, a także relatywnie dużym uznaniem znaczenia kapitału zagranicznego dla rozwoju przedsiębiorstwa (por. rozdział 4.1.). Rozpiętość między odsetkami respondentów uznających przychylność społeczności lokalnej jako istotny czynnik sukcesu wynosiła 14,4 p. proc. (od 50,1% w województwie mazowieckim do 64,5% w lubelskim), a jako zdecydowanie istotny (kluczowy) czynnik sukcesu – 8,6 p. proc. (od 20,8% w województwie mazowieckim do 29,4% w warmińsko-mazurskim).

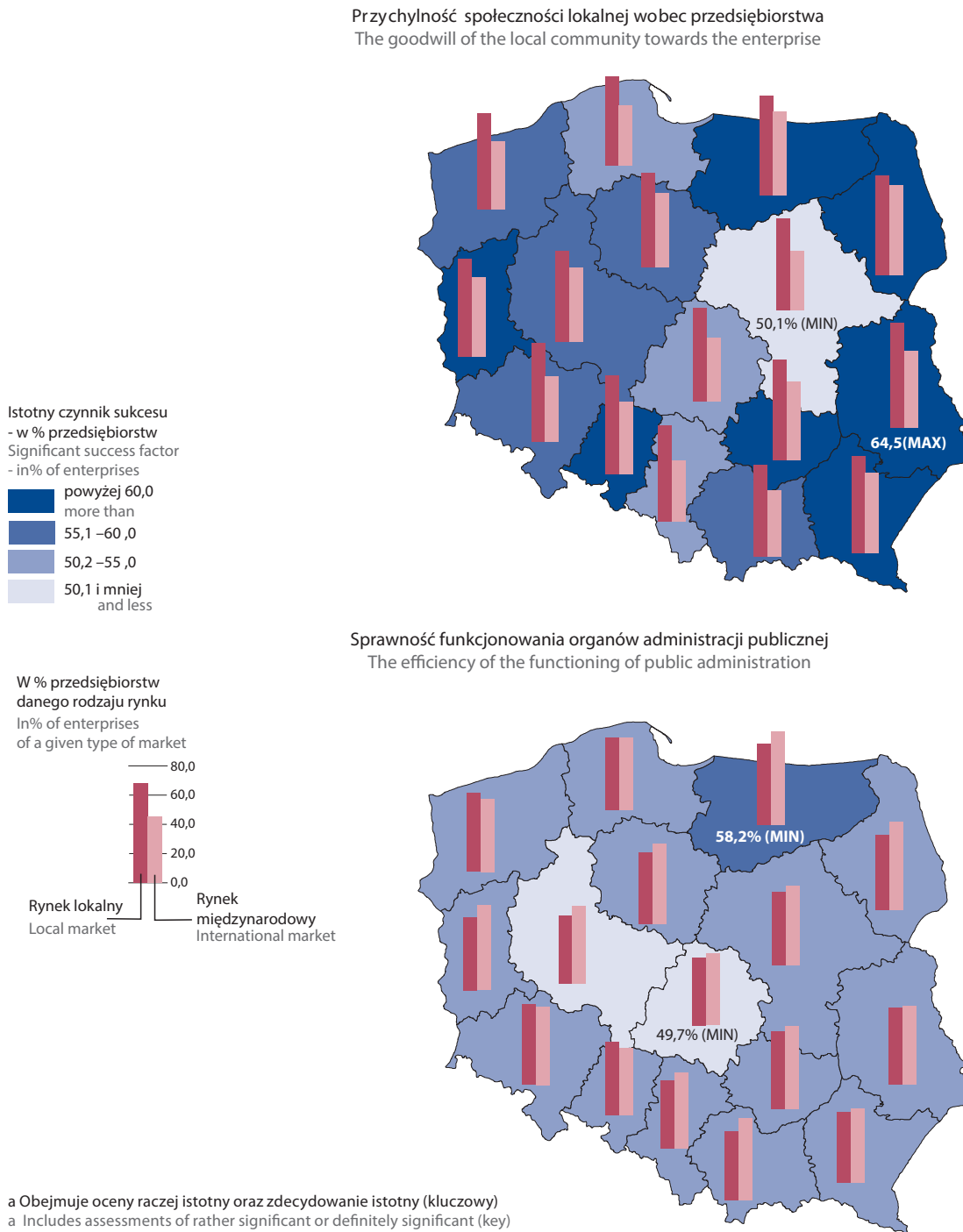
Odrębnie przeprowadzona analiza subpopulacji przedsiębiorstw ze względu na zasięg geograficzny swojej działalności, w szczególności działających w obrębie gminy lub kilku sąsiednich gmin (na rynku lokalnym) i eksportujących produkty lub usługi (działających na rynku międzynarodowym) wykazała, iż w każdej z tych subpopulacji przedsiębiorcy z województw wschodnich (szczególnie warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, podlaskiego) dostrzegali w większym stopniu kluczowe znaczenie przychylności społeczności lokalnej, niż przedsiębiorcy z reszty kraju (szczególnie z pomorskiego, mazowieckiego, małopolskiego) – mapa 4.3.

109 Zależność w układzie klas wielkości przedsiębiorstw czy głównego rynku oraz znaczenia przychylności społeczności lokalnej potwierdzają także testy chi-kwadrat (w przypadku klasy wielkości wartość testu 50,08; $p=0,0001$; a w układzie głównego rynku – wartość testu 1589,89; $p=0,0000$).

110 Współczynnik korelacji rang Spearmana kształtował się na poziomie 0,69.

Mapa 4.3. Przedsiębiorstwa, dla których przychyłność społeczności lokalnej oraz sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej były istotnymi^a czynnikami sukcesu według województw i głównych rynków w 2017 r.

Map 4.3. Enterprises for which the goodwill of the local community and the efficiency of the functioning of public administration were significant^a success factors for enterprises by voivodships and main markets in 2017



^a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy)
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key)

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Analogicznie jak w poprzednim podrozdziale, subiektywne oceny na temat efektów funkcjonowania firmy na przestrzeni 3-letniego okresu (składowe miary sukcesu) zestawiono z ocenami znaczenia czynnika – przychylność społeczności lokalnej i następnie porównano strukturę odpowiedzi w dwóch grupach przedsiębiorstw:

- deklarujących brak w otoczeniu lokalnym przychylności społeczności lokalnej bądź jej nieistotność,
- deklarujących istotne (w tym kluczowe) znaczenie tego czynnika.

Najbardziej pozytywne efekty w działalności przedsiębiorstw (w wymiarze sukcesu) w zależności od znaczenia przychylności społeczności lokalnej stwierdzono w przypadku zwiększenia liczby obsłużonych klientów i wzrostu wartości nakładów inwestycyjnych¹¹¹, a najmniejsze w przypadku zwiększenia liczby pracowników i wzrostu kapitału własnego.

W grupie respondentów deklarujących brak w otoczeniu lokalnym przychylności społeczności lokalnej, bądź jej nieistotność, zwiększenie liczby obsłużonych klientów wystąpiło wśród 31,3% przedsiębiorców, podczas gdy w drugiej grupie deklarujących istotne (w tym kluczowe) znaczenie tego czynnika – 40,3%. Różnica w odsetkach przedsiębiorstw wynosiła 9,0 p. proc., przy czym w zbiorowości przedsiębiorstw działających lokalnie – 14,9 p.proc, a w zbiorowości przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym – 8,7 p. proc. (dla udziałów jednostek notujących wzrost liczby klientów w grupach respondentów deklarujących istotne znaczenie przychylności społeczności lokalnej wynoszących odpowiednio 30,9% i 51,2% dla rynku lokalnego i międzynarodowego).

Natomiast wzrost nakładów inwestycyjnych w przypadku:

- przedsiębiorców dostrzegających istotne znaczenie przychylności społeczności lokalnej odnotowało 30,6% podmiotów (w tym 24,2% i 42,9% dla rynku lokalnego i międzynarodowego),
- deklarujących brak w otoczeniu lokalnym tego czynnika bądź jego nieistotność 22,3% podmiotów (w tym 12,4% i 31,2% dla rynku lokalnego i międzynarodowego).

¹¹¹ Zależność tych zmiennych (poziom znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw przychylności społeczności lokalnej i wzrost nakładów inwestycyjnych/ wzrost liczby klientów potwierdza także test chi-kwadrat (w przypadku zmiennej wzrost nakładów inwestycyjnych – wartość testu 1020,56; p=0,0000, a dla zmiennej wzrost liczby klientów – wartość testu 1046,67; p=0,0000).

Tablica 4.9 Poziom znaczenia społeczności lokalnej i wybranych charakterystyk funkcjonowania administracji publicznej w otoczeniu przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.

Table 4.9 The level of importance of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration in the environment of enterprises for achieving success by size classes in 2017

Wyszczególnienie Specification a – ogółem total b – 10–49 pracujących persons employed c – 50–249 pracujących persons employed	Znaczenie czynnika The importance of the factor				
	nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant		
			razem total	w tym zdecydowanie istotny (kluczowy) of which definitely significant (key)	
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Przychylność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstwa The goodwill of the local community towards the enterprise	a	8,0	32,3	56,6	23,8
	b	8,3	32,6	55,9	23,8
	c	7,1	31,3	59,1	23,9
Sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej The efficiency of the functioning of public administration	a	9,9	34,9	52,1	17,4
	b	10,5	36,0	50,2	16,6
	c	7,5	30,5	59,7	20,6
Dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych na temat przetargów oraz formalności realizowanych w wydziałach tych jednostek Availability of information from local government units on the subject of tenders and formalities carried out in the departments of these units	a	15,1	41,4	38,8	13,8
	b	15,4	41,7	38,1	13,4
	c	13,9	40,0	41,8	15,2
Przestrzeganie przez jednostki samorządu terytorialnego zasad realizacji zamówień publicznych Compliance by local government units with the principles of implementing public procurement	a	16,9	43,5	34,0	12,6
	b	17,1	43,7	33,5	12,2
	c	16,1	42,7	35,8	14,0
Dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych nt. zasobów nieruchomości, zasad gospodarowania lokalami użytkowymi Availability of information from local government units regarding real estate resources, principles of managing business premises	a	19,8	49,3	25,0	6,7
	b	19,8	49,4	24,9	6,7
	c	19,8	49,1	25,5	6,8
Opracowany i uchwalony miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego Local spatial development plan developed and adopted	a	16,7	41,8	36,7	11,2
	b	17,3	42,0	35,6	10,7
	c	14,4	40,6	41,1	13,2
Opracowany i uchwalony miejscowy plan rozwoju gospodarczego Local economic development plan developed and adopted	a	15,6	42,0	37,6	10,0
	b	16,1	42,3	36,5	9,7
	c	13,2	40,9	41,9	11,6

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 4.10. Przedsiębiorstwa, dla których możliwość korzystania z instytucji lokalnego otoczenia przedsiębiorstw było istotnym^a czynnikiem sukcesu według głównych rynków w 2017 r.Table 4.10. Enterprises for which the possibility of using the institutions of the local environment of enterprises was an important^a factor of success by main markets in 2017

Wyszczególnienie Specification	Ogółem Total	Rynek Market			
		lokalny local	regionalny regional	krajowy domestic	międzynarodowy international
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed				
Przychyłość społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstwa The goodwill of the local community towards the enterprise	56,6	65,4	64,5	50,2	46,8
Sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej The efficiency of the functioning of public administration	52,1	49,8	55,7	51,9	53,6
Dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych na temat przetargów oraz formalności realizowanych w wydziałach tych jednostek Availability of information from local government units on the subject of tenders and formalities carried out in the departments of these units	38,8	37,7	49,2	40,0	29,7
Przestrzeganie przez jednostki samorządu terytorialnego zasad realizacji zamówień publicznych Compliance by local government units with the principles of implementing public procurement	34,0	32,7	45,1	35,3	24,0
Dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych nt. zasobów nieruchomości, zasad gospodarowania lokalami użytkowymi Availability of information from local government units regarding real estate resources, principles of managing business premises	25,0	27,6	29,1	23,3	20,2
Opracowany i uchwalony miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego Local spatial development plan developed and adopted	36,7	40,5	41,4	34,0	31,6
Opracowany i uchwalony miejscowy plan rozwoju gospodarczego Local economic development plan developed and adopted	37,6	40,3	42,0	35,5	33,2

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Administracja publiczna

Public administration

Do otoczenia regionalnego (mezootoczenia), obejmującego czynniki oddziaływujące na przedsiębiorstwo na poziomie regionalnym, zdaniem wielu autorów zalicza się m.in. jednostki administracji publicznej (Bednarczyk, 1996; Gancarczyk, 2010; Wach, 2008).

Obowiązek wspierania przez organy administracji publicznej działalności przedsiębiorców zapisany był w ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, obowiązującej w okresie realizacji pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, w tym realizacji badania kwestionariuszowego. Zgodnie z art. 8 ust. 1 tej ustawy: *organy administracji publicznej wspierają rozwój przedsiębiorczości, tworząc korzystne warunki do podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności wspierają mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców*.¹¹²

W celu tworzenia korzystnych warunków na rzecz rozwoju przedsiębiorczości ważną rolę odgrywa sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej, kompleksowość i skuteczność wykonywania zadań publicznych, w tym efektywnej obsługi klientów. Sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej, zapewnienie przyjaznego otoczenia administracyjnego, usprawnienie procedur uzyskiwania odpowiednich zezwoleń wymieniane są jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw m.in. w pracach naukowych: Porter (2001); Sfiligoj, Glas i in. (2000); Wach (2008). W szczególności racjonalne gospodarowanie nieruchomościami, prowadzenie kompleksowej bazy danych o nieruchomościach mogą mieć pozytywny wpływ na działalność przedsiębiorstw (por. Wysocka, 1996).

Sformułowania te potwierdziły wyniki badania kwestionariuszowego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”. Dla 55,9% respondentów sprawnie funkcjonujące podmioty administracji publicznej były uznane za istotny czynnik sukcesu prowadzonych przez nich przedsiębiorstw (w tym dla 17,4% było to kluczowym czynnikiem sukcesu). Czynnik ten jako istotny dla własnego sukcesu uznało 50,2% respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa (o 9,6 p. proc. mniej niż dla małych przedsiębiorstw)¹¹³ – tabl. 4.17. i wyk. 4.14.

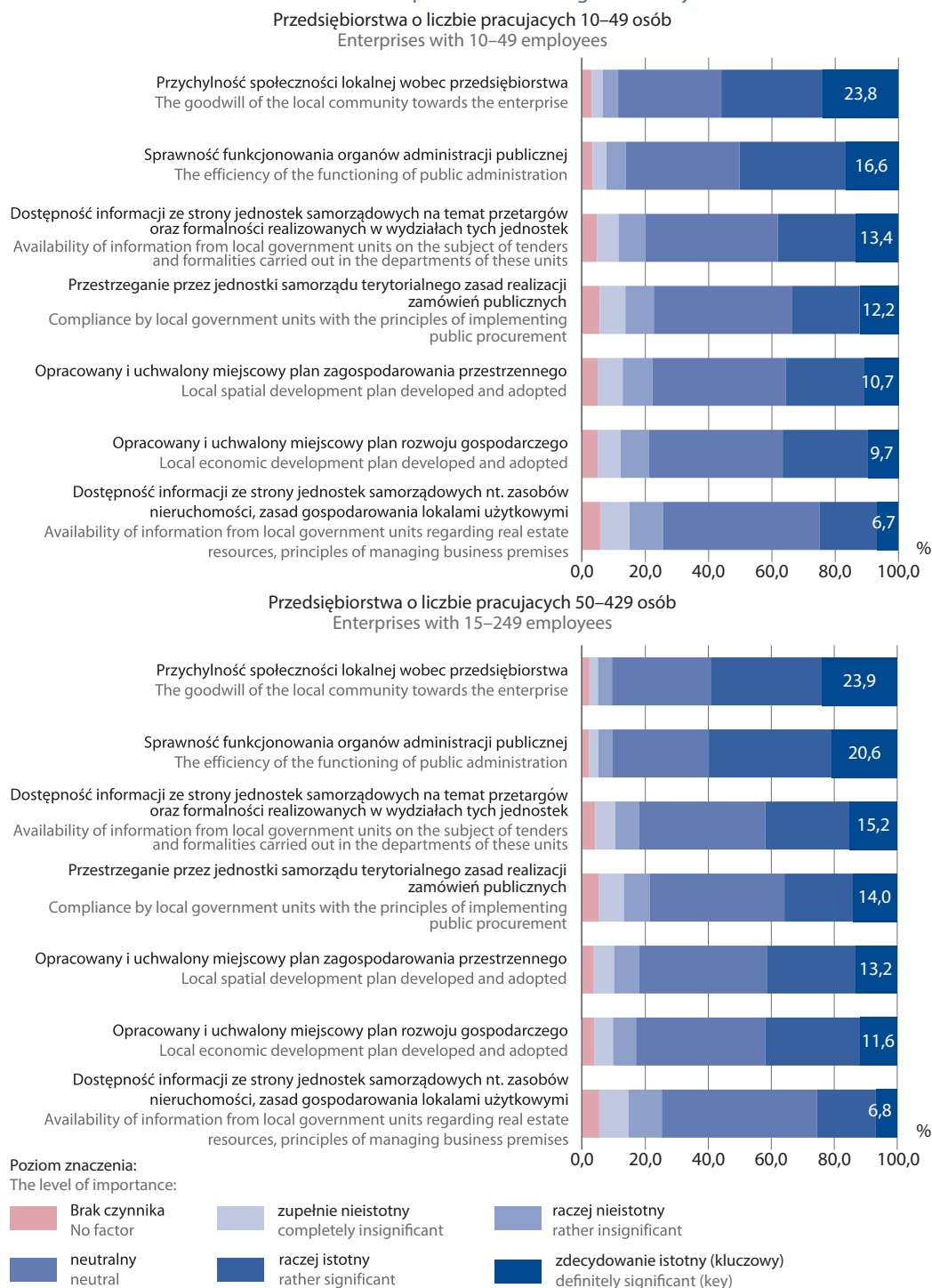
Oprócz sprawności funkcjonowania administracji publicznej, rozumianej na ogół jako sprawna, merytoryczna, bezpośrednia obsługa administracyjna, ważną kwestią dla przedsiębiorców okazała się kwestia przestrzegania zasad realizacji zamówień publicznych oraz dostęp do informacji, w szczególności na temat: przetargów oraz formalności realizowanych w wydziałach tych jednostek czy dotyczących zasobów nieruchomości, zasad gospodarowania lokalami użytkowymi. Czynniki te zostały uznane za istotne dla osiągnięcia sukcesu odpowiednio przez 34,0% i 38,8%, oraz 24,9% respondentów (przy niewielkiej różnicy pomiędzy małymi a średnimi podmiotami), czyli przez mniejszy odsetek, niż w przypadku charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym.

112 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej została uchylona ustawą z dnia 6 marca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej (Dz.U. 2018 poz. 650).

113 Istotność różnic między frakcjami odpowiedzi na temat ocen znaczenia sprawnie funkcjonujących organów administracji publicznej w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstw potwierdza także test chi-kwadrat – wartość testu 272,47; p=0,0000.

Wykres 4.13. Poziom znaczenia społeczności lokalnej i wybranych charakterystyk funkcjonowania administracji publicznej w otoczeniu przedsiębiorstw dla osiągnięcia sukcesu według klas wielkości w 2017 r.

Chart 4.13. The level of importance of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration in the environment of enterprises for achieving success by size classes in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Podobnie jak w przypadku czynników otoczenia lokalnego o charakterze infrastrukturalnym, również w przypadku czynników charakteryzujących funkcjonowanie administracji publicznej, spośród objętych analizą grup sekcji PKD szczególnie wyróżniało się budownictwo, dla którego każdy z wyżej wymienionych czynników miał w największym stopniu ważność z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu w działalności (wykr. 4.15.). Najwyżej oceniana była również sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej – dla 61,0% (w tym dla 22,4% była kluczowym czynnikiem sukcesu). Przy czym dla przedsiębiorców związanych z budownictwem i zatrudniających 50-249 osób deklaracje istotnego znaczenia dla sukcesu sprawności funkcjonowania organów administracji publicznej stanowiły 67,1%, a przedsiębiorców zatrudniających 10-49 osób – 60,0%. W ramach grupy usług (obejmującej sekcje: G, H, I, J, L) oceny ważności tego czynnika były bardzo zróżnicowane, stanowiąc odpowiednio:

- istotne znaczenie dla 45,3% podmiotów prowadzących działalność zaklasyfikowaną do sekcji – informacja i komunikacja (J),
- dla 47,4% podmiotów z sekcji handel; naprawa pojazdów samochodowych^A (G),
- dla 48,2% podmiotów z sekcji zakwaterowanie i gastronomia^A (I),
- dla 52,1% podmiotów z sekcji transport i gospodarka magazynowa (H),
- dla 67,5% podmiotów z sekcji obsługa rynku nieruchomości^A (L).

Przedsiębiorcy reprezentujący sektor budownictwa wyróżniali się także na tle pozostałych rodzajów działalności tym, że w największym stopniu doceniali dla osiągnięcia sukcesu istotność dostępności informacji ze strony jednostek samorządowych na temat przetargów oraz formalności realizowanych w wydziałach tych jednostek, natomiast w pozostałych grupach sekcji częściej wskazywano na przychyłność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstwa oraz sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej.

Natomiast dla każdej z grup sekcji PKD najniższe udziały respondentów odnotowano w przypadku oceny ważności dla rozwoju i osiągnięcia sukcesu – dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych na temat zasobów nieruchomości, zasad gospodarowania lokalami użytkowymi (m.in. 23,1% w przemyśle, w tym 21,8% w sekcji przetwórstwo przemysłowe oraz 36,7% w budownictwie).

Biorąc pod uwagę przekrój terytorialny, stwierdzono, iż podobnie jak przeciętnie w kraju, w każdym z województw ranking ważności dla sukcesu objętych analizą czynników związanych z rolą społeczności lokalnej i administracji publicznej był identyczny (przy zróżnicowanych ocenach). W każdym z województw w największym stopniu przedsiębiorcy wskazywali na ważność analizowanej wcześniej przychyłności społeczności lokalnej oraz następnie na ważność sprawności funkcjonowania organów administracji publicznej i dostępność informacji ze strony na temat przetargów oraz formalności realizowanych w wydziałach tych jednostek.

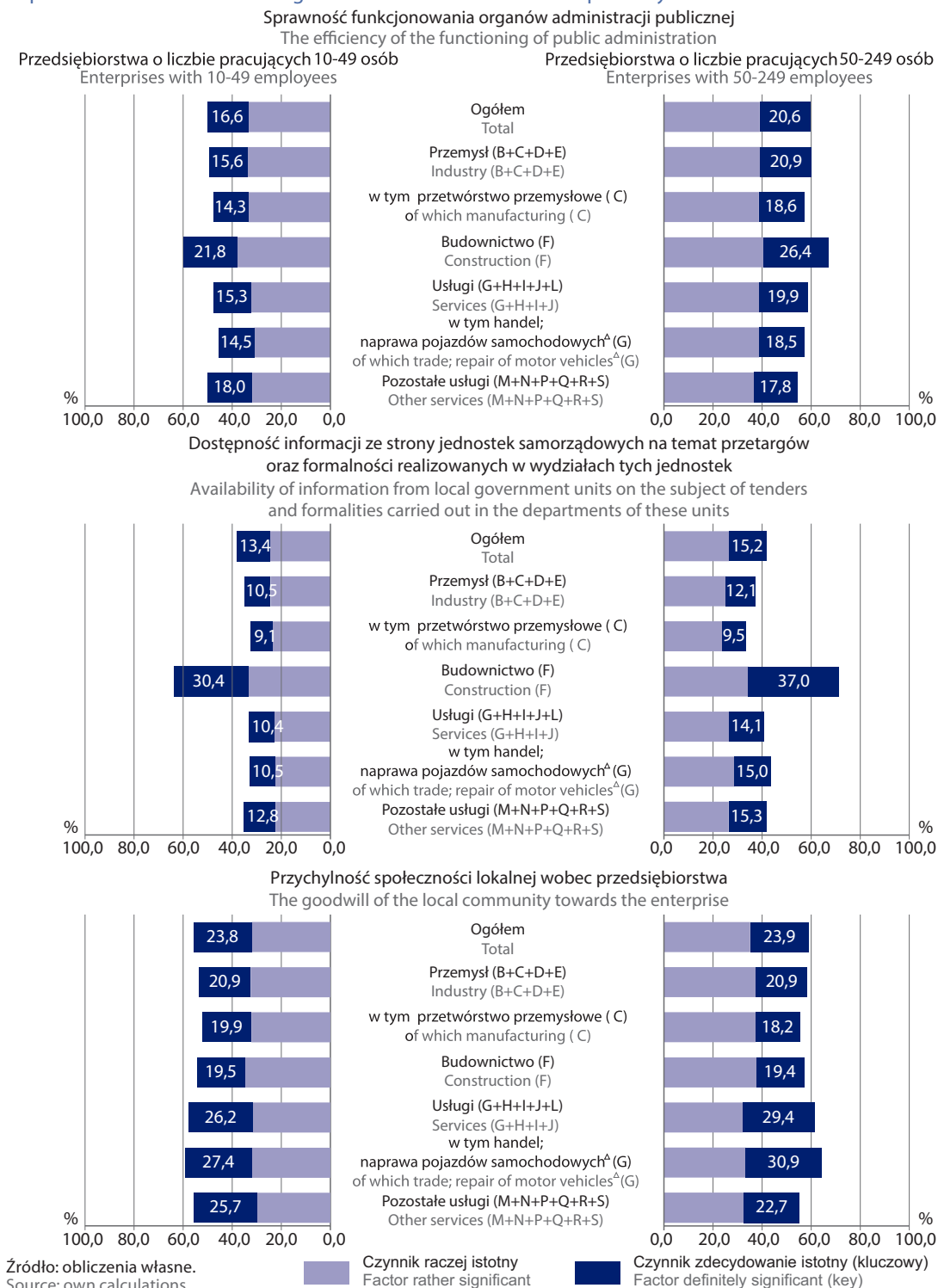
W przekroju wojewódzkim wyróżnić można województwa świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie, plasujące się po względem każdego z omawianych czynników dotyczącego ważności społeczności lokalnej i administracji publicznej dla rozwoju i sukcesu w działalności przedsiębiorstw na pierwszych lokatach.

Odsetek przedsiębiorców, dla których sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej została uznana za istotny czynnik sukcesu przyjmował wartości 54,6% w województwie świętokrzyskim oraz 58,2% w warmińsko-mazurskim, natomiast najmniej 49,7% w województwie łódzkim (oraz 50,1% w wielkopolskim). Przestrzeganie przez jednostki samorządu terytorialnego zasad realizacji zamówień publicznych było również w największym stopniu istotne dla przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (odpowiednio dla 41,7% i dla 40,2%), natomiast w najmniejszym stopniu w województwach: wielkopolskim (31,3%) oraz mazowieckim i lubuskim (po 31,4%).

Analogicznie jak w przypadku czynnika – przychyłność społeczności lokalnej, odrębnie przeprowadzona analiza subpopulacji przedsiębiorstw ze względu na zasięg geograficzny swojej działalności, w szczególności dla działających na rynku lokalnym i działających na rynku międzynarodowym, również wykazała, iż w każdej z tych subpopulacji przedsiębiorcy z województw wschodnich (szczególnie warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, podlaskiego) dostrzegali w większym stopniu kluczowe znaczenie sprawności administracji publicznej, niż przedsiębiorcy z reszty kraju (szczególnie niż z łódzkiego, mazowieckiego, małopolskiego). Natomiast odmiennie niż w przypadku przychyłności społeczności lokalnej, przedsiębiorcy prowadzący działalność międzynarodową w większym stopniu dostrzegali ważność sprawnego funkcjonowania administracji publicznej niż przedsiębiorcy działający lokalnie, szczególnie w wymienionych województwach wschodnich: warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim.

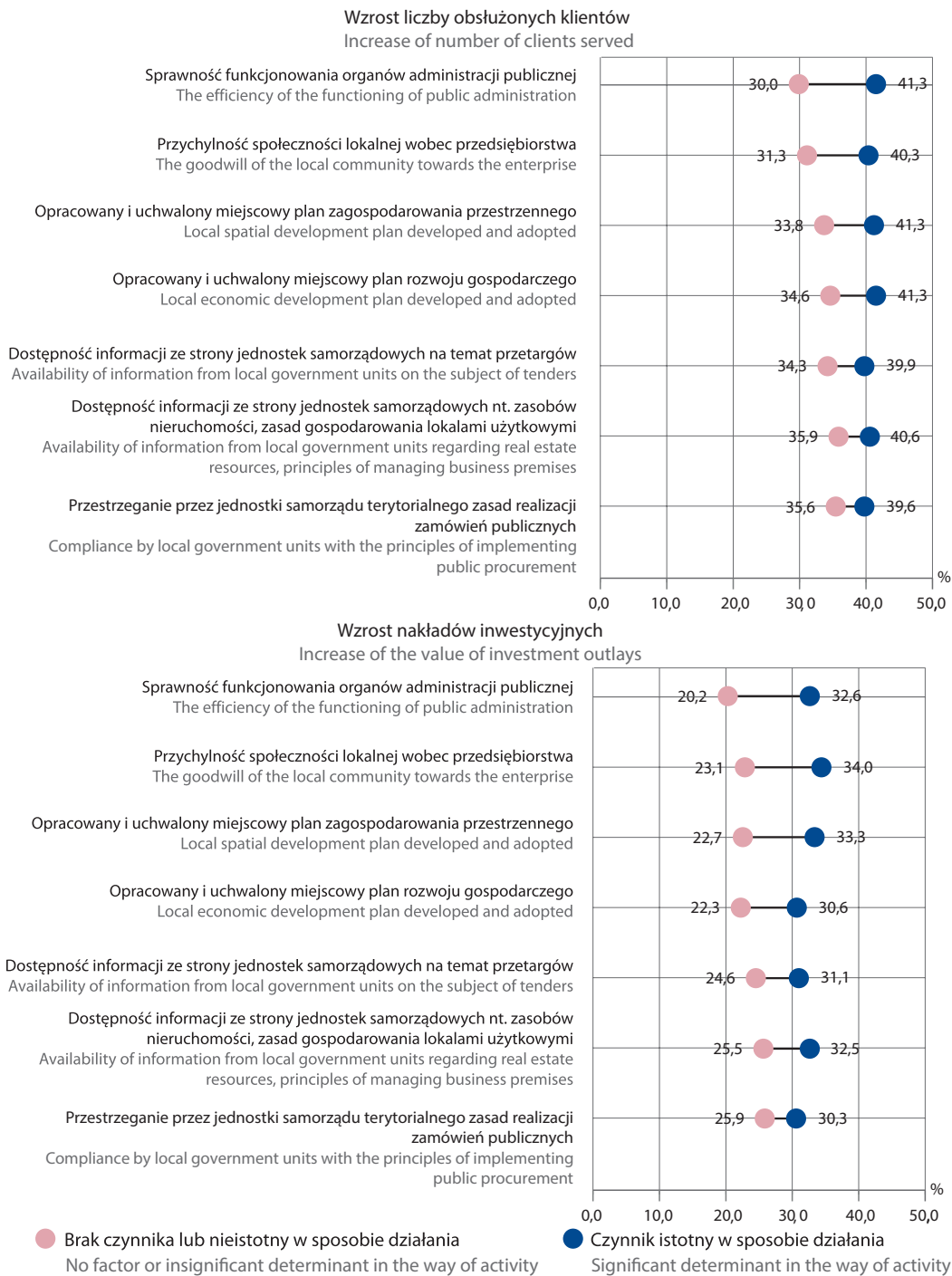
Wykres 4.14. Przedsiębiorstwa, dla których przychylność społeczności lokalnej oraz wybrane charakterystyki funkcjonowania administracji publicznej były istotnymi czynnikami sukcesu według sekcji PKD w 2017 r.

Chart 4.14. Enterprises for which the goodwill of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration were significant success factor for enterprises by NACE sections in 2017



Wykres 4.15. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost liczby klientów oraz wzrost nakładów inwestycyjnych w okresie 3-letnim (2014–2017 według znaczenia społeczności lokalnej oraz funkcjonowania administracji publicznej)

Chart 4.15. The percentage of enterprises that recorded an increase in the number of customers and an increase in investment outlays during the 3 years (2014–2017) by the importance of the local community and the functioning of public administration



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Interesujące wyniki otrzymano, gdy zestawiono oceny znaczenia dla sukcesu analizowanych czynników charakteryzujących społeczność lokalną i administrację publiczną w otoczeniu przedsiębiorstw z informacjami na temat efektów funkcjonowania firmy na przestrzeni 3-letniego okresu (wykr. 4.16). W przypadku każdego czynnika, ze względu na jego deklarowany poziom znaczenia, wyodrębniono dwie grupy respondentów, takich, którzy wskazywali istotność dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa tego czynnika oraz takich, zdaniem których analizowany czynnik był uznany za nieistotny czynnik sukcesu, bądź też nie występował w otoczeniu lokalnym przedsiębiorstwa. Pomimo wskazywania przez respondentów częściej na ważność przychylności społeczności lokalnej niż ważność sprawności funkcjonowania organów administracji publicznej, to w przypadku tej ostatniej, wystąpiły większe różnice pomiędzy strukturami ocen w zakresie poziomu zmian w działalności przedsiębiorstw na przestrzeni badanego 3-letniego okresu. Szczególnie znaczne różnice wystąpiły dla zmiany wartości nakładów inwestycyjnych oraz zmiany liczby obsłużonych klientów.

Zwiększenie wartości nakładów inwestycyjnych odnotowało 32,6% respondentów, którzy jednocześnie z punktu widzenia swojej działalności deklarowali ważność sprawności funkcjonowania organów administracji publicznej (w przypadku respondentów, którzy deklarowali ważność przychylności społeczeństwa lokalnego – wzrost nakładów odnotowało 30,6%). Natomiast w grupie obejmującej przedsiębiorców, dla których sprawność administracji nie miała znaczenia, bądź nie występował w otoczeniu odsetek podmiotów notujących wzrost nakładów inwestycyjnych był o 12,5 p. proc. mniejszy (w przypadku braku ważności przychylności społeczeństwa lokalnego – był o 8,3 p. proc. mniejszy).

Plany zagospodarowania przestrzeni oraz rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym

Spatial development plans and economic development at the local level

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości na poziomie lokalnym, w szczególności wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, ważną kwestią jest zapewnienie przez władze samorządowe korzystnych warunków lokalizacyjnych, a także posiadania w gminie/powiecie miejscowych i regionalnych planów przestrzennego zagospodarowania, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, lokalnych programów rewitalizacji przestrzeni, planów inwestycyjnych, itp. Dzięki temu warunki lokalizacji stają bardziej przewidywalne dla nowego podmiotu, inwestora.

W odniesieniu do tego aspektu ankietowani w ramach pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zostali poproszeni o ocenę, jak ważne dla rozwoju ich przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu miały wymienione poniżej 2 czynniki:

- opracowany i uchwalony miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego,
- opracowany i uchwalony miejscowy plan rozwoju gospodarczego.

Pozyskane z badania kwestionariuszowego opinie od przedsiębiorców wskazywały, iż dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu ważność opracowanych i uchwalonych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego i rozwoju gospodarczego była zdecydowanie mniejsza niż przychylność społeczności lokalnej oraz niż sprawnie funkcjonujące organy administracji publicznej, ale była większa niż dostępność informacji ze strony jednostek samorządowych dotyczących zasobów nieruchomości, zasad gospodarowania lokalami użytkowymi.

Odpowiednio 36,7% i 37,6% respondentów uznało występujące w gminie/powiecie wyżej wymienione dokumenty planistyczne jako istotne czynniki sukcesu (a 41,8% i 42,0% – jako czynniki neutralne). Niewielki odsetek respondentów wskazał na brak w swoim otoczeniu takich dokumentów planistycznych (tabl. 4.17).

Rozpatrując przekrój klas wielkości badanych przedsiębiorstw, różnice w odsetkach przedsiębiorców deklarujących istotność dla osiągnięcia sukcesu wymienionych czynników były odpowiednio o 5,5 p. proc.; 5,3 p. proc. wyższe wśród podmiotów małych niż średnich.

Spośród objętych analizą grup sekcji PKD, analogicznie, jak w odniesieniu do wcześniej omawianych czynników charakteryzujących funkcjonowanie administracji publicznej (poza przychylnością społecz-

ności lokalnej), nadal wyróżniały się podmioty związane z budownictwem, które w największym stopniu doceniały istotność znaczenia obu wymienionych dokumentów planistycznych – istotne znaczenie wskazało 47,0% i 47,7% ankietowanych, odpowiednio w odniesieniu do planu zagospodarowania przestrzennego i planu rozwoju gospodarczego (wobec 36,7% i 37,6% liczonych dla obu dokumentów w skali całej zbiorowości). Dla grupy usług (G, H, I, J, L) odsetek respondentów, zdaniem których na poziomie lokalnym opracowane i uchwalone miejscowe plany: zagospodarowania przestrzennego oraz rozwoju gospodarczego kształtowały się na poziomie 35,6% i 36,4%. Grupa ta obejmowała łącznie sekcje, o zróżnicowanych rodzajach działalności. Wśród przedsiębiorców, którzy prowadzili działalność zaliczaną do wyżej wymienionych usług, występowały bardzo duże dysproporcje w opiniach na temat ważności dla rozwoju i sukcesu występującego na poziomie lokalnym przedsiębiorstwa planu zagospodarowania przestrzennego i planu rozwoju gospodarczego (podobnie jak w przypadku charakterystyk: sprawnie funkcjonujące organy administracji publicznej czy przychylność społeczności lokalnej).

Odsetki respondentów uznających wyżej wymienione opracowane i uchwalone na poziomie lokalnym dokumenty planistyczne za istotne czynniki sukcesu kształtowały się dla planu zagospodarowania przestrzennego na poziomie od 14,3% dla podmiotów działających ramach sekcji informacja i komunikacja (J) do 59,9% dla podmiotów działających ramach sekcji obsługa rynku nieruchomości^A (L). Podobnie kształtowała się dysproporcja w odniesieniu do planu rozwoju gospodarczego – od 17,5% dla podmiotów działających ramach sekcji informacja i komunikacja (J) do 53,1% dla podmiotów działających ramach sekcji obsługa rynku nieruchomości^A (L).

Biorąc pod uwagę przekrój według głównego rynku działania przedsiębiorstw (zasięgu działania), otrzymano, podobnie jak w zakresie charakterystyk związanych z dostępnością informacji od JST, zbliżoną różnicę pomiędzy rynkiem międzynarodowym a lokalnym. Przedsiębiorcy prowadzący działalność międzynarodową w większym stopniu dostrzegali ważność występowania w regionie dokumentów planistycznych niż przedsiębiorcy działający lokalnie (różnica wynosiła 8,8 p. proc. dla planu zagospodarowania przestrzennego oraz 7,1 p. proc. dla miejscowego planu rozwoju gospodarczego).

Różnice w strukturze branżowej oraz w strukturze według głównego rynku działania przedsiębiorstw wpłynęły na różnice w ocenach znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw czynników charakteryzujących funkcjonowanie administracji publicznej, w tym w odniesieniu do opracowanych i uchwalonych planów zagospodarowania przestrzennego i planów rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym.

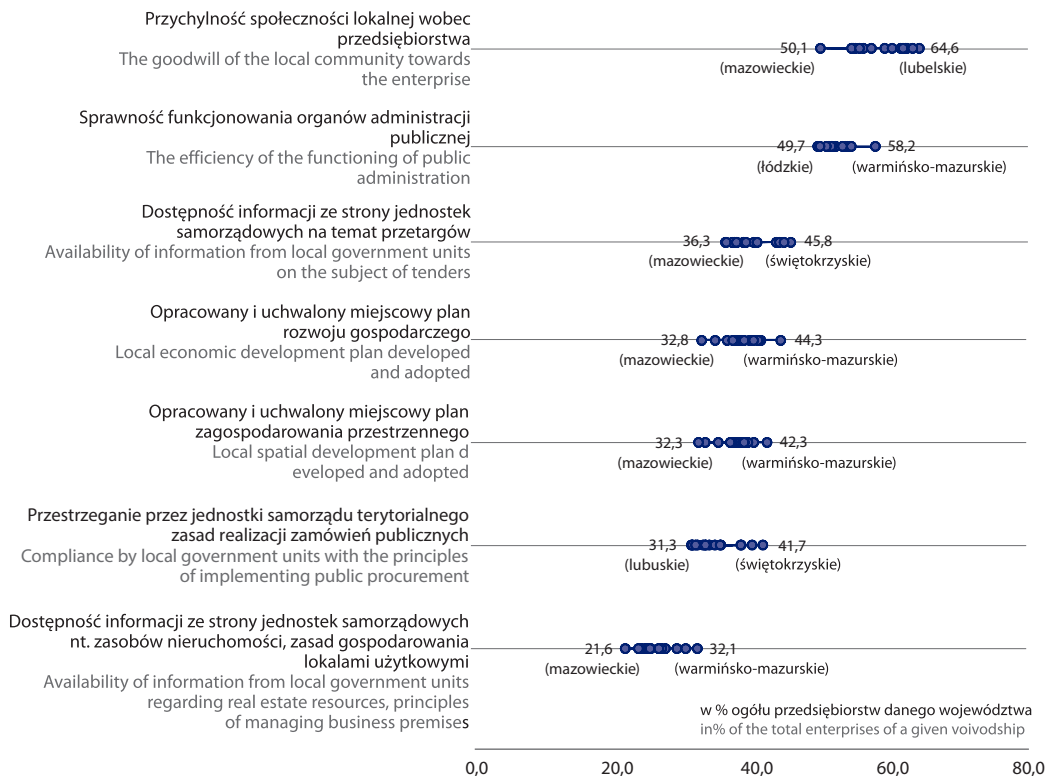
Odsetek przedsiębiorców, dla których występowanie wyżej wymienionych dokumentów planistycznych zostało uznane za istotny czynnik sukcesu w przekroju województw przyjmował wartości:

- w odniesieniu do planów zagospodarowania przestrzennego od 32,3% w województwie mazowieckim do 42,3% w warmińsko-mazurskim,
- w odniesieniu do planów rozwoju gospodarczego – od 32,8% w województwie mazowieckim do 44,3% w warmińsko-mazurskim.

Porównując w układzie przestrzennym wypowiedzi respondentów odnośnie znaczenia dla sukcesu powyższych cech związanych z funkcjonowaniem władz samorządowych, zwrócono uwagę na dużą zgodność uporządkowania województw. Współczynnik korelacji rang Spearmana dla odsetka przedsiębiorstw uznających istotność opracowanych w regionie wymienionych dokumentów planistycznych wyniósł 0,93.

Wykres 4.16. Przedsiębiorstwa, dla których przychylność społeczności lokalnej oraz wybrane charakterystyki funkcjonowania administracji publicznej były istotnymi^a czynnikami sukcesu według województw w 2017 r.

Chart 4.16. Enterprises for which the goodwill of the local community and selected characteristics of the functioning of public administration were significant^a success factors for enterprises by voivodships in 2017



^a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

^a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Podsumowanie

Summary

Otoczenie lokalne z jednej strony może istotnie przyczyniać się do osiągnięcia sukcesu przez funkcjonującą na danym terenie przedsiębiorstwa, z drugiej jednak może spowalniać (hamować) oczekiwany ich rozwój, a nawet współtworzyć wiele istotnych barier, zwłaszcza niekorzystnie oddziałujących na rozwój małych i średnich firm. Identyfikacja zatem czynników nie tylko korzystnego oddziaływania tegoż otoczenia na sukces przedsiębiorstw i szeroko rozumiany rozwój przedsiębiorczości jest zagadnieniem złożonym i skomplikowanym, niemniej jednak koniecznym nie tylko w wymiarze regionalnym.

Spośród czynników charakteryzujących potencjał otoczenia lokalnego największym znaczeniem dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach wyróżnia się dostępność zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach oraz popyt na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa (lokalny rynek zbytu), a także przychyłność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstw oraz sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej (w tym samorządowej). Istotnym zaś czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw jest również infrastrukturalne wyposażenie i jego dostępność. W tej grupie najczęściej wskazywano odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych (60,6% respondentów) oraz odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną (46,8% respondentów). Relatywnie mniejsze znaczenie przypisywano napływowi kapitału zagranicznego, korporacjom międzynarodowym oraz specjalnym strefom ekonomicznym. W rankingu ważności instytucji otoczenia lokalnego z punktu widzenia sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw wyróżniono możliwość korzystania z usług informatycznych oraz serwisu technicznego świadczonych przez lokalne podmioty (czynnik istotny dla 45,2% respondentów).

Oceny poszczególnych aspektów otoczenia lokalnego przedsiębiorstwa wykazywały znaczne zróżnicowanie przestrzenne. Ocena ważności dla sukcesu przedsiębiorstw takich cech, jak dostępność zasobów ludzkich o pożądanym kwalifikacjach, ceny wynajmu nieruchomości oraz specjalne strefy ekonomiczne – w największym stopniu różnicowała województwa. Szczególnie wyróżnia się odmienną dokonywanych ocen przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwach wschodniej Polski, w których odmiennie niż w pozostałej części kraju, przedsiębiorcy z punktu widzenia sukcesu w mniejszym stopniu dostrzegali istotność infrastruktury technicznej i infrastruktury drogowej, natomiast w większym – poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych oraz różnych form publicznego wsparcia przedsiębiorczości i czynników charakteryzujących funkcjonowanie administracji publicznej.

Wśród najważniejszych niedogodności, hamulców czy barier dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym małych i średnich firm, wynikających z lokalnego otoczenia wymienić należy ograniczenia: administracyjne, finansowe i podatkowe, lokalizacyjne, infrastrukturalne, kooperacji w przestrzeni gospodarczej, lokalnego rynku pracy oraz informacyjne. Stają się one w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw swoistego rodzaju przeciwwagami czynników ich sukcesu. Eliminacja tychże niedogodności bądź ograniczenie negatywnego ich wpływu w znacznym stopniu możliwe jest dzięki probiznesowej aktywności organów jednostek samorządu terytorialnego (gminnego, powiatowego i wojewódzkiego) i ich partnerskiej współpracy z biznesem. Zarówno bowiem samorządowe organy wykonawcze, jak i stanowiące dysponują wieloma prawnymi i finansowymi instrumentami ukierunkowanymi na rozwój gospodarczy, a także możliwościami tworzenia przyjaznych biznesowi uwarunkowań administracyjnych, przestrzennych czy infrastrukturalnych. W tym kontekście samorząd terytorialny, zwłaszcza gminny i wojewódzki, staje się szczególnym elementem wieloaspektowo postrzeganego otoczenia lokalnych podmiotów gospodarczych oddziałującym na ich sukces, lecz mogącym współtworzyć także liczne hamulce czy bariery.

Kompleksowa identyfikacja zarówno czynników sukcesu przedsiębiorstw, jak i hamulców i barier rozwoju przedsiębiorczości oraz ich źródeł pozwolić winna na ukształtowanie odpowiedniego zbioru nie tylko samorządowych instrumentów wspierania, zwłaszcza małych i średnich firm.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają na stwierdzenie, że specyfika otoczenia lokalnego i instytucjonalnego może mieć zarówno korzystny, jak i niekorzystny wpływ na osiągnięcie sukcesów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym otoczeniu.

Rozdział 5

Chapter 5

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych na tle pozostałych przedsiębiorstw

The activities of family enterprises against other enterprises

5.1. Wprowadzenie

5.1. Introduction

Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi mają już kilkudziesięcioletnią historię. Rosnące zainteresowanie tą kategorią wiąże się z dostrzeganiem istotnego wpływu tych przedsiębiorstw na gospodarkę i życie społeczne. Wydaje się jednak, że istnieje wyraźna asymetria pomiędzy ich znaczeniem w gospodarce a stopniem rozpoznania modeli i sposobów ich funkcjonowania, specyfiki ich zachowań czy też podstawowych problemów ich funkcjonowania. Spośród wielu zagadnień najczęściej eksplorowanych przez badaczy wymienia się głównie problemy sukcesyjne (Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra, 2013).

Wstrzemięźliwy stosunek badaczy do tej grupy przedsiębiorstw wynika, jak można przypuszczać, głównie z problemów definicyjnych. Mało precyzyjny sposób definiowania przedsiębiorstw rodzinnych powoduje, że są one kategorią bardzo pojemną. Mimo szeregu badań i znacznego dorobku badawczego zarówno naukowców, praktyków zarządzania, jak i firm konsultingowych, nie udało się opracować jednoznacznej i powszechnie akceptowalnej definicji pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” („biznes rodzinny”, „firma rodzinna”). Konieczność uwzględnienia dynamicznych zmian zachodzących zarówno w gospodarce, jak i w rodzinach, uwarunkowań kulturowych i prawnych prowadzenia działalności gospodarczej, stanowi tu podstawową i trudną do pokonania barierę.

Poszukiwaniom adekwatnej definicji towarzyszy przekonanie, że powinna ona być na tyle szeroka, a jednocześnie konkretna, aby objąć wiele rodzajów firm rodzinnych i wyraźnie odróżnić je od pozostałych (Niedbała, 2002). Te oczekiwania są trudne do spełnienia. Grupa ekspertów Komisji Europejskiej ustaliła w 2009 r., że w całej UE istnieje ponad 90 definicji przedsiębiorstw rodzinnych (Rezolucja, 2017). Podstawowa weryfikacja przydatności proponowanych definicji polega na próbie ich wykorzystania do szacowania liczby przedsiębiorstw rodzinnych w populacji przedsiębiorstw danego kraju czy regionu i dowodzenia ograniczonej możliwości zastosowania większości z nich. W większości tych prób przyjmuje się, że w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstwa dominuje rodzina a właściciele wykonują funkcje zarządcze i/lub nadzorcze. W ujęciach bardziej rygorystycznych zakłada się dodatkowo, że przedsiębiorstwo (rodzina) przeszły już proces sukcesji (z reguły wewnątrzrodzinnej).

Wysiłki badaczy zmierzają do uproszczenia tych rygorów. W związku z tym stosuje się wiele zabiegów pozwalających na ominięcie definicyjnych meandrow. Coraz częściej stosuje się metody, które opierają się na kryterium subiektywnym i polegają na samoocenie (*self-assessment*) charakteru przedsiębiorstwa przez właścicieli. W myśl tej logiki, za przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się takie, które sami właściciele traktują jako rodzinne. Przy tej metodzie ocena zależy będzie od sposobu rozumienia pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne”, bądź wartości jakie przydaje temu pojęciu pytany. Pierwiastek subiektywizmu, powielanych wzorów ocen, czy nawet sposób postrzegania przedsiębiorców przez społeczeństwo mogą tu mieć decydujący wpływ na deklaracje przedsiębiorców. Często, zwłaszcza w gospodarkach, w których tradycja rodzinnych biznesów jest krótka, przedsiębiorstwa rodzinne są symbolem biznesu „amatorskiego”, gorszej, uproszczonej jego postaci. Stąd często spotykana przez badaczy niechęć ankietowanych

do nazywania swoich przedsiębiorstw rodzinnymi. Ograniczenie wpływu subiektywnych ocen polega z reguły na uprzednim zakomunikowaniu respondentowi przyjętego w badaniu sposobu definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego.

Skuteczność tego typu podejścia została potwierdzona w wielu badaniach prowadzonych również w Polsce. Taki sposób postępowania przyjęto dla przykładu w badaniach prowadzonych jeszcze w ubiegłym wieku przez Grant Thornton (Kinast, 2000). W tym nurcie mieszczą się również badania przeprowadzone przez ekspertów PricewaterhouseCoopers w Polsce. W tych badaniach również przyjęto definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, na podstawie której właściciele przesądzali czy firma ma charakter rodzinny (PricewaterhouseCoopers, 2008). Podobnie autorzy koncepcji największych badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce ten sposób definiowania uczynili jednym z kryteriów identyfikacji wielkości populacji firm rodzinnych. Zbiór kryteriów, które wzięli pod uwagę obejmował (Kowalewska i in., 2009):

1. Kryterium strukturalne – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie.
2. Kryterium subiektywne – gdy właściciel przedsiębiorstwa sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.
3. Kryterium funkcjonalne – gdy rodzina zaangażowana jest w prowadzenie przedsiębiorstwa
4. Kryterium transferu międzypokoleniowego – zgodnie z tym założeniem przedsiębiorstwem rodzinnym jest takie, w którym dokonała się pełna sukcesja.

Także w nowszych badaniach (Więcek-Janka i Lewandowska, 2017) nad poziomem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce jednym z wariantów była identyfikacja poziomu przedsiębiorczości rodzinnej na bazie, jak to nazwali autorzy, samouznania firmy za rodzinną. Należy zatem uznać, że takie ujęcie jest nie tylko dopuszczalne, ale i dość powszechnie stosowane w praktyce badawczej.

5.2. Przedsiębiorstwa rodzinne vs nierodzinne w świetle badań eksperymentalnych

5.2. Family vs. non-family enterprises in the light of experimental research

Celem poniższych analiz jest identyfikacja specyficznych cech przedsiębiorstwa rodzinnego oraz próba odpowiedzi na podstawowe pytanie, na ile postawy i zachowania przedsiębiorstw rodzinnych różnią się od zachowań ich nierodzinnych odpowiedników. Jako wyjściowy model obserwowania odmienności obu kategorii przedsiębiorstw przyjęto ujęcie zaproponowane przez *Hernstein Institut für Management und Leadership*. Uwzględnia on kilka podstawowych kryteriów konstytuujących istotę przedsiębiorczości rodzinnej.

Tablica 5.1. Kryteria różnicowania przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych
 Table 5.1. Criteria for differentiating family and non-family enterprises

Kryterium Criterion	Przedsiębiorstwo rodzinne Family enterprise	Przedsiębiorstwo nierodzinne Non-family enterprise
Horyzont czasu Time horizon	Utrzymanie przedsiębiorstwa, perspektywa długookresowa Enterprise maintenance, long-term perspective	Krótkookresowość, logika rynku kapitałowego Short-term, capital market logic
Siła identyfikacji z przedsiębiorstwem The strength of identification with the enterprise	Identyfikacja z przedsiębiorstwem przekracza ramy jednego pokolenia Identification with the enterprise exceeds the framework of one generation	Identyfikacja z przedsiębiorstwem istnieje na czas trwania kontraktu menedżerskiego Identification with the enterprise exists for the duration of the managerial contract
Dominujące otoczenie Dominant environment	Rodzina/ lokalne Family / Local	Rynek kapitałowy Capital market
Środki komunikacji wewnętrznej Means of internal communication	Zaufanie jako podstawa komunikacji Trust as the basis of communication	Pieniądz jako podstawa komunikacji Money as the basis of communication
Status osób Status of people	Orientacja na ludzi: osoby mają decydującą wartość Orientation on people: people have a decisive value	Pojedyncze osoby mają ograniczoną wartość, ważna funkcja jaką wykonują Individuals have limited value, an important function they perform
Ścieżki decyzyjne Decision paths	Decyzje mogą zapadać szybko i w sposób niezbiurokratyzowany Decisions can be taken quickly and in an unbureaucratic way	Podejmowanie decyzji zgodnie ze strukturą decyzyjną i przy uwzględnieniu ekonomicznego punktu widzenia Making decisions in accordance with the decision structure and taking into account the economic point of view
Konflikty Conflicts	Konflikty są naznaczone logiką rodziny Conflicts are marked by the logic of the family	Konflikty nie są zdominowane przez określonym środowisko Conflicts are not dominated by the specified environment
Formy komunikacji Forms of communication	Wiele ustnych i bezpośrednich komunikatów Many verbal and direct messages.	Dominuje pisemna forma komunikacji The written form of communication dominates
Czynniki sukcesu Success factors	Mają charakter osobowy They have a personal character	Mają charakter kapitałowy They are of a capital nature

Źródło: Exner i Hummer, (2005), wersja zmodyfikowana.
 Source: Exner and Hummer, (2005), modified version.

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale analizy opierają się na wybranych wynikach badania kwestionariuszowego przeprowadzonego przez GUS na terenie całej Polski¹¹⁴. W projekcie tym w sposób kompleksowy i w skali masowej podjęto się zbadania determinantów sukcesu w działalności przedsiębiorstw. Oprócz przekrojów dotychczas stosowanych w badaniach GUS, wprowadzono dodatkowo przekrój według powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, a także po raz pierwszy w badaniach wyróżniono **grupę przedsiębiorstw rodzinnych**. W odniesieniu do tego ostatniego aspektu, respondenci zostali poproszeni o zakwalifikowanie prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa do grupy firm rodzinnych lub pozostałych na podstawie własnej opinii. Podstawą oceny była definicja firmy rodzinnej przyjęta przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ogólnopolskich badaniach sprzed dziesięciu lat (Kowalewska i in., 2009).

114 Badania prowadzone były w ramach projektu *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020. Zob. szerzej (Łobos i in., 2018 a).

Dla potrzeb badania jako PRZEDSIĘBIORSTWO RODZINNE uznano przedsiębiorstwo, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do rodziny lub osób ze sobą spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. Podmioty funkcjonujące w formie jednoosobowej działalności gospodarczej są zaliczane do przedsiębiorstw rodzinnych, o ile zatrudniają pracowników¹¹⁵.

Podmiotem badania były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie zatrudnionych **10-249 (tj. przedsiębiorstwa małe i średnie)**. W badaniach nie uwzględniano grupy przedsiębiorstw mikro (o liczbie zatrudnionych mniej niż 10 osób), która stanowi kategorię najliczniejszą zarówno wśród firm rodzinnych, jak i przedsiębiorstw w ogóle. Z perspektywy wnioskowania nie stanowi to istotniejszego ograniczenia poznawczego. Jak wynika z wielu badań, przedsiębiorstwa mikro są na tyle liczną i specyficzną kategorią, że próby analizy zbiorczej dla sektora MŚP obarczone są ich deformującym wpływem. Warto więc zachowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich analizować w sposób odrębny (Safin, Pluta, Pabjan, 2014).

Łącznie próba liczyła 44,9 tys. przedsiębiorstw.

Spośród wszystkich respondentów około 14,7 tys., tj. 33,9% uznało swoje przedsiębiorstwa za firmę rodzinną (tabl. 5.2. i wyk. 5.1.). W odniesieniu do badanych podmiotów, w których liczba pracujących kształtowała się w przedziale 10-49 osób, przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły 35,4%, a w przypadku większych podmiotów, o liczbie pracujących w przedziale 50-249 osób – 27,4%.

Udział przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych województwach był zróżnicowany. Najwyższy ich odsetek (w % badanych przedsiębiorstw) zidentyfikowano w województwach wielkopolskim, łódzkim i podlaskim (mapa 5.1.).

Wyniki przedstawione na mapie 5.1. wskazują na województwa zachodniej i północno-zachodniej Polski, jako te o najniższym odsetku firm rodzinnych. Z kolei najwyższy odsetek firm rodzinnych występował w województwach wielkopolskim, łódzkim i podlaskim, a więc w regionach o bardzo różnej strukturze gospodarczej i różnej historii gospodarczej.

Komentarz do tych ustaleń powinien, jak się wydaje, uwzględniać fakt, że zakwalifikowanie firmy jako rodzinnej odbywało się na podstawie samooceny przedsiębiorcy. Poziom identyfikacji z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa jest w Polsce niski, o czym świadczą cytowane tu badania wcześniejsze. Zwłaszcza w regionach o krótkiej historii przedsiębiorczości z dominującą ludnością napływową rozumienie specyfiki rodzinnego charakteru biznesu jest słabe.

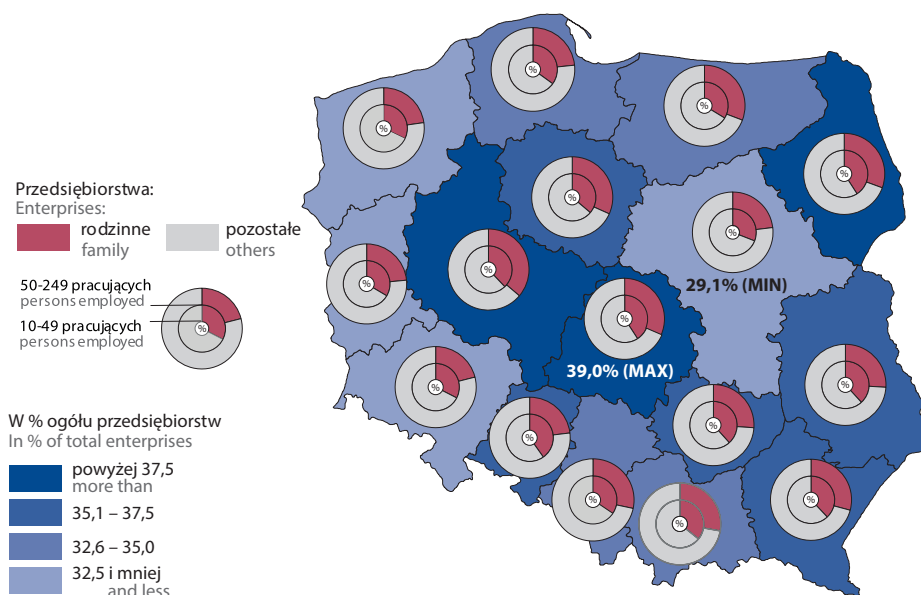
W każdym z województw wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących w przedziale 10-49 osób odsetek firm rodzinnych był wyższy niż wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących w przedziale 50-249 osób. Przy czym największa dysproporcja między tymi grupami przedsiębiorstw wystąpiła w województwie opolskim (różnica w odsetkach firm rodzinnych wynosiła 17,1 p. proc.), a najmniejsza w województwie wielkopolskim (różnica w odsetkach firm rodzinnych wynosiła tylko 1,7 p. proc.).

115 W badaniach PARP, przyjęto, że firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały w przedsiębiorstwie. Zob. szerz. Kowalewska i in (2009).

Mapa 5.1. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw według województw w 2017 r.

Map 5.1. Percentage of family enterprises in the total number of enterprises by voivodships in 2017



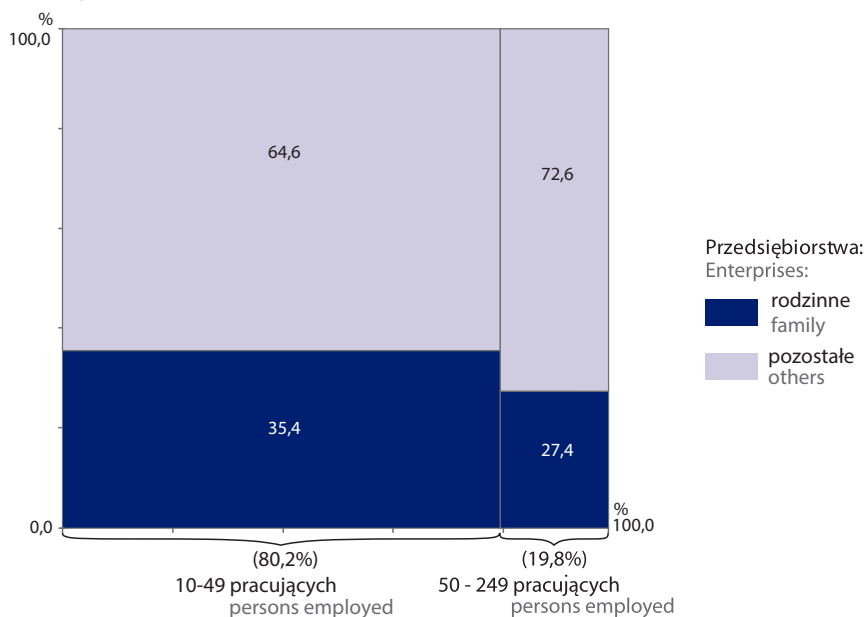
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Warto dodatkowo zauważyć, że odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w powiatach miejskich, które są stolicami województw (w dwóch przypadkach dodatkowo siedzibami samorządowych władz wojewódzkich) był niższy od średniej wojewódzkiej (zob. tabl. 5.1. Załącznik 3). Szczególnie duże różnice odnotowano w województwie wielkopolskim (w skali całego województwa odsetek firm rodzinnych wynosił 37,6%, natomiast w Poznaniu – 11,6%) oraz w województwach małopolskim i mazowieckim (w skali województw odsetek ten wynosił odpowiednio 34,3% i 29,2%, natomiast w Krakowie i w Warszawie odpowiednio 10,5% i 10,4%). Może to oznaczać, że duże ośrodki miejskie ze względu na alternatywne możliwości rozwoju karier i aktywności gospodarczej nie są preferowaną przestrzenią do rozwoju małych i średnich firm rodzinnych. Podobne wnioski wynikają z badań obcych. Badania nad lokalizacyjnymi aspektami przedsiębiorczości rodzinnej prowadzone w Niemczech wskazują na wyższy odsetek w powiatach ziemskich niż miejskich (Spiegel i Block, 2013).

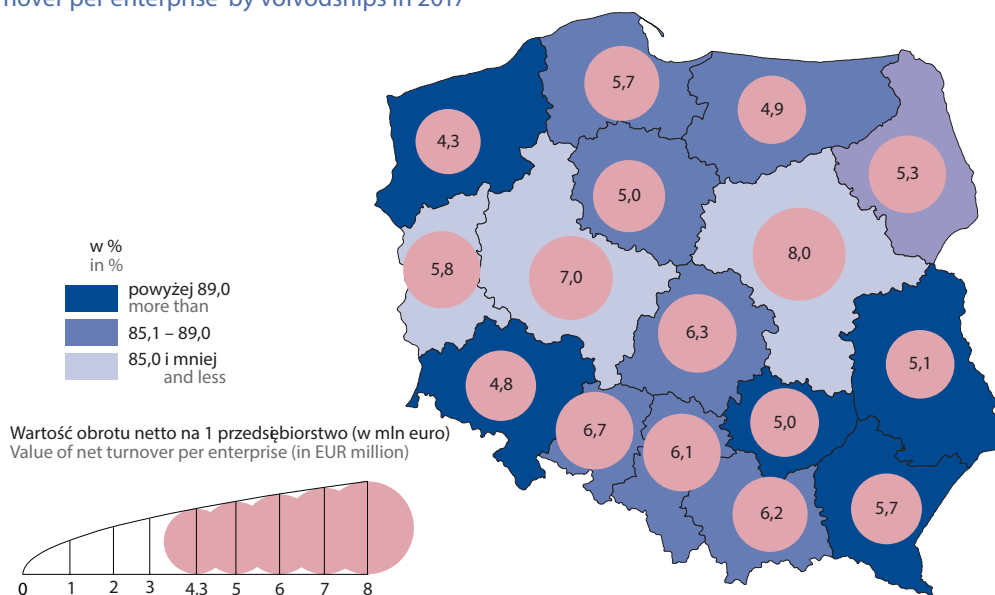
Powyższe wyniki różnią się od tych, określonych w toku cytowanych badań prowadzonych na zlecenie PARP. W badaniach na reprezentatywnej próbie mikro, małych i średnich firm rodzinnych ustalono wówczas (Kowalewska i in., 2009) (przy zastosowaniu kryterium subiektywnego), że udział firm rodzinnych wynosi: wśród firm mikro 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich – 14%. W badaniach GUS również potwierdza się zasada malejących udziałów firm rodzinnych w badanej populacji wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (wykr. 5.1.).

Wykres 5.1. Przedsiębiorstwa rodzinne według klas wielkości w 2017 r.

Chart 5.1. Family enterprises by size class in 2017



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Mapa 5.2. Przedsiębiorstwa rodzinne, w których obrót netto nie przekraczał 10 mln euro oraz wartość obrotu netto na 1 przedsiębiorstwo^a według województw w 2017 r.Map 5.2. Family enterprises in which the net turnover did not exceed EUR 10 million and the value of net turnover per enterprise^a by voivodships in 2017

^a Dane dotyczące wyniku finansowego podały jedynie przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów.
^a Data regarding the financial result were provided only by enterprises that did not conduct operations on the principles of revenues and expenses ledger.

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Dominującą pozycję małych firm rodzinnych w badanej populacji potwierdza również wielkość ich obrotu. W strukturze wielkości dominują podmioty, których obrót nie przekracza 10 mln euro (małe), przy czym dominują one wyraźnie w 5 województwach, gdzie stanowią powyżej 89%. Jeśli chodzi o wielkość obrotu przypadającą na jedno przedsiębiorstwo, to najniższe wyniki stwierdzono w województwie zachodniopomorskim – 4,3 mln oraz, co może zaskakiwać, w dolnośląskim 4,8 mln zł (mapa 5.2.).

Analiza rynku działania badanych przedsiębiorstw nie potwierdziła obiegowego przekonania o lokalnym charakterze małych biznesów rodzinnych. Spośród badanych przedsiębiorstw rodzinnych 30,2% określiło swój rynek jako lokalny, 17,3% jako regionalny, 34,8% jako krajowy a 17,7% jako międzynarodowy (przy czym dla 97% oznacza on rynek UE). Oznacza to, że rynek najbliższy geograficznie to rynek główny dla mniej niż połowy przedsiębiorstw rodzinnych (47,5%). Warto przy tym zauważyć, że ta tendencja odnosi się do wszystkich przedsiębiorstw niezależnie od ich charakteru własności. W przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych rynek lokalny był głównym rynkiem dla 32,8%, regionalny dla 13,5%, krajowy dla 36,7% a międzynarodowy dla 16,9% (w tym UE 94,9%).

Kolejna charakterystyka dotyczyła długości okresu prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych podmioty najmłodsze, które prowadziły działalność gospodarczą mniej niż 3 lata, stanowiły 3,8% ogółu respondentów (4,1% wśród nierodzinnych), podmioty starsze niż 3 lata stanowiły wśród firm rodzinnych 96,8% (wśród nierodzinnych 95,9%). Spośród przedsiębiorstw, które prowadziły działalność gospodarczą 6 lat i dłużej odsetek firm rodzinnych był nieznacznie wyższy niż wśród nierodzinnych (88,6%, tj. o 2,3 p. proc. więcej), w tym prowadzących działalność 9 lat i dłużej – 79,0% (o 4,0 p. proc. więcej).

W ogólnej liczbie badanych podmiotów zdecydowanie dominowały jednostki niezależne¹¹⁶, zwłaszcza wśród firm rodzinnych – 90,6% (wobec 80,2% wśród podmiotów pozostałych). Tylko 5,5% respondentów reprezentujących firmę rodzinną, zaklasyfikowało swoje przedsiębiorstwo do kategorii przedsiębiorstw powiązanych. W przypadku respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa nierodzinne odsetek ten kształtował się na zdecydowanie wyższym poziomie – 16,1%. Potwierdza się w tym przypadku, zaobserwowana w badaniach wcześniejszych prawidłowość, że jeśli w przedsiębiorstwie dominuje własność rodzinna, to z reguły na poziomie 100%.

Jeśli chodzi o strukturę własnościową¹¹⁷, na przykładzie grupy respondentów, którzy prowadzili działalność na zasadach ksiąg rachunkowych (mierzoną udziałem kapitału zagranicznego w kapitale podstawowym), dominowały przedsiębiorstwa polskie. Tych z kapitałem zagranicznym było (stan na 2017 r.) 3968, z czego 408, to firmy rodzinne. Eksporterów było 2039, z czego połowa z udziałem kapitału zagranicznego (tabl. 5.2.).

¹¹⁶ Pojęcie podmiot niezależny było w badaniu kwestionariuszowym rozumiane w znaczeniu, jaki nadawała mu nieobowiązująca już Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku *Prawo działalności gospodarczej* (Łobos i in., 2018 a).

¹¹⁷ Dla porównania w ogólnej liczbie respondentów uczestniczących w badaniu wśród przedsiębiorstw rodzinnych – 93,8% stanowiła własność krajowych przedsiębiorstw osób fizycznych (wśród nierodzinnych – 67,5%), a własności osób zagranicznych – 2,6% (wśród nierodzinnych – 11,7%).

Tablica 5.2. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w badanej subpopulacji^a w 2017 r.
 Table 5.2. Enterprises with foreign capital in the studied population^a in 2017

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises	Ogółem Total
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym Enterprises with foreign capital	408	3560	3968
W % ogółu przedsiębiorstw składających sprawozdanie In % of total reporting enterprises	3,1	13,9	10,2
w tym przedsiębiorstwa eksportujące Of which exporting enterprises	272	1767	2039
w % ogółu przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym in % of all enterprises with foreign capital	66,7	49,6	51,4

a Obejmuje jedynie przedsiębiorców, którzy złożyli sprawozdanie z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r. (na formularzu SP), prowadzili w 2017 r. księgi rachunkowe (nie prowadzili działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów).

a It only covers entrepreneurs who submitted a report on the annual business activity of enterprises in 2017 (on the SP form), kept the accounting books in 2017 (they did not operate on the basis of the revenue and expense ledger).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Podstawową formą prawną podmiotów objętych badaniem były spółki prawa handlowego, 45,7% firm rodzinnych funkcjonowało na rynku w takiej formie oraz 60,3% przedsiębiorstw nierodzinnych. Firmy rodzinne wyróżniały się na tle pozostałych jednostek znacznym udziałem najprostszej organizacyjnie formy prowadzenia działalności gospodarczej. Jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą występowało – 43,7% firm rodzinnych (wobec 28,7% wśród pozostałych firm). Spółki cywilne stanowiły 10,4% ogólnej liczby badanych firm rodzinnych (przy niewielkim odsetku w skali pozostałych podmiotów).

W strukturze przedsiębiorstw rodzinnych według przeważającego rodzaju działalności największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego – 35,2% oraz w zakresie handlu hurtowego i detalicznego, naprawy pojazdów samochodowych – 30,4%. Sekcje te stanowiły zdecydowanie niższy odsetek wśród przedsiębiorstw nierodzinnych. Warto zauważyć, że te trzy sekcje stanowią w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych 77,3% wszystkich biznesów, a w przypadku nierodzinnych 63,3%. Badana grupa odzwierciedla w znacznym stopniu strukturę małych i średnich przedsiębiorstw w ogóle. Dla porównania w świetle danych z rejestru REGON, w roku 2016 na blisko 72,6 tys. małych i średnich przedsiębiorstw działalność w przemyśle, budownictwie i handlu prowadziło 50,6 tys., tj. 69,8% wszystkich przedsiębiorstw tej wielkości.

Udział przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych sekcjach był bardzo zróżnicowany – od 9,3% w sekcji L obsługa rynku nieruchomości^a do 42,4% w sekcji C przetwórstwo przemysłowe (tabl. 5.2. Załącznik 3). W przetwórstwie przemysłowym szczególnie wysoki odsetek firm rodzinnych był w dziale 10 (produkcja artykułów spożywczych) – 56,5%, w dziale 16 (produkcja wyrobów z drewna) – 50,4% i dziale 31 (produkcja mebli) – 46,8%.

Zestawienie najważniejszych cech badanych przedsiębiorstw zawiera tablica 5.3.

Tablica 5.3. Profil firm rodzinnych w 2017 r.
Table 5.3. Profile of family enterprises in 2017

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises
	w % ogółu przedsiębiorstw danej grupy in % of total enterprises in a given group	
Według klas wielkości By size classes		
Małe (10-49 pracujących) Small (10-49 employees)	84,0	78,3
Średnie (50-249 pracujących) Middle (50-249 employees)	16,0	21,7
Według okresu funkcjonowania na rynku By years of conducting activity		
Mniej niż 3 lata Less than 3 years	3,8	4,1
3 lata i więcej 3 or more years	96,2	95,9
w tym 6 lat i więcej of which 6 or more years	88,3	86,0
w tym 9 lat i więcej of which 9 or more years	79,0	75,0
Według form prawnych By legal form		
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą Natural persons conducting economic activity	43,7	28,4
Spółki cywilne Civil law partnerships	10,4	4,2
Spółki handlowe Commercial companies	45,7	60,3
w tym z ograniczoną odpowiedzialnością of which limited liability	23,1	46,8
Według powiązań osobowo-kapitałowych By type of relationship that an enterprise could have with another		
Niezależne Ownership (autonomous)	90,6	80,2
Partnerskie Partnerships	3,8	3,7
Powiązane Linkages (linked enterprise)	5,6	16,1
Według głównego rynku działalności Activity range – market:		
Lokalny Local	30,2	31,9
Regionalny Regional	17,3	14,8
Krajowy Domestic	34,8	36,0
Międzynarodowy International	17,7	17,2

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 5.3. Profil firm rodzinnych w 2017 r. (dok.)
Table 5.3. Profile of family enterprises in 2017 (cont.)

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises
	w % ogółu przedsiębiorstw danej grupy in % of total enterprises in a given group	
Według rodzajów działalności (sekcja PKD) By kind of principal activity (NACE section)		
Przetwórstwo przemysłowe (C) Manufacturing (C)	35,2	24,5
Budownictwo (F) Construction (F)	11,7	12,5
Handel; naprawa pojazdów samochodowych ^a (G) Trade; repair of motor vehicles ^a (G)	30,4	26,3
Transport i gospodarka magazynowa (H) Transportation and storage (H)	7,4	6,0
Zakwaterowanie i gastronomia ^a (I) Accommodation and catering ^a (I)	3,5	2,7
Informacja i komunikacja (J) Information and communication (J)	1,1	3,7
Obsługa rynku nieruchomości ^a (I) Real estate activities (I)	0,9	4,3
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M) Professional, scientific and technical activities (M)	2,6	5,7
Administrowanie i działalność wspierająca ^a (N) Administrative and support service activities (N)	2,1	3,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q) Human health and social work activities (Q)	2,4	3,8
Według wybranych elementów kondycji finansowej By selected elements of financial condition		
Podmioty, które odnotowały zysk netto ^a Entities with a net profit ^a	90,0	80,0
Podmioty, w których obrót netto nie przekraczał 10 mln euro Enterprises in which the net turnover did not exceed eur 10 million	86,1	85,3

^a Obejmuje jedynie przedsiębiorców, którzy złożyli sprawozdanie z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r. (na formularzu SP), prowadzili w 2017 r. księgi rachunkowe (nie prowadzili działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów).

^a It only covers entrepreneurs who submitted a report on the annual business activity of enterprises in 2017 (on the SP form), kept the accounting books in 2017 (they did not operate on the basis of the revenue and expense ledger).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

5.3. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych

5.3. Success factors of family enterprises

Zgodnie z założeniami, analiza sytuacji przedsiębiorstw rodzinnych (oraz porównania z nierodzinnymi) będzie dotyczyć tych obszarów, które w literaturze przedmiotu uznaje się za specyficzne i wyróżniające na tle sektora przedsiębiorstw małych i średnich. W świetle przytoczonych we Wprowadzeniu zestawień jednym z istotnych wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych są specyficzne źródła ich sukcesów. W wielu wymiarach mają one różny charakter od tych dotyczących przedsiębiorstw nierodzinnych.

Zanim te opinie zostały poddane weryfikacji, porównano w perspektywie trzyletniej sytuację gospodarczą i finansową analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, wyrażoną poprzez su-

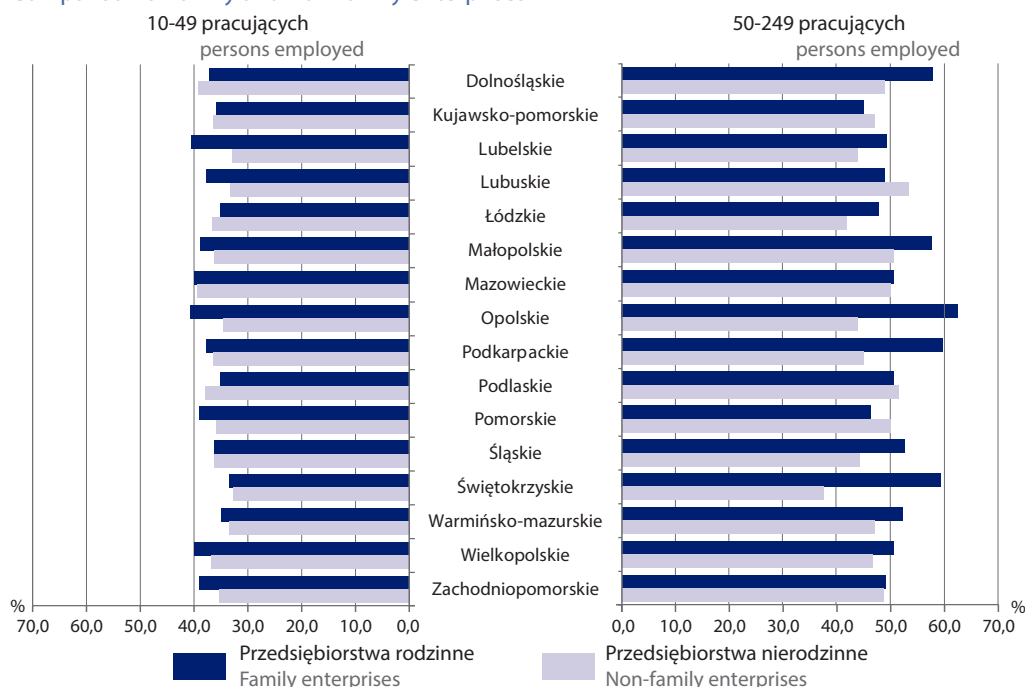
biektywne oceny oraz poprzez miary obiektywne – rzeczywistą sytuację wynikającą z obowiązkowych sprawozdań GUS¹¹⁸.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw odnotowała poprawę sytuacji rynkowej¹¹⁹. Dotyczyło to w większym stopniu firm rodzinnych niż nierodzinnych¹²⁰, przy czym wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstw stwierdzono zwiększenie przewagi firm rodzinnych nad pozostałymi firmami.

Przykładowo, w odniesieniu do firm rodzinnych średniej wielkości wzrost liczby **obsłużonych klientów** odnotowano dla 49,1% badanych firm zaś wzrost **liczby zatrudnionych pracowników** dla 47,6%. W przypadku małych firm rodzinnych taki wzrost odnotowano odpowiednio dla 37,7% oraz 29,4% badanych przedsiębiorstw. Wśród firm nierodzinnych średniej wielkości dla tych samych miar odnotowano odpowiednio wzrosty dla 40,9% oraz 38,1%, a w przypadku małych firm – odpowiednio 33,8% oraz 26,9%. Podobne relacje zachodzą w odniesieniu do wzrostu przychodów (wykr. 5.2.).

Wykres 5.2. Przedsiębiorstwa, w których w 2017 r. oceniono znaczny wzrost przychodów netto w ciągu ostatnich trzech lat. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Chart 5.2. Enterprises, which in 2017 assessed a significant increase in revenues over the last three years. Comparison of family and non-family enterprises



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

118 Informacje o wynikach finansowych pochodzą ze sprawozdań GUS z rocznej działalności gospodarczej za 2017 r. (na formularzu SP).

119 Dla oceny sytuacji w badaniach przyjęto 9 cech świadczących o sukcesie: liczba zatrudnionych pracowników, liczba obsłużonych klientów, liczba kooperantów/dostawców, kondycja finansowa, wartość przychodów netto, wartość aktywów obrotowych, wartość kapitału własnego, wartość nakładów inwestycyjnych, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku.

120 Istotność różnic między frakcjami odpowiedzi na temat samooceny zmian w przedsiębiorstwie w okresie 3-lat wśród firm rodzinnych i nierodzinnych potwierdza także test chi-kwadrat – $p=0,0000$ dla każdej z 9 zmiennych (m.in. w przypadku zmiennej wzrost liczby zatrudnionych wartość testu 71,01; zmiennej wzrost liczby klientów wartość testu 102,88; zmiennej wzrost przychodów netto wartość testu 38,80; zmiennej wzrost nakładów inwestycyjnych wartość testu 156,51).

W przypadku tej cechy możemy dostrzec również zróżnicowanie regionalne. Nie będziemy jednak podejmować próby interpretacji różnic, gdyż brak jest odpowiedniego materiału analitycznego.

Poziom poprawy sytuacji w zakresie wymienionych cech świadczących o sukcesie przedsiębiorstw, w kontekście wzrostu i rozwoju, zależał w znacznej mierze od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa¹²¹. Dla przedsiębiorstw, które posiadały znaczny udział w rynku (w tym również posiadających dominującą pozycję – kreujących rynek) otrzymano zdecydowanie większe wartości analizowanych cech świadczących o sukcesie niż w przypadku przedsiębiorstw o małym doświadczeniu, rozpoczynających działalność. W grupie firm rodzinnych o znacznym udziale w rynku odsetek respondentów, dla których w przedsiębiorstwie odnotowano wzrost liczby klientów był 1,5-krotnie wyższy, niż wśród przedsiębiorstw o małym doświadczeniu, rozpoczynających działalność.

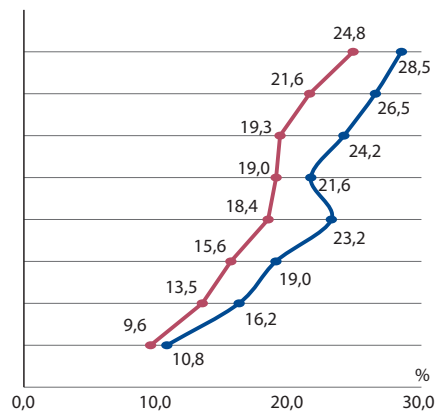
Ciekawe wyniki przynosi szersze spojrzenie na sytuację przedsiębiorstw, tzn. takie, które lokuje badane przedsiębiorstwo na tle konkurencji. W trakcie badań respondenci proszeni byli o swoją ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych. Jako kryteria porównań zaproponowano 9 cech, m.in. posiadane zasoby finansowe, spełnianie norm jakościowych, doświadczenie biznesowe, wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne, poziom wiedzy, umiejętności pracowników (w tym kadry kierowniczej), innowacyjność rozwiązań w zakresie produktu, kampanii reklamowej, dbałość o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników, charakter współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Ponieważ w tych ocenach chodziło o subiektywny stosunek respondenta, można by uznać, że pozwalają one określić poziom optymizmu co do własnej sytuacji i własnych przewag.

Odsetek respondentów wskazujących na lepszą pozycję swojego przedsiębiorstwa (w stosunku do firm konkurencyjnych) w każdym aspekcie wśród firm rodzinnych był wyższy. Największą różnicę zanotowano w obszarze **doświadczenia biznesowego** (co nie dziwi, bo traktowane jest ono zwykle jako atrybut firm rodzinnych) oraz co jest zaskakujące, pod względem **wyposażenia technologicznego** (wykr. 5.3.).

Wykres 5.3. Odsetek respondentów, według opinii których przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem wybranych atrybutów w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Chart 5.3. Percentage of respondents, according to which the enterprises stood out in comparison with the main market competitors with a higher level of selected assets in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Dbanie o dobrą atmosferę w pracy, stosunki interpersonalne pracowników
Caring for a good atmosphere at work, interpersonal relations of employees
Posiadane doświadczenie biznesowe
Our business experience
Spełnianie norm jakościowych
Meeting quality standards
Wiedza, umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie pracowników
Knowledge, skills, qualifications and experience of employees
Odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne
Appropriate equipment and technological equipment
Rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami
Developing partner-like cooperation with other enterprises
Wdrażanie nowatorskich rozwiązań
Implementation of innovative solutions
Posiadane zasoby finansowe
Financial resources possessed



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Przedsiębiorstwa nierodzinne
Non-family enterprises

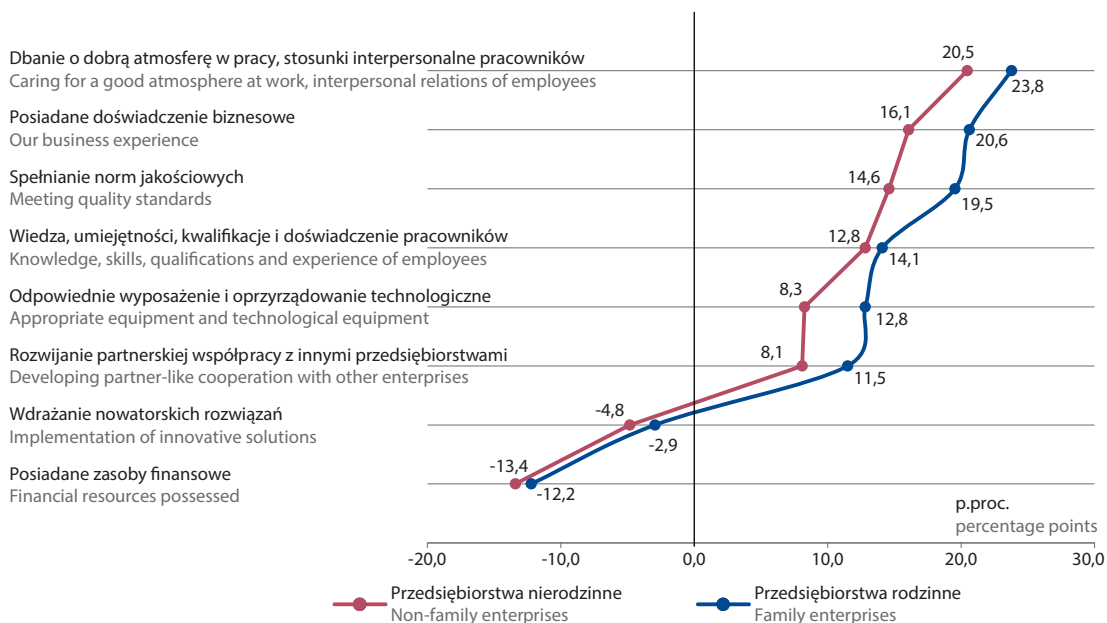
Przedsiębiorstwa rodzinne
Family enterprises

121 Zależność tych zmiennych, zarówno wśród firm rodzinnych, jak i nierodzinnych potwierdza test chi-kwadrat – każdorazowo $p=0,0000$. Przykładowo w zbiorowości firm rodzinnych dla zmiennej wzrost liczby klientów wartość testu 843,88, $n=14686$ (w zbiorowości firm nierodzinnych 1582,75, $n=28693$), a dla zmiennej wzrost liczby zatrudnionych wartość testu 473,38 (dla firm nierodzinnych 829,93).

Poziom optymizmu firm rodzinnych był jeszcze wyraźniejszy, gdy zestawimy różnice udziałów poziomu wyższego i niższego (w p. proc.) dla każdego aspektu konkurencyjności (wykr. 5.4.). Ten wskaźnik pokazuje, że wśród firm rodzinnych przeważają optymiści nad pesymistami głównie w obszarach utożsamianych w ogóle z przewagami firm rodzinnych, takimi jak *doświadczenie biznesowe*, *dbałość o atmosferę*, *partnerskie relacje z innymi przedsiębiorstwami*, ale również w odniesieniu do odpowiedniego wyposażenia technologicznego (wykr. 5.4.). Jest to o tyle zaskakujące, że rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego, jak wskazano we *Wprowadzeniu* opiera się głównie na czynnikach osobowych, a nie kapitałowych.

Wykres 5.4. Wskaźnik salda pozycji rynkowej^a przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według wybranych atutów przedsiębiorstwa w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Chart 5.4. The ratio of the market position of enterprises^a in comparison to the main market competitors according to selected assets of the enterprise in 2017. Comparison of family and non-family enterprises



a Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dotyczących wyższego poziomu (znacznie wyższego lub niewiele wyższego) atutów przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów i odpowiedzi dotyczących niższego poziomu (znacznie niższego lub niewiele niższego).

a The balance is calculated as the difference between the percentage share of responses regarding the higher level (much higher or slightly higher) of the company's strengths compared to the main competitors and the lower level responses (much lower or slightly lower).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Obszary, w których w przedsiębiorstwach rodzinnych dominuje przekonanie, że pozycja konkurenta jest silniejsza dotyczą zasobów finansowych (przewaga ocen negatywnych nad pozytywnymi wynosi 12,2 p. proc.) oraz innowacyjnych zachowań (przekonanie, że konkurenci są bardziej innowacyjni podziela ponad 19% respondentów, podczas gdy ponad 16% uznało, że byli lepsi pod tym względem od konkurentów).

Warto jednak zauważyć, że w obu zestawieniach podane są przewagi względne, gdyż zdecydowana większość respondentów (ponad 60%) uznaje swoją pozycję konkurencyjną za zbliżoną do konkurenta i to właściwie w każdym obszarze.

5.4. Źródła sukcesu badanych przedsiębiorstw

5.4. Sources of success for the surveyed enterprises

Identyfikowane w literaturze przedmiotu źródła sukcesów przedsiębiorstw i koncepcje ich analizowania są bardzo zróżnicowane. Dla uproszczenia w analizie pominiemy rozbudowane koncepcje zakładające konieczność rozróżnienia różnych celów przedsiębiorstwa, różnych faz rozwoju, warunków zewnętrznych, itp. (Lachiewicz, 2013). Choć są one istotne, to w analizach o charakterze ogólnym nie będą najważniejsze. W omawianych tu badaniach czynniki sukcesu są istotnym elementem analizy stymulant procesów rozwojowych przedsiębiorstw. Ma to swoje odzwierciedlenie w konstrukcji ankiety, gdzie te problemy stanowią zasadniczą część pytań.

Czynniki sukcesu, o które pytano respondentów dla potrzeb wnioskowania pogrupowane zostały w cztery kategorie¹²². Obejmują one: **nacisk na ciągły rozwój, organizację zasobów i procesów, specyficzne podejście do otoczenia zewnętrznego**.

CIĄGŁY ROZWÓJ rozumiany jest jako ciągłe poszukiwanie szans rozwojowych, uporządkowanie kierunków rozwoju oraz opieranie się na informacji rynkowej¹²³.

Spośród **ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA** główną uwagę zwraca się na właściciela, pracowników (zasoby ludzkie) a także inwestycje rzeczowe (a zatem również finansowe)¹²⁴.

PROCESY WEWNĘTRZNE obejmują głównie zarządzanie ryzykiem oraz procesy wspierające ekspansję rynkową¹²⁵.

OTOCZENIE RYNKOWE I STOSUNEK DO NIEGO oznacza otwartość na współpracę z instytucjami i firmami zewnętrznymi, poszukiwanie partnerstwa i nawiązywania kontaktów, traktowanie barier prawnych jako oczywistego elementu gry rynkowej¹²⁶.

W prezentowanych badaniach do tych czterech obszarów odnosiło się wiele pytań zawartych w kwestionariuszu, w związku z tym otrzymujemy swoistą mapę źródeł sukcesów przedsiębiorstw i dobrze udokumentowany profil zachowań przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.

Czynniki wiążące się z **perspektywą rozwojową** zostaną przeanalizowane szczegółowo w części poświęconej zachowaniom strategicznym, tu wskaże się jedynie ogólnie na wagę tych problemów w rozwoju badanych przedsiębiorstw.

Ocena koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw zwłaszcza o małej skali działania jest trudna głównie ze względu na niechęć do ujawniania swoich przemyśleń, czy sprawdzonych modeli rozwoju¹²⁷. Ich identyfikacja w cytowanych badaniach następowała poprzez deklarowane postawy w określonych sytuacjach, poprzez definiowanie przewagi konkurencyjnej, czy określenie typowych czynników sukcesu długookresowego.

Niektóre z ocen mają charakter pośredni, tzn. zostały sformułowane na bazie własnych miar zagregowanych, na które składało się kilka mierników cząstkowych.

¹²² Skorzystano tu z doświadczeń autorów wcześniejszych badań Fundacji Kronenberga (Fundacja, 2007).

¹²³ Źródło: Oprac. własne.

¹²⁴ Źródło: Oprac. własne.

¹²⁵ Źródło: Oprac. własne.

¹²⁶ Źródło: Oprac. własne.

¹²⁷ Jedną z ich przewag polega na tym, że dyskretnie realizują swoje strategie prowadzące do sukcesów (Simon i Dietl, 2009).

Zasobowe czynniki sukcesu

Resource success factors

Zasoby współczesnego przedsiębiorstwa dające przewagę konkurencyjną i szanse na sukces rynkowy związane są głównie z wartościami niematerialnymi (kapitał intelektualny, relacyjny, kompetencje pracowników i sprawność organizacyjna). Jednakże charakter próby (zróżnicowanie branżowe, różnicowanie skali działania, zasięg geograficzny) sprawił, że ważne były i zostały uwzględnione w zaprezentowanych analizach również zasoby o charakterze bardziej tradycyjnym (rzeczowym, finansowym).

Ze względu na skalę działania i właścicielski charakter badanych firm, czynnikiem sukcesu, od którego należałoby rozpocząć analizę jest właściciel – jego rola, kompetencje, umiejętności. Podkreślają to dostępne wyniki badań zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów. W zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa pozycja właściciela ma charakter strategiczny i nadzorczy lub operacyjny – wykonawczy. Wiąże się ona najczęściej nie tylko z zaangażowaniem własnych zasobów rzeczowych i finansowych, lecz również własnej pracy (czasu).

Analiza wyników przeprowadzonego badania kwestionariuszowego badań w tym obszarze wskazuje na dostrzeżenie przez respondentów kluczowej roli lidera w budowie sukcesu przedsiębiorstwa. W małej firmie, zwłaszcza o charakterze rodzinnym są to zwykle właściciele, w firmach nierodzinnych – menadżerowie, wspólnicy.

Z pozyskanych informacji od respondentów wynika, że ponad 56% przedsiębiorstw rodzinnych i ponad 44% przedsiębiorstw nierodzinnych budowało swój sukces opierając się na dominującej roli lidera. W tych kategoriach przedsiębiorstw różnie ocenia się poziom tego wpływu. W przedsiębiorstwach rodzinnych jako kluczowy (istotny) ten wpływ ocenia 60,8% respondentów, w firmach nierodzinnych zaś 55,3%. Różne też znaczenie przydaje się konkretnym kompetencjom i umiejętnościom lidera.

Co ciekawe, istnieje silne zróżnicowanie wpływu lidera (przypomnijmy, ocenianego na bazie odpowiedzi respondenta) na sukces przedsiębiorstwa w zależności od jego płci. Niezależnie od typu przedsiębiorstwa, jest on ponad dwukrotnie wyższy wtedy, gdy liderem jest mężczyzna. Przy czym w przedsiębiorstwach nierodzinnych te różnice są jeszcze wyższe (tabl. 5.4.).

Tablica 5.4. Ocena wpływu płci lidera na sukces przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.4. Assessment of the impact of leader sex on success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Odsetek przedsiębiorstw, dla których wybrana cecha była istotnym czynnikiem sukcesu Percentage of enterprises for which the selected feature was a significant success factor	
	przedsiębiorstwa rodzinne family enterprises	przedsiębiorstwa nierodzinne non-family enterprises
	w % badanych przedsiębiorstw ^a in% of enterprises surveyed ^a	
Liderem jest mężczyzna The leader is a man	45,2	40,0
Liderem jest kobieta The leader is a woman	22,5	17,4

^a Dotyczy podmiotów, w których sposób działania bazował na dominującej roli lidera.
^a Applies to entities in which the operating method was based on the dominant role of leader.

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W świetle opinii respondentów reprezentujących firmy rodzinne, w odniesieniu do lidera istotnymi kompetencyjnymi oraz osobowościowymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw są: znajomość rynku, na

którym funkcjonowało przedsiębiorstwo (61,2% ankietowanych oceniało tę wiedzę jako kluczową dla sukcesu przedsiębiorstwa), wiara we własne siły, ambicja, pewność siebie (54,7%), determinacja i konsekwencja (55,5%), duże doświadczenie w zarządzaniu (52,0%). Wyniki dla firm nierodzinnych były zbliżone i różniły się tu maksymalnie o 2 p. proc.

Spośród kompetencji lidera uznanych za ważne największe różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi występowały w obszarze kompetencji formalnych. W odniesieniu do firm rodzinnych ten rodzaj kompetencji jako kluczowy dla sukcesu firmy wskazywało odpowiednio: na biegłą znajomość języków obcych (19% ankietowanych), uczestnictwo w specjalistycznych kursach, szkoleniach, stażach (23,4%) wykształcenie, wiedza teoretyczna (38,9%). Większą wagę przykładają do nich respondenci przedsiębiorstw nierodzinnych, chociaż różnice wynosiły tu jedynie około 3%. Natomiast w przedsiębiorstwach rodzinnych większą uwagę przykładają się do cech przedsiębiorczych lidera – zdolności podejmowania ryzyka i wiarę we własne siły. Różnice były tu jednak jeszcze mniejsze i wynosiły odpowiednio ponad 1 p. proc. i ponad 2 p. proc.

Zarówno w grupie firm rodzinnych, jak i nierodzinnych, wśród podmiotów, w których sposób działania bazował na dominującej roli lidera zidentyfikowano więcej firm wskazujących na poprawę swojej sytuacji (mierzoną przy pomocy zaproponowanych miar sukcesu) niż wśród firm bez takiej dominacji. Dla przykładu, rozpatrując 3-letni okres działalności przedsiębiorstwa w zakresie liczby obsłużonych klientów oraz wielkości nakładów inwestycyjnych można stwierdzić większe udziały firm rodzinnych notujących zwiększenie wartości, jeżeli występował w firmie lider (odpowiednio o 8,6 p.proc i 9,5 p.proc).

Zgodnie z modelem analizy, ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym komunikacja wewnętrzna. Pracownicy analizowanych przedsiębiorstw uznawali ją dość powszechnie za bardzo ważny czynnik sukcesu. Przejawia się to (na poziomie deklaratywnym) w chęci zapewnienia im aktualnej wiedzy, uwzględnianiu ich sugestii przy podejmowaniu decyzji czy w dbałości o budowanie lojalnego zespołu (tabl. 5.5.). Respondenci uznali dla przykładu, że stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem jest istotnym czynnikiem sukcesu dla 80,8% badanych (w tym dla 31,6% jest to kluczowy czynnik), dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu – dla 78,8% (w tym dla 36,2% to kluczowy czynnik).

Tablica 5.5. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa w obszarze komunikacji wewnętrznej w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.5. Key success factors of the enterprises in the area of internal communication in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed	
Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu Preferring teamwork, cooperation, care for building an integrated team	27,6	28,8
Modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników Modifying the way the enterprise operates based on information from employees	22,8	23,2
Dbłość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników Care for ongoing updating of specialist knowledge among employees	22,8	25,6
Dbłość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego Caring for building a committed employee team	31,6	33,0
Stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem A constant flow of information between employees and management	36,2	37,6

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Kapitał relacyjny

Relational capital

KAPITAŁ RELACYJNY (ZEWNĘTRZNY) rozumiany jest jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne¹²⁸.

Spośród zasobów przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na kapitał relacyjny. W tych badaniach ograniczony został do relacji biznesowych przedsiębiorstwo – klient. Wyniki badań wskazują, że tego typu trwałe relacje są szczególnie ważne dla przedsiębiorstw rodzinnych (tabl. 5.6.). Jako istotne i kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa uznało je 74,4% badanych przedsiębiorstw rodzinnych i 65,7% nierodzinnych. Różnice są jeszcze wyraźniejsze, gdy małe i średnie przedsiębiorstwa ocenimy rozłącznie. W przypadku małych przedsiębiorstw różnica wynosiła 9,5 p. proc. na rzecz firm rodzinnych (73,7% wobec 64,2% dla nierodzinnych).

Tablica 5.6. Rola trwałych relacji z klientami dla sukcesu przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.6. The role of lasting customer relationships for the success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises

Klasa wielkości przedsiębiorstwa Enterprise size class	Wpływ relacji z klientami na sukces przedsiębiorstwa The impact of customer relationships on success of the enterprise		
	raczej istotny rather significant	zdecydowanie istotny (kluczowy) definitely significant (key)	łącznie istotny total significant
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed		
Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises			
Ogółem Total	46,5	27,9	74,4
małe (10-49 pracujących) small (10-49 persons employed)	46,3	27,4	73,7
średnie (50-249 pracujących) medium (50-249 persons employed)	47,5	30,5	78,0
Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises			
Ogółem Total	43,3	22,4	65,7
małe (10-49 pracujących) small (10-49 persons employed)	42,4	21,8	64,2
średnie (50-249 pracujących) medium (50-249 persons employed)	46,4	24,5	70,9

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Bliskie i trwałe związki z klientem a także dostawcami są więc, według badanych, jednym z istotnych filarów sukcesów rynkowych przedsiębiorstw rodzinnych. Zestawienia tych opinii z wynikami (cechami świadczącymi o sukcesie przyjętymi w badaniach) potwierdzają te zależności i ten wpływ¹²⁹. Przedsiębiorstwa, które

128 Źródło: Perechuda i Chomiak-Orsa, (2013).

129 Zależność tych zmiennych, zarówno wśród firm rodzinnych, jak i nierodzinnych potwierdza test chi-kwadrat- każdorazowo $p=0,0000$. Przykładowo w zbiorowości firm rodzinnych dla zmiennej wzrost liczby klientów wartość testu 626,57, $n=14686$.

negują znaczenie bliskich relacji z klientem dla sukcesu zarówno w obszarze firm rodzinnych, jak i nierodzinnych, osiągały wyniki gorsze w zakresie przyjętych miar od przedsiębiorstw utrzymujących takie relacje. Lepsze wyniki wśród firm rodzinnych w przypadku posiadania tego typu relacji kształtowały się od 0,9% (w przypadku wartości aktywów obrotowych) do 4,1% w przypadku wzrostu liczby obsłużonych klientów, w odniesieniu do firm rodzinnych te różnice wynosiły odpowiednio od 2,3% w przypadku wzrostu wartości kapitału własnego do 6,0% w przypadku wzrostu liczby obsłużonych klientów. Procenty oznaczają udział przedsiębiorstw, których wyniki uległy poprawie w zakresie przyjętych miar.

Aspekty finansowe

Financial aspects

Z punktu widzenia sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się na tle pozostałych przedsiębiorstw podkreśleniem wagi aspektów finansowych (tabl. 5.7).

Tablica 5.7. Znaczenie wybranych aspektów finansowych dla sukcesu przedsiębiorstwa. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.7. The importance of selected financial aspects for the success of the enterprise. Comparison of family and non-family enterprises

Czy dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu ma istotne znaczenie: Is it important for development of enterprise and achieving success:	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises			Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises		
	brak czynnika no factor	tak yes	nie no	brak czynnika no factor	tak yes	nie no
	w % badanych przedsiębiorstw in % of enterprises surveyed					
Posiadanie odpowiedniego kapitału na rozpoczęcie działalności gospodarczej Having adequate equity to start a business	5,3	76,2	18,5	11,3	64,7	24,0
w tym pochodzącego od rodziny of which of which from a family	12,4	54,6	33,0	31,3	21,7	47,0
Osiągnięcie w przedsiębiorstwie stabilności finansowej i wiarygodności finansowej Achieving financial stability and financial credibility in the enterprise	2,2	83,0	14,8	4,3	78,2	17,5
w tym posiadanie zdolności kredytowej of which creditworthiness	2,9	79,2	17,9	5,5	72,9	21,6
Posiadanie środków finansowych gwarantujących pokrycie bieżących zobowiązań Possession of funds guaranteeing coverage of current liabilities	1,9	85,1	13,0	3,6	81,7	14,6

Źródło: obliczenia własne.

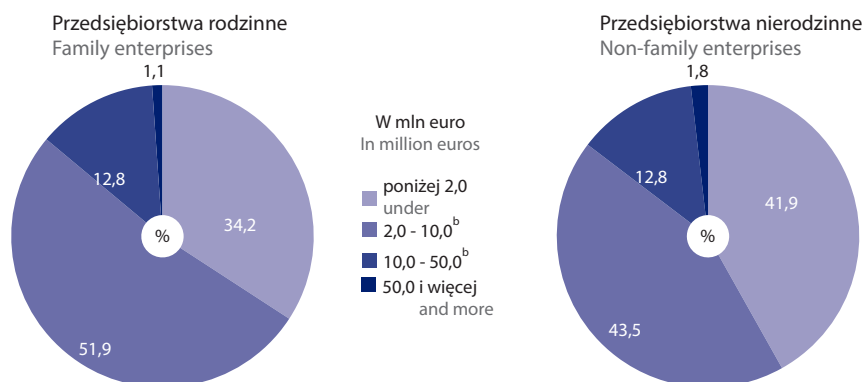
Source: own calculations.

Osiągnięcie w przedsiębiorstwie stabilności finansowej i wiarygodności finansowej traktowane było jako istotny czynnik sukcesu dla 83,0% firm rodzinnych (i dla 78,3% firm nierodzinnych), posiadanie środków finansowych gwarantujących pokrycie bieżących zobowiązań jako istotny czynnik sukcesu dla 85,1% firm rodzinnych (i dla 81,7% firm nierodzinnych) oraz posiadanie środków finansowych gwarantujących generowanie zysku – jako istotny czynnik sukcesu dla 83,1% firm rodzinnych (i dla 78,1% firm nierodzinnych). Pomimo przekonania o wadze aspektów finansowych dla rozwoju przedsiębiorstw, w małym stopniu przełożyło się ono na wzrost wartości miar sukcesu. W grupie firm rodzinnych deklarujących istotne znaczenie posiadania odpowiedniego kapitału na rozpoczęcie działalności, w szczególności od rodziny, odsetek podmiotów, w których nastąpił wzrost obsłużanych klientów wyniósł 41,4%, podczas, gdy w grupie firm rodzinnych deklarujących brak takiego kapitału, ewentualnie mającego niewielkie znaczenie dla firmy, nastąpił wzrost obsłużanych klientów dla 37,7% podmiotów (czyli tylko o 3,7 p. proc. mniej).

Podobna dysproporcja wystąpiła w porównywalnych grupach firm nierodzinnych (odpowiednio 38,0% dla pierwszej, deklarującej istotne znaczenie posiadania od rodziny kapitału na rozpoczęcie działalności, wobec 35,3% – w drugiej grupie).

Badania pozwoliły również na dokonanie porównań sytuacji finansowej przedsiębiorstw w różnych przekrojach opartych nie na deklaracjach, ale na rzeczywistych danych finansowych¹³⁰ – wykr. 5.5. oraz wykr. 5.6.

Wykres 5.5. Liczba przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu netto^a ze sprzedaży
Chart 5.5. Number of family and non-family enterprises by net turnover from sales^a



a Dane dotyczące wyniku finansowego podały jedynie przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności na zasadach księgi przychodów i rozchodów. b Przedziały zostały domknięte lewostronnie. W przedziale 2-10 uwzględniono obrót na poziomie od 2 mln euro i więcej do mniej niż 10 mln euro. W przedziale 10-50 uwzględniono obrót na poziomie od 10 mln euro i więcej do mniej niż 50 mln euro.

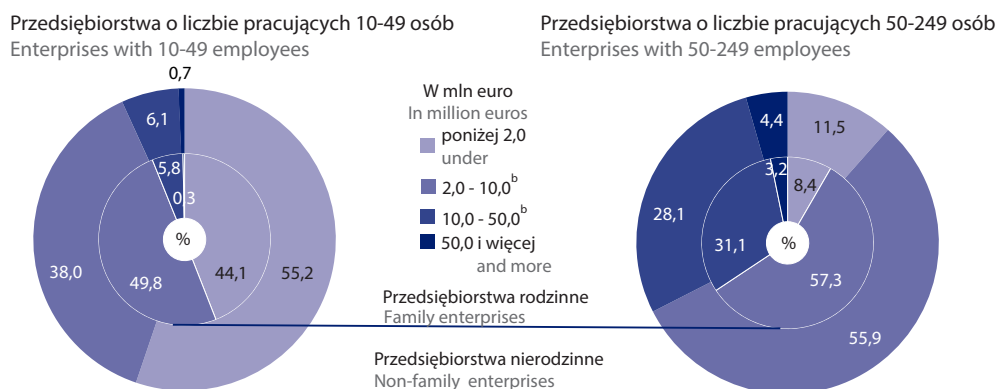
a Data regarding the financial result were provided only by enterprises that did not conduct operations on the principles of revenues and expenses ledger. b Ranges were closed left-sided. The range 2-10 includes a turnover of 2 million euros and more to less than 10 million euros. The range 10-50 includes a turnover of 10 million euros and more to less than 50 million euros.

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Wykres 5.6. Liczba przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu ze sprzedaży netto^a oraz klas wielkości w 2017 r.

Chart 5.6. Number of family and non-family enterprises by volume of turnover from net sales^a and size classes in 2017



a Notka patrz wykres 5.5.

a See footnote on graph 5.5.

Źródło: obliczenia własne.

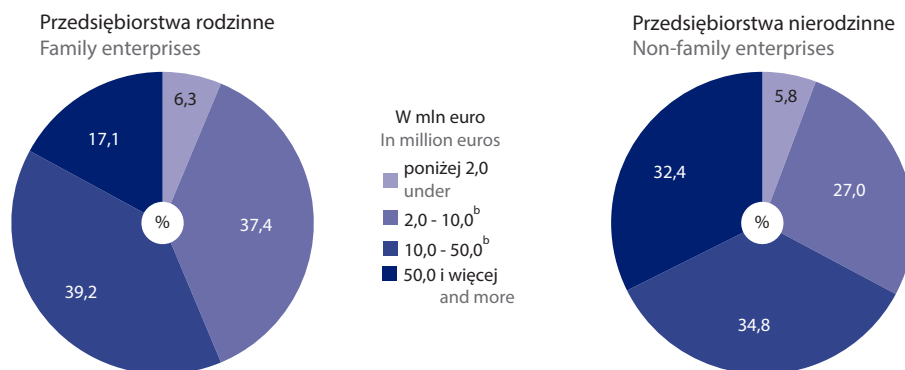
Source: own calculations.

¹³⁰ Na podstawie danych o wynikach finansowych pochodzących ze sprawozdań z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r. (na formularzu SP).

Z tego zestawienia wynika, że wśród przedsiębiorstw rodzinnych dominowały te, które osiągały obroty pomiędzy 2,0 a 10,0 mln euro (51,9%), wśród przedsiębiorstw nierodzinnych ich udział wynosił 43,5% i był zbliżony do udziału przedsiębiorstw o obrotach w klasie poniżej 2,0 mln euro (41,9%). Udziały przedsiębiorstw o najwyższych obrotach w obu grupach przedsiębiorstw były podobne.

Wykres 5.7. Struktura przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych według wielkości obrotu ze sprzedaży netto^a oraz klas wielkości w 2017 r.

Chart 5.7. Structure of family and non-family enterprises by volume of turnover from net sales^a and size classes in 2017



a Notka patrz wykres 5.5.
a See footnote on graph 5.5.
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Dane liczbowe wskazują raczej na niewielki stopień koncentracji wielkości obrotu netto w układzie przestrzennym. Zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, jak i nierodzinne charakteryzowały się zbliżonym do równomiernego (proporcjonalnego) rozmieszczenia wartości tej cechy w układzie przestrzennym (tabl. 5.3. Załącznik 3).

Dla przykładu, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w dwóch województwach o największej liczbie przedsiębiorstw – mazowieckim i pomorskim (stanowiącej 26,8% ogółu firm rodzinnych) obrót netto stanowił 32,9% łącznego obrotu wszystkich firm. W przypadku nierodzinnych – w dwóch województwach o największej liczbie przedsiębiorstw – mazowieckim i śląskim (stanowiącej 30,7% ogółu firm rodzinnych) obrót netto stanowił 42,0% łącznego obrotu wszystkich firm.

Procesy wewnętrzne

Internal processes

Procesy wewnętrzne jako czynniki sukcesu analizowane były głównie poprzez czynniki o charakterze operacyjnym, takie jak zarządzanie ryzykiem, działania w zakresie technologii telekomunikacyjnych i działania usprawniające system zarządzania.

Istotnym elementem analizy zachowań przedsiębiorstw jest stosunek przedsiębiorstwa do ryzyka (głównie finansowego). Przedsiębiorstwa zarówno dostrzegają wagę i konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka, jak i prowadzą aktywne zarządzanie ryzykiem. Co zaskakujące, z perspektywy dotychczasowych osądów zachowań przedsiębiorstw rodzinnych, skłonność do podejmowania ryzyka wśród nich była istotnie wyższa niż wśród przedsiębiorstw nierodzinnych (tabl. 5.8.). O ile 44,9% przedsiębiorstw rodzinnych uznało skłonność do podejmowania ryzyka jako kluczowy bądź raczej istotny czynnik działalności przedsiębiorstwa, o tyle wśród firm nierodzinnych wynosił on 39,8%.

Tablica 5.8. Znaczenie systemu zarządzania ryzykiem dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.8. The importance of risk management system for enterprise development and achieving success in 2017 Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises				Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises			
	brak czynnika no factor	nie- istotny insig- nifi- cant	neutral- ny neutral	istotny signifi- cant	brak czynnika no factor	nie- istotny insig- nifi- cant	neutral- ny neutral	istotny signifi- cant
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in% of the studied group of enterprises							
System zarządzania ryzykiem finansowym przedsiębiorstwa ogółem Financial risk management system enterprises total	14,6	10,2	35,8	39,5	15,1	9,6	34,7	40,7
W szczególności system zarządzania: In particular, the management system:								
ryzykiem walutowym currency risk management system	20,4	16,2	37,8	25,6	22,1	16,1	36,5	25,2
ryzykiem stopy procentowej interest rate risk	18,9	14,5	39,0	27,7	19,9	14,4	38,5	27,2
ryzykiem utraty płynności finansowej liquidity risk management system	15,7	9,2	30,2	44,9	16,3	8,9	29,3	45,5
ryzykiem związanym z inflacją inflation risk	16,6	11,3	37,4	34,7	17,4	11,2	37,3	34,2
ryzykiem kredytowym (np. ryzykiem niewypłacalności kontrahentów) credit risk management system (e.g. the risk of contractors' insolvency)	16,2	9,7	29,8	44,3	17,1	9,6	30,1	43,2

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych było wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. 62,0% ankietowanych firm rodzinnych (58,7% – nierodzinnych) wskazało, że istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu na rynku ma posiadanie własnej strony internetowej. Znacznie mniej firm uważało, że posiadanie własnego sklepu internetowego jest istotnym czynnikiem sukcesu. Wśród firm rodzinnych miało to znaczenie dla 24,4% firm, a wśród nierodzinnych dla 19,1%. Prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga było istotną determinantą sukcesu na rynku zdaniem 17,0% respondentów reprezentujących firmy rodzinne, serwisów społecznościowych, (np. Facebook, Twitter, Instagram) – 31,9%. Wśród firm nierodzinnych było to odpowiednio o 2,1 p. proc. i 3,8 p. proc. więcej.

Niektóre z elementów procesów wewnętrznych były analizowane w badaniach z perspektywy długookresowej. Należały do nich czynniki usprawniające system zarządzania. Oceny przedsiębiorstw – reprezentantów firm rodzinnych i nierodzinnych są tu bardzo podobne. Usprawnienia systemu zarządzania jako istotny czynnik sukcesu traktowało ponad 38% przedsiębiorstw rodzinnych i niemal tyle samo nierodzinnych (tabl. 5.9.).

Spośród zestawu czynników najmniej ważny okazał się *outsourcing* (pytanie w kwestionariuszu nie określało jego rodzaju). Zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, jak i nierodzinne uznały go za czynnik o charakterze neutralnym. Jedynie 18,5% przedsiębiorstw rodzinnych i prawie 20% nierodzinnych za czynnik istotny. Jego znaczenie rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Wśród małych oscylował wokół 18% w obu grupach, wśród średnich – blisko 24% przedsiębiorstw rodzinnych i 25,1% nierodzinnych uznało go za istotny czynnik sukcesu.

Tablica 5.9. Znaczenie wybranych usprawnień systemu zarządzania dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.9. The importance of selected management system improvements for business development and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Brak czynnika No factor	Poziom znaczenia: The level of importance:		
		nieistotny insignificant	neutralny neutral	istotny significant
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in % of the studied group of enterprises			
Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises				
Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie ogółem Enterprise management system improvements total	15,4	9,7	36,7	38,2
Usprawnienia poprzez: Improvements through:				
reengineering	20,3	13,3	40,4	25,9
outsourcing	21,7	16,5	43,3	18,5
lean management	19,0	12,1	38,3	30,7
Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises				
Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie ogółem Enterprise management system improvements total	15,7	9,3	36,6	38,4
Usprawnienia poprzez: Improvements through:				
reengineering	20,9	13,1	40,6	25,3
outsourcing	21,9	15,7	42,6	19,8
lean management	19,7	11,6	38,0	30,7

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Znaczenie otoczenia rynkowego

Importance of market environment

Kolejnym elementem analizy czynników sukcesu przedsiębiorstwa jest waga otoczenia rynkowego. Pewien pogląd co do znaczenia określonego rodzaju rynku dla przedsiębiorstwa uzyskano analizując odpowiedź na pytanie o główny rynek, na którym działa przedsiębiorstwo. Wtedy chodziło jednak jedynie o identyfikację, czy jest to rynek lokalny czy międzynarodowy.

Przy analizie otoczenia jako czynnika sukcesu ocenie podlega zarówno sposób podejścia przedsiębiorstwa do prawnych czy społecznych warunków gospodarowania, jak i otwartość na współpracę, a także otwartość na instytucje otoczenia biznesu. Dodatkową miarą, jaką tu zastosowano, była siła orientacji lokalnej, tj. znaczenie otoczenia lokalnego dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Jest to istotny aspekt uwarunkowań rozwoju, zwłaszcza z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego.

Przedsiębiorstwa uznane za ZORIENTOWANE LOKALNIE to lokujące swój rynek w najbliższym otoczeniu, korzystające z zasobów otoczenia lokalnego, współpracujące intensywnie z instytucjami otoczenia lokalnego¹³¹.

W ocenie siły orientacji lokalnej zastosowano miarę skumulowaną, określoną na bazie sześciu czynników i ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa według oceny respondenta. Do czynników tych zaliczono dostępność lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych, przychylność społeczności lokalnej/dobre relacje ze społecznością lokalną, chłonność lokalnego rynku zbytu, lokalne instytucje usługowe (np. biura rachunkowe), możliwość skorzystania z lokalnych instytucji doradczych.

Za wysoką orientację lokalną przedsiębiorstwa uznano sytuację, gdy 5 lub 6 spośród wymienionych czynników miało istotne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa, średnią, jeśli 2, 3 lub 4 i niską, jeśli najwyżej jeden czynnik był istotny (wyniki zaprezentowano w tabl. 5.10.).

Badane przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od ich wielkości, znacznie częściej wykazywały silną orientację lokalną niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Ogółem blisko ¼ badanych firm rodzinnych wskazała na taki kierunek rozwoju, podczas gdy spośród nierodzinnych nieco ponad 18%. Jednocześnie ¼ firm rodzinnych wykazuje niską orientację lokalną podobną postawę prezentuje ponad 30% firm nierodzinnych.

Tablica 5.10. Siła orientacji lokalnej w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.10. The strength of the local orientation in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Siła orientacji lokalnej Strength of local orientation					
	przedsiębiorstwa rodzinne family enterprises			przedsiębiorstwa nierodzinne non-family enterprises		
	niska low	średnia medium	wysoka high	niska low	średnia medium	wysoka high
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in % of the studied group of enterprises					
Przedsiębiorstwa ogółem Enterprises total	24,6	50,8	24,6	30,7	51,2	18,1
małe (10-49 pracujących) small (10-49 persons employed)	24,7	49,7	25,6	31,6	49,4	19,1
średnie (50-249 pracujących) medium (50-249 persons employed)	24,2	56,2	19,5	27,6	57,9	14,4

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

131 Źródło: Oprac. własne.

Interpretacja tych wyników nie jest jednoznaczna. Wydaje się, że duże znaczenie dla takiego postrzegania firm rodzinnych (jako przywiązanych do lokalnych przestrzeni działania) może mieć wpływ mikroprzedsiębiorstw. Brak ich reprezentacji w naszych badaniach koryguje ten obraz istotnie.

W analizie orientacji lokalnej pod uwagę należy wziąć fakt, że głównym rynkiem, zarówno dla małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych, jest rynek krajowy, a nie lokalny czy regionalny. Chociaż nie przesądzają one jednoznacznie o sile orientacji lokalnej, jednak firmy, dla których rynkiem działania jest krajowy lub międzynarodowy, wykazują słabszą o kilka p. proc. orientację lokalną. Przy tym jest ona wyraźnie słabsza w odniesieniu do firm nierodzinnych (tabl. 5.11.).

Tablica 5.11. Ocena siły orientacji lokalnej według głównego rynku, na którym działały przedsiębiorstwa w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.11. Assessment of the strength of local orientation according to the main market in which enterprises operated in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Główny rynek Main market	Siła orientacji lokalnej Strength of local orientation					
	przedsiębiorstwa rodzinne family enterprises			przedsiębiorstwa nierodzinne non-family enterprises		
	niska low	średnia medium	wysoka high	niska low	średnia medium	wysoka high
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in% of the studied group of enterprises					
Lokalny Local	24,2	49,5	26,3	29,3	52,6	18,1
Regionalny Regional	19,1	53,5	27,5	25,8	53,7	20,5
Krajowy Domestic	26,2	51,0	22,8	32,6	50,0	17,4
Międzynarodowy International	27,6	49,8	22,5	33,2	49,4	17,5

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Jednym z elementów charakterystyki czynników sukcesu jest ocena zachowań przedsiębiorstw i poszukiwanie możliwości nawiązywania partnerstwa oraz współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami w ogóle.

Badane przedsiębiorstwa dość powszechnie unikają sformalizowanej, długofalowej współpracy o charakterze kooperacyjnym (sieciowym). Zarówno małe, jak i duże, niezależnie od struktury własności przyznały, że takie związki nie funkcjonują. Jedynie ok. 30% przyznało, że posiada takie porozumienia, w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości było to ok. 35%. Różnice w tym względzie pomiędzy rodzinnymi i nierodzinnymi przedsiębiorstwami były minimalne (tabl. 5.12.).

Tablica 5.12. Przedsiębiorstwa posiadające w 2017 r. formalną współpracę sieciową z innymi podmiotami. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Table 5.12. Enterprises with formal networking in 2017 with other entities. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises		Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises	
	posiadające współpracę with formal networking	brak współpracy lack of cooperation	posiadające współpracę with formal networking	brak współpracy lack of cooperation
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in % of the studied group of enterprises			
Przedsiębiorstwa ogółem Enterprises total	29,4	70,6	29,1	70,9
małe (10-49 pracujących) small (10-49 persons employed)	28,4	71,6	27,3	72,7
średnie (50-249 pracujących) medium (50-249 persons employed)	34,7	65,3	35,6	64,4

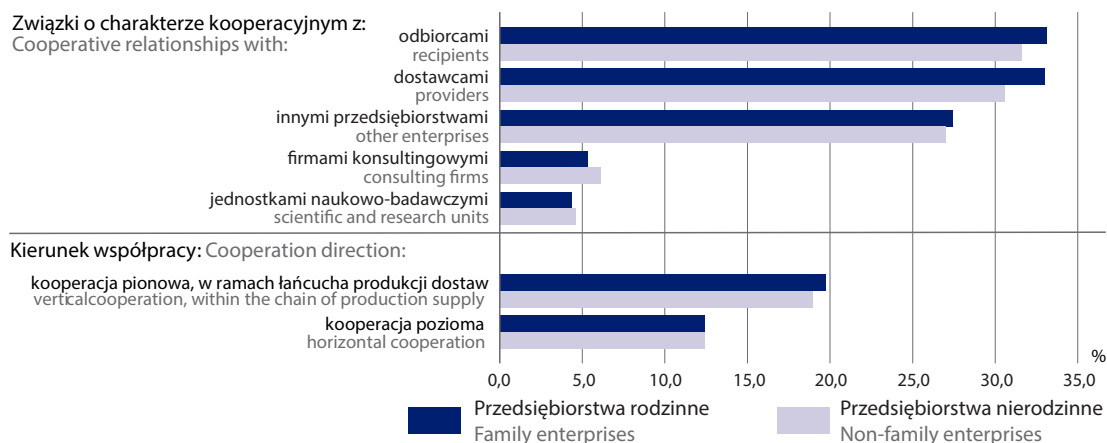
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa deklarujące współpracę sieciową wykazywały znaczną poprawę wartości w obszarach, które uznać można za miary sukcesu przedsiębiorstwa. I tak, m.in. wzrost liczby obsłużonych klientów odnotowało 44,4% firm rodzinnych, wykazujących występowanie współpracy sieciowej, wobec 37,5% firm, które takiej współpracy nie miały (w przypadku firm nierodzinnych odnotowano odpowiednio 41,8% firm współpracujących z innymi podmiotami, wobec 32,5% firm, które nie współpracowały).

Przedsiębiorstwa, które wskazały, że prowadzą taką współpracę, jako działanie o kluczowym istotnym znaczeniu uznają współpracę z dostawcami i odbiorcami, natomiast współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi, czy firmami konsultingowymi przyznają kluczowe znaczenie sporadycznie. Profile tych preferencji w odniesieniu do firm rodzinnych i nierodzinnych są zbliżone (wykr. 5.8.).

Wykres 5.8. Obszary formalnej współpracy o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa w 2017 r. (w % przedsiębiorstw wskazujących na posiadanie formalnych i długookresowych porozumień). Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Chart 5.8. Areas of formal cooperation of key importance for the enterprise in 2017 (in % of enterprises indicating having formal and long-term agreements). Comparison of family and non-family enterprises



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

5.5. Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych

5.5. Strategic behaviors of family enterprises

Jako ZACHOWANIA STRATEGICZNE rozumie się „te z ogółu zachowań, które mają kluczowe znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w najdalszej, dającej się przewidzieć, przyszłości” (Łobos i in., 2018 a). W praktyce są identyfikowane zwykle poprzez realizowane strategie lub są ich synonimami i oznaczają planowane i rzeczywiście realizowane przez przedsiębiorstwo przedsięwzięcia o długofalowych skutkach¹³².

Obserwowanie przedsiębiorstw poprzez zachowania strategiczne pozwala odwzorować stosunek przedsiębiorstwa do przyszłości (skalę optymizmu, akceptowalny poziom ryzyka), przyjmowane w działaniu perspektywy czasowe, hierarchię celów, składowe wizji rozwoju. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych ujawnia się szczególnie w tym obszarze. W ślad za tymi sugestiami analizujemy więc stosunek przedsiębiorstw rodzinnych do ryzyka, znaczenie planowania strategicznego, charakter i rodzaj koncepcji rozwoju, strategiczne plany inwestycyjne, które skonfrontowano z zachowaniami przedsiębiorstw nierodzinnych.

W przedsiębiorstwach rodzinnych (małych i średnich) opracowanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat – określanie głównych celów, sposobów ich osiągnięcia, kierunków rozwoju i metod działania – zdaniem 48,6% respondentów stanowiło istotną determinantę sukcesu przedsiębiorstwa (wobec porównywalnego odsetka w grupie firm nierodzinnych – 49,9%).

Analiza subiektywnych ocen respondentów dotyczących działalności przedsiębiorstw wskazuje, iż docenianie opracowywania w perspektywie powyżej 3 lat strategii przedsiębiorstwa, zarówno rodzinnego, jak i nierodzinnego, przekładało się na wzrost wymienionych w kwestionariuszu cech świadczących o sukcesie¹³³. W największym stopniu w zakresie liczby obsługiwanych klientów.

Aktywność w procesie opracowania koncepcji rozwojowych badanych firm ujawnia się poprzez analizę zachowań konkurencji, w poszukiwaniu szans biznesowych na rynku krajowym i międzynarodowym, poprzez stosunek do ryzyka i niepewności. Badane przedsiębiorstwa w swoich pracach nad koncepcjami rozwojowymi dokonują analiz zachowań konkurentów i wykorzystują je do modelowania własnych działań. Jako istotne dla działalności przedsiębiorstwa tego typu praktyki uznało 57,6% przedsiębiorstw rodzinnych oraz 52,8% przedsiębiorstw nierodzinnych (tabl. 5.13.). Warto tutaj zauważyć, że 7,7% badanych firm zadeklarowało, że nie ma konkurencji, w tym spośród tych, które jako swój rynek określiły jako międzynarodowy 7,9%. Stąd pytania dotyczące zachowań i analiz konkurencji nie dotyczyły wszystkich przedsiębiorstw.

132 Źródło: Oprac. własne.

133 Zależność tych zmiennych, zarówno wśród firm rodzinnych, jak i nierodzinnych potwierdza test chi-kwadrat – każdorazowo $p=0,0000$. Przykładowo w zbiorowości firm rodzinnych dla zmiennej opracowywanie w perspektywie powyżej 3 lat strategii przedsiębiorstwa i zmiennej wzrost liczby klientów wartość testu 649,65; $n=14686$ (w przypadku zmiennej wzrost liczby zatrudnionych wartość testu 529,81).

Tablica 5.13. Istotne^a znaczenie wybranych zachowań strategicznych dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnychTable 5.13. The significance^a of selected strategic behaviors for the development of the enterprise and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Wyszczególnienie Specification	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises		Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises	
	raczej istotny rather significant	zdecydowanie istotny (kluczowy) definitely significant (key)	raczej istotny rather significant	zdecydowanie istotny (kluczowy) definitely significant (key)
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in % of the studied group of enterprises			
Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji Activity in the constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions	35,8	14,5	31,8	12,8
w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych of which in search of business opportunities on international markets	25,0	9,5	21,2	8,6
Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji Striving to develop and implement innovations	32,3	9,5	30,0	9,0
Skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności Propensity to take risks, make decisions under uncertainty	35,7	9,2	32,1	7,7

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się wyższymi ocenami znaczenia aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji dla osiągnięcia sukcesu na rynku (tabl. 5.13.). Był to czynnik istotny dla 50,3% firm rodzinnych (o 5,6 p. proc. wyższy niż w przypadku nierodzinnych). Przy czym poszukiwanie szans biznesowych na rynkach międzynarodowych było czynnikiem istotnym dla 34,5% firm rodzinnych (tj. o 4,8 p. proc. więcej niż w przypadku nierodzinnych).

Koncepcja badania kwestionariuszowego nie zakładała szczegółowych pytań o realizowane strategie, a jedynie pytania o wpływ strategii na sukces przedsiębiorstwa i pytania o przydatność wybranych koncepcji rozwoju.

Spośród badanych przedsiębiorstw 49,9% firm nierodzinnych i 48,6% rodzinnych uznało, że wpływ strategii na sukces przedsiębiorstwa jest istotny. Przy czym wyższy poziom akceptacji dla tego stwierdzenia ma miejsce w odniesieniu do firm średnich (odpowiednio 62,4% i 61,5%) niż do małych (46,4% i 46,2%). W przypadku ocen wpływu na sukces przedsiębiorstwa konkretnych strategii, różnice pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi były duże i sięgały od 5 do ponad 7%. O ile więc aż blisko 77% badanych przedsiębiorstw rodzinnych uznało za ważną i przydatną koncepcję rozwoju opartą na wysokiej jakości, o tyle była ona ważna dla mniej niż 70% firm nierodzinnych (tabl. 5.14.).

Tablica 5.14. Istotne^a znaczenie wybranych strategii dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu w 2017 r. Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnychTable 5.14. The significance^a of selected strategies for the development of the enterprise and achieving success in 2017. Comparison of family and non-family enterprises

Rodzaj strategii Type of strategy	Przedsiębiorstwa rodzinne Family enterprises	Przedsiębiorstwa nierodzinne Non-family enterprises
	w % badanej grupy przedsiębiorstw in % of the studied group of enterprises	
Oferowanie niższych cen produktów (wyrobów lub usług) Offering lower prices of products (goods or services)	56,8	51,7
Oferowanie wyższej jakości produktów (wyrobów lub usług) Offering higher quality products (goods or services)	76,7	69,2
Wprowadzanie nowych modeli biznesowych (atrakcyjniejsze formy sprzedaży, kanały dystrybucji, nowe wartości dla klientów) Introducing new business models (more attractive sales forms, distribution channels, new values for customers)	54,7	48,9

a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).

a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.

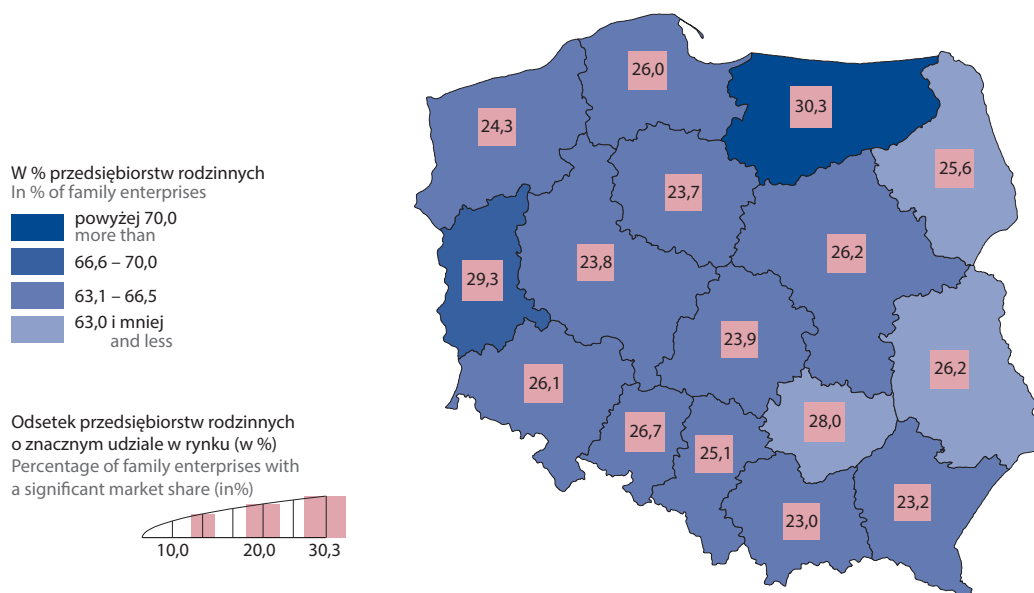
Source: own calculations.

Na zbliżonym poziomie kształtowały się udziały firm rodzinnych i nierodzinnych, dla których istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przypisywano opracowaniu wyróżnionym strategiom funkcjonalnym: marketingowej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania jakością. W odniesieniu do strategii marketingowej jako istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa uznało ją 46,5% przedsiębiorstw rodzinnych i 45,0% nierodzinnych, w przypadku strategii zarządzania ludźmi – 47,8% firm rodzinnych oraz 48,6% nierodzinnych oraz w odniesieniu do strategii zarządzania jakością 44,8% firm rodzinnych i 43,5% nierodzinnych.

Dodatkowo dla 64,9% respondentów reprezentujących firmy rodzinne istotnym sposobem działania było bazowanie na kontynuacji rodzinnych tradycji i wizerunku firmy (czynnik ten nie był uwzględniany w przypadku firm nierodzinnych) – mapa 5.3. Wydaje się, że ten odsetek deklaracji jest wyższy niż można było przypuszczać. Zwykle uznaje się, że odwoływanie się do tradycji może mieć miejsce w przedsiębiorstwach przynajmniej drugiego pokolenia. W Polsce dominują jednak przedsiębiorstwa założycielskie, wypracowujące dopiero tradycje biznesowe, choć często odwołujące się do tradycji profesji (zawodów).

Mapa 5.3. Przedsiębiorstwa rodzinne, których sposób działania bazował na kontynuacji rodzinnych tradycji, wizerunku firmy oraz które miały znaczny udział na rynku w 2017 r.

Mapa 5.3. Family enterprises, whose method of activity was based on the continuation of family traditions, the company's image and which had a significant market share in 2017



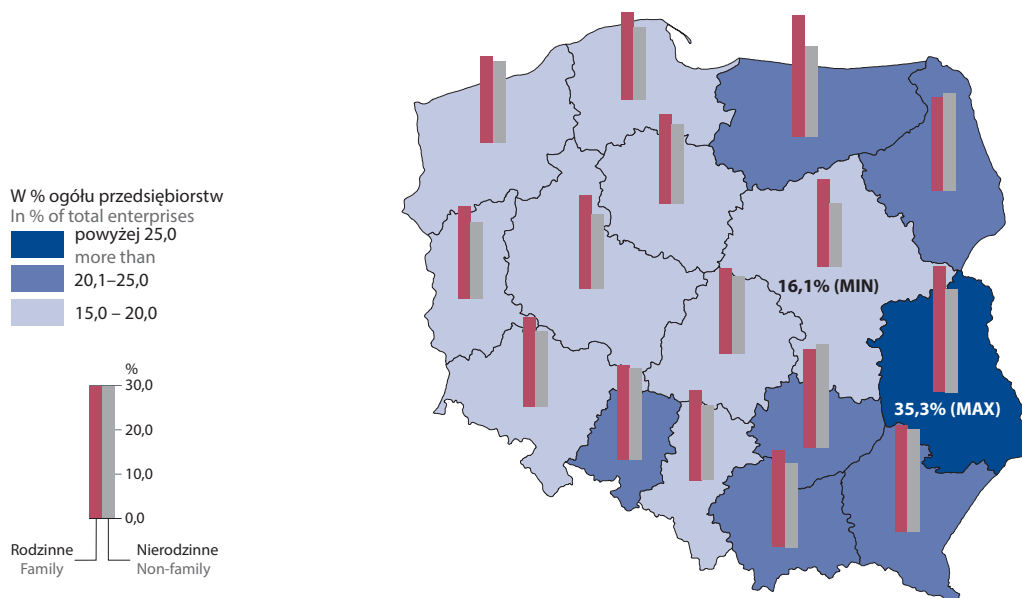
Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Ważnym elementem składowym zachowań strategicznych są decyzje dotyczące źródeł finansowania rozwoju. Przedsiębiorstwa rodzinne zwykle bardzo wstrzemięźliwie podchodzą do możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. W przedsiębiorstwach rodzinnych poziom koncentracji własności w rękach rodziny jest wysoki (Cheng, 2014), co wpływa na ich konserwatywne zachowania finansowe. Nasze badania potwierdzają ten sceptycyzm tylko częściowo. Wynika z nich, że ponad 60% badanych przedsiębiorstw rodzinnych (i ponad 50% przedsiębiorstw nierodzinnych) zgadzało się z twierdzeniem, że kredyty bankowe mają znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. 59,6% badanych przedsiębiorstw rodzinnych uznało zaś, że kredyty mają znaczenie (w tym dla 23% kluczowe) przy finansowaniu nakładów inwestycyjnych. Jest to znacznie więcej niż w odniesieniu do przedsiębiorstw nierodzinnych (48,8%). Ta różnica na korzyść firm rodzinnych może być zaskoczeniem. Jest ona również widoczna (choć w mniejszej skali) w odniesieniu do roli funduszy pozyskanych z zagranicy w sukcesie przedsiębiorstw (21,1% firm rodzinnych i 18 firm nierodzinnych). Jak wynika z wielu dostępnych badań, to firmy rodzinne zdają się być bardziej konserwatywne w tym zakresie i unikają lub ograniczają ryzyko związane z finansowaniem obcym, zwłaszcza wtedy, gdy członkowie rodziny właściciele pełnią również funkcje menedżerskie (Gallo, Tapies i Cappuyns, 2004).

Zróźnicowanie przestrzenne odsetka przedsiębiorstw (rodzinnych i nierodzinnych), dla których fundusze pozyskane z zagranicy przy finansowaniu działalności miały istotne znaczenie dla sukcesu prezentuje mapa 5.4.

Mapa 5.4. Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne, dla których możliwość korzystania z funduszy pozyskanych z zagranicy przy finansowaniu działalności miała istotne^a znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa w 2017 r.

Mapa 5.4. Family and non-family enterprises, for which the possibility of using funds raised from abroad in financing operations was of significant^a importance for the success of enterprises in 2017



a Obejmuje oceny raczej istotny oraz zdecydowanie istotny (kluczowy).
a Includes assessments of rather significant or definitely significant (key).

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

5.6. Podatność przedsiębiorstw na zmiany

5.6. Susceptibility of enterprises to changes

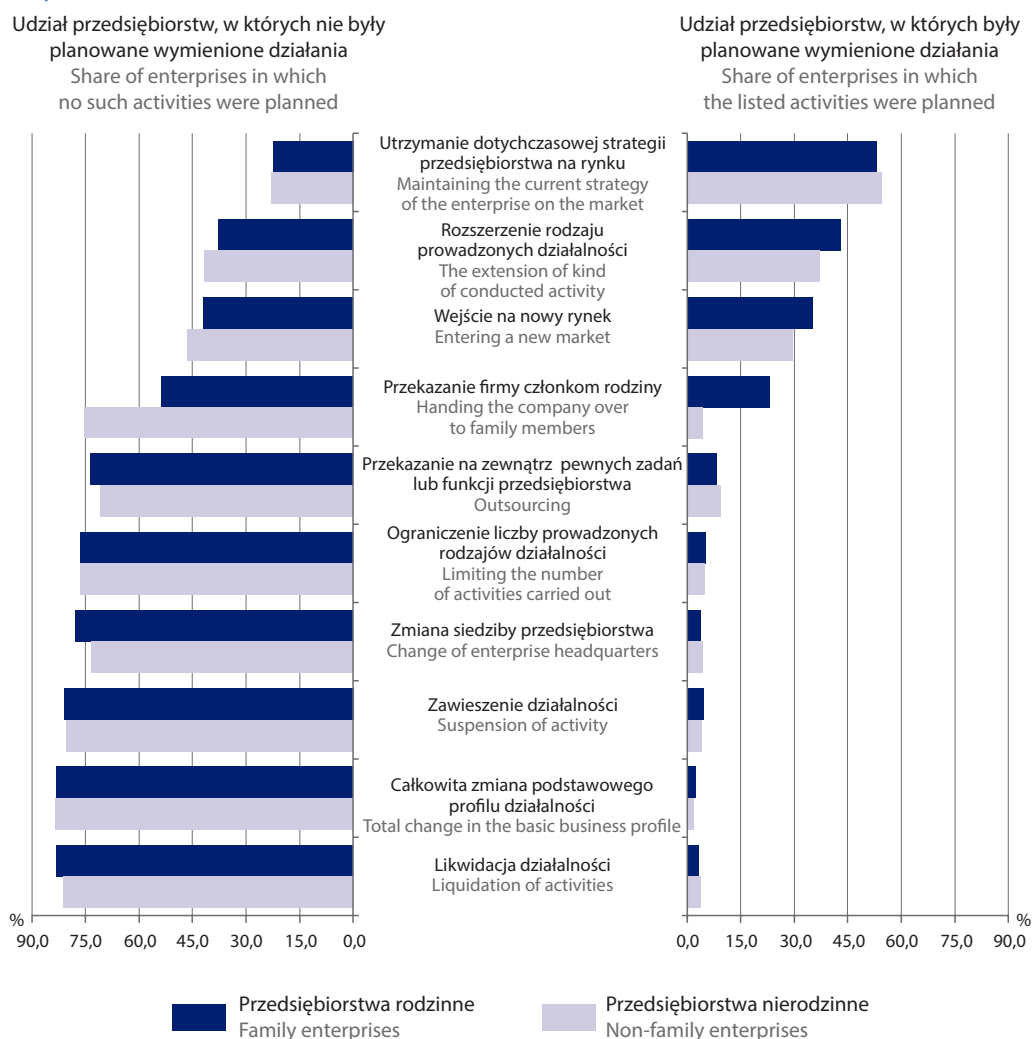
Zidentyfikowane w trakcie badań postawy przedsiębiorstw w odniesieniu do zmian tworzą obraz zachowań konserwatywnych. Dominującym, zarówno w odniesieniu do firm rodzinnych, jak i nierodzinnych jest zachowanie istniejącego status quo. Taki plan, w świetle badania kwestionariuszowego, miało na najbliższe trzy lata 40,2% przedsiębiorstw rodzinnych i 41,2% nierodzinnych. Często postawą był brak refleksji na tematy rozwojowe. Nawet w tak newralgicznych obszarach jak sukcesja, rozszerzenie działalności bądź wejście na nowy rynek ok. 30% przedsiębiorstw nie wie, w jakim kierunku będzie się rozwijać w perspektywie trzech lat.

Niechęć do zmian jest widoczna zwłaszcza w odniesieniu do firm rodzinnych, spośród których zaledwie 17% planowało przekazania firmy członkom rodziny i zaledwie 6% rozważa outsourcing określonych funkcji i zadań.

Gotowość do zmian firm rodzinnych była wyższa niż nierodzinnych. W porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych zdecydowanie większy odsetek firm rodzinnych deklarował w perspektywie najbliższych 3 lat możliwość zmian w zakresie podstawowych kierunków rozwoju (wykr. 5.9). Polegają one na rozszerzeniu rodzaju prowadzonych działalności przez przedsiębiorstwo – 32,5% (w przypadku nierodzinnych – 28,2%), wejścia na nowy rynek – 26,5% (w przypadku nierodzinnych – 22,3%). Równocześnie przedsiębiorstwa rodzinne deklarowały niższą podatność na wdrożenie outsourcingu określonych funkcji (6,2% wobec 7,1% nierodzinnych) niższą na zmiany dotychczasowego miejsca aktywności.

Wykres 5.9. Zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w 2017 r. w perspektywie najbliższych 3 lat

Chart 5.9. Development intentions of family and non-family enterprises in 2017 in the perspective of the next 3 years



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

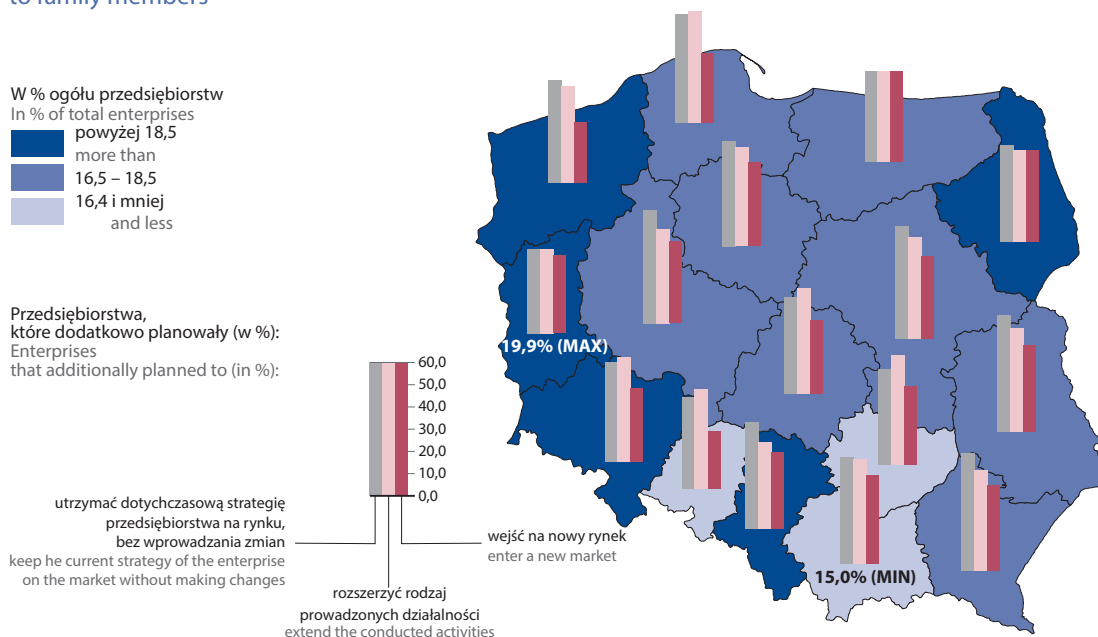
Z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego istotne dla strategicznych zachowań są decyzje sukcesyjne. Odpowiednio wcześniej i dobrze przygotowane są ważnym elementem ciągłości działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Skuteczny proces sukcesji wymaga czasu, aktywności wszystkich zainteresowanych oraz wielu działań formalnych. Deklaracje sukcesyjne i podejmowane konkretne działania jawią się jako jeden z ważnych czynników sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego w długim okresie. Z badań wynika, że jedynie 17,4 % przedsiębiorstw rodzinnych, chciało w ciągu najbliższych trzech lat przekazać firmę członkowi rodziny.

Pozostała część badanych firm nie prowadziła takich działań ze względu na brak sukcesorów, z powodu traktowania procesu jako naturalnego porządku lub z powodu zbyt młodego wieku właściciela (sukceso-

ra)¹³⁴. Intensywność procesów jest różna w poszczególnych województwach. Najwyższe odsetki gotowości sukcesyjnej stwierdzono w województwach zachodnich, w śląskim i podlaskim, najniższe zaś w opolskim, małopolskim i świętokrzyskim (mapa 5.5.). Jak wynika z mapy, przedsiębiorstwa funkcjonujące w regionach o najwyższej skłonności sukcesyjnej (a więc dążności do zasadniczej zmiany) wykazywały podobne dążenie do zachowania status quo zarówno w odniesieniu do realizowanej strategii rozwoju, jak i prowadzonej działalności czy chęci rozszerzenia własnego rynku jak w pozostałych regionach.

Mapa 5.5. Udział przedsiębiorstw rodzinnych, które w 2017 r. w perspektywie najbliższych 3 lat planowały przekazanie firmy członkom rodziny

Map 5.5. The share of family enterprises, which in 2017 within the next 3 years planned to transfer the company to family members



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Jako element podatności przedsiębiorstwa na zmiany traktujemy również zdolność do podejmowania działań innowacyjnych. Z badań kwestionariuszowych wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się większą skutecznością podejmowanych działań innowacyjnych. 34,8% spośród badanych przedsiębiorstw rodzinnych udało się z sukcesem doprowadzić do wdrożenia i zastosowania w praktyce innowacji produktowych, a 24,8% przedsiębiorstwom rodzinnym udało się wdrożyć innowacje marketingowe (wobec 28,3% i 21,0% w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych). Podmioty rodzinne znacznie częściej niż nierodzinne planowały ponieść nakłady inwestycyjne w ciągu najbliższych 3 lat na działalność innowacyjną (21,7%) niż podmioty nierodzinne (18,5%).

Innowacyjne postawy przedsiębiorstw rodzinnych ujawniają się również przy analizie wykorzystywania innowacyjnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych stanowiło dla 50,6%

134 Z badań Autora nad procesami sukcesyjnymi prowadzonych w latach 2012-2013, wynikały podobne zachowania. „Aż 50% firm wskazuje, że ich celem jest kontynuowanie obecnej działalności bez większych zmian i choć równocześnie niemal jedna trzecia z nich chce w różny sposób rozwijać swój biznes, to z podanej propozycji celów strategicznych przekazanie firmy następcom w rodzinie wskazało niewiele, bo 8,7% respondentów. Co więcej, kwestia sukcesji jest nawet nieznacznie rzadziej wskazywana niż prawdopodobieństwo tego, że firma zakończy (3% ogółem) lub ograniczy działalność (11% ogółem).” (Safin i in., 2014, s.139).

badanych firm rodzinnych istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu (w przypadku firm nierodzinnych dla 47,0%). Przy czym mniej niż połowa respondentów reprezentujących małe firmy rodzinne (48,7%) uważała korzystanie z tych technologii za istotny czynnik sukcesu, podczas gdy w przypadku respondentów reprezentujących średnie firmy rodzinne – 60,2%.

Podsumowanie

Summary

Badania w odniesieniu do firm rodzinnych pozwoliły dokonać charakterystyki podstawowych zachowań i identyfikacji uwarunkowań ich rozwoju.

Zdiagnozowano nie tylko rzeczywistą skalę biznesu rodzinnego w Polsce (w populacji małych i średnich firm) i jego podstawowe charakterystyki ilościowe (branżową strukturę, okres działania, skalę aktywności) i zróżnicowanie regionalne, ale również przeprowadzono analizę podstawowych zachowań, czynników sukcesu i barier rozwojowych.

Niniejsze badania pozwalają na zaktualizowanie wiedzy o liczbie przedsiębiorstw rodzinnych i ich geograficznym rozkładzie. Przy zastosowaniu podobnych kryteriów jak we wcześniejszych badaniach prowadzonych przez PARP zidentyfikowano, że 33,9% małych i średnich to przedsiębiorstwa rodzinne. W odniesieniu do przedsiębiorstw małych firmy rodzinne stanowiły 35,4%, a w przypadku średnich – 27,4%. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych województwach jest zróżnicowany. Najwyższy ich odsetek (w % badanych przedsiębiorstw) zidentyfikowano w województwach wielkopolskim, łódzkim i podlaskim. Z badań wynika, że wśród przedsiębiorstw rodzinnych dominowały te, które osiągają obroty pomiędzy 2,0 a 10 mln euro (51,9%).

Wyniki badań potwierdzają istnienie swoistego profilu specyficznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych. Składają się na niego preferencje w zakresie wyborów strategicznych, oceny wpływu czynników zewnętrznych rozwoju, czynniki wewnętrzne, dominujące wartości itp.

Przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły bardziej podatne na zmiany. Przejawia się to m.in. w tym, że zdecydowanie większy odsetek firm rodzinnych deklaruje w perspektywie najbliższych 3 lat możliwość zmian w zakresie podstawowych kierunków rozwoju niż obserwowuje się to wśród firm nierodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od ich wielkości, wykazywały silną orientację lokalną częściej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Ogółem blisko ¼ badanych firm rodzinnych wskazała na taki kierunek rozwoju, podczas gdy spośród nierodzinnych nieco ponad 18%.

Potwierdził się także stosunek firm rodzinnych do długookresowej perspektywy myślenia o biznesie. Spośród badanych przedsiębiorstw 49,9% firm nierodzinnych i 48,6% rodzinnych uznało, że wpływ strategii na sukces przedsiębiorstwa jest istotny. Przy czym wyższy poziom akceptacji dla tego stwierdzenia ma miejsce w odniesieniu do firm średnich (odpowiednio 62,4 % i 61,5%) niż do małych (46,4 % i 46,2%).

Co zaskakujące, z perspektywy dotychczasowych osądów zachowań przedsiębiorstw rodzinnych, skłonność do podejmowania ryzyka wśród firm rodzinnych jest istotnie wyższa niż wśród przedsiębiorstw nierodzinnych. O ile 44,9% przedsiębiorstw rodzinnych uznało skłonność do podejmowania ryzyka jako kluczowy bądź istotny czynnik działalności przedsiębiorstwa, o tyle wśród firm nierodzinnych wynosił on 39,8%.

Nieoczekiwane okazały się również preferencje w zakresie źródeł finansowania rozwoju. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw rodzinnych zgadzało się z twierdzeniem, że kredyty bankowe mają znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. 59,6 % badanych przedsiębiorstw rodzinnych uznaje zaś, że kredyty mają znaczenie (w tym dla 23% kluczowe) przy finansowaniu nakładów inwestycyjnych.

Badane przedsiębiorstwa (rodzinne i nierodzinne) dość powszechnie unikały sformalizowanej, długofalowej współpracy o charakterze kooperacyjnym (sieciowym). Zarówno małe, jak i duże, niezależnie od

struktury własności przyznały, że takie związki nie funkcjonują. Jedynie ok. 30% przyznało, że posiada takie porozumienia, w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości jest to ok. 35%. Różnice w tym względzie pomiędzy rodzinnymi i nierodzinnymi przedsiębiorstwami były minimalne.

Przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały wyższą zdolność do podejmowania działań innowacyjnych niż nierodzinne. Według ankietowanych wykorzystywanie nowoczesnych technologii było istotną determinantą sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych. Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji jako istotnego czynnika działań strategicznych wskazuje blisko 42% badanych firm rodzinnych. 62,0% ankietowanych firm rodzinnych i 58,7% nierodzinnych wskazało, że istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu na rynku ma posiadanie własnej strony internetowej.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że spośród zasobów przedsiębiorstwa szczególną wartość miał kapitał relacyjny (w badaniach ograniczony do relacji biznesowych przedsiębiorstwo – klient). Jako istotny i kluczowy dla sukcesu przedsiębiorstwa uznało go 74,4% badanych przedsiębiorstw rodzinnych i 65,7 % nierodzinnych. Różnice były jeszcze wyraźniejsze, gdy małe i średnie przedsiębiorstwa ocenimy łącznie. W przypadku małych przedsiębiorstw różnica wynosiła 9,5% na rzecz firm rodzinnych (73,7% do 64,2%).

Analiza wyników badania kwestionariuszowego wskazuje na kluczową rolę lidera w budowie sukcesu przedsiębiorstwa. W małej firmie, zwłaszcza o charakterze rodzinnym są to zwykle właściciele, w firmach nierodzinnych – menadżerowie, wspólnicy. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 56% przedsiębiorstw rodzinnych i ponad 44% przedsiębiorstw nierodzinnych budowało swój sukces opierając się na dominującej roli lidera. To zestawienie może mieć swoje konsekwencje dla wyników kolejnych badań.

Niniejsze badania pozwoliły zweryfikować wiele mitów dotyczących odmienności postaw i wyborów dokonywanych przez firmy rodzinne. W wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw wpływ rodzinnego charakteru okazał się w ogóle nieistotny lub mniej ważny, niż na to wskazywały dotychczasowe badania.

Może to oznaczać, że na określonym etapie rozwoju (przed pierwszą sukcesją) w firmach kierowanych przez założycieli niezależnie od relacji i związków rodzinnych ich zachowania są podobne. Jak już wcześniej zauważyli Zook i Allen, „(...) bez względu na liczne różnice większość firm, którym udaje się osiągnąć trwałą wzrost, łączy wspólny zbiór zachowań i nastawień motywacyjnych wywodzących się od odważnego, ambitnego założyciela, który na samym początku dokonał właściwego wyboru” (Zook i Allen, 2017, s. 9-10). Cytowani autorzy źródła sukcesów tych firm upatrują w tzw. mentalności założyciela. Występuje ona w tych firmach, prowadzonych przez samych właścicieli lub w których wpływy założycieli wciąż są silne i widoczne w normach, wartościach i zasadach determinujących codzienne zachowania pracowników (Zook i Allen, 2017, s. 9-10). Wiąże się to z zachowaniami opartymi na podejściu właścicielskim, niezależnie od tego, czy właścicielem jest rodzina, czy ludzie obcy.

Badania o takim zakresie oprócz walorów poznawczych niosą z sobą dużą wartość aplikacyjną. Przede wszystkim są źródłem wiedzy dla tych instytucji, które zajmują się wsparciem biznesu rodzinnego. Programy pomocowe, jak uczy doświadczenie, mają niską skuteczność, gdy nie są poprzedzone dobrym rozpoznaniem logiki funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Wyniki badań zwłaszcza odnoszące się do kontekstu regionalnego funkcjonowania firm rodzinnych mogą być ważnym źródłem wiedzy przy konstrukcji regionalnych strategii rozwoju i programów promocji regionalnej. Wreszcie dla samych firm rodzinnych mogą stanowić rodzaj benchmarku w głównych obszarach ich działania. Dobrze identyfikują czynniki sukcesu, sytuację ekonomiczną i poziom ich internacjonalizacji.

Rozdział 6

Chapter 6

Zastosowanie drzew regresyjnych w analizie determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

The use of regression trees in the analysis of the determinants of small and medium-sized enterprises success

6.1.Wprowadzenie

6.1. Introduction

W niniejszym rozdziale podjęto próbę określenia istotnych determinant osiągnięcia sukcesu w działalności przedsiębiorstw wykorzystując algorytm budowy drzew regresyjnych. Metoda ta stosowana jest do prognozowania wartości zmiennej objaśnianej (zmiennej zależnej, docelowej) na podstawie pomiarów zmiennych objaśniających. Jest to jedna z ważniejszych nieparametrycznych metod budowy modeli dyskryminacyjnych i regresyjnych, polegająca na rekurencyjnym podziale przestrzeni pomiarowej w celu utworzenia rozłącznych podprzestrzeni (segmentów, klas) wartości zmiennych docelowych, aż do momentu, kiedy osiągnię się w każdej z nich minimalny poziom zróżnicowania (por. Walesiak, Gatnar, (red.), 2009 oraz rozdział Metodologia). Poszukując optymalnych podziałów przestrzeni pomiarowej na segmenty, klasy charakteryzujące się rosnącą wewnętrzną jednorodnością ze względu na zmienną objaśnianą, algorytm drzewa regresyjnego analizuje relację każdej zmiennej objaśniającej ze zmienną objaśnianą (docelową), dążąc do znalezienia zestawu reguł obciążonych najmniejszym błędem prognozy¹³⁵. Im mniejsze zróżnicowanie obiektów ze względu na wartości zmiennej objaśnianej w ramach wyróżnionych segmentów, klas, tym model jest lepszy.

DRZEWA REGRESYJNE wykorzystuje się do predykcji (prognozowania) wartości zmiennej objaśnianej mierzonej na skali pomiarowej ilorazowej lub przedziałowej na podstawie określenia:

- relacji pomiędzy predyktorami (zmiennymi objaśniającymi) a zmienną objaśnianą;
- zmiennych objaśniających, które najbardziej różnicują badaną zbiorowość ze względu na wartość zmiennej objaśnianej;
- podziału zbiorowości na rozłączne podzbiory (segmenty, klasy) według wartości tych zmiennych, możliwie w największym stopniu jednorodne ze względu na zmienną objaśnianą.

Do skal pomiarowych słabych zalicza się skale nominalną i porządkową, stosowanych do pomiaru głównie cech jakościowych¹³⁶.

Przebieg procedury rekurencyjnego podziału najlepiej reprezentuje drzewo, tj. graf spójny i bez cykli. Z tego powodu nazwa metody opisywanej w literaturze przedmiotu to drzewa klasyfikacyjne (classification trees) zwane dyskryminacyjnymi oraz drzewa regresyjne (regression trees) [por. Walesiak, Gatnar, (red.), 2009, s. 238]. Jej wykorzystanie w analizie dyskryminacyjnej i regresji przedstawili Breiman i in. (1984). Skrót tytułu ich książki (CART) dał też nazwę całej rodzinie metod i algorytmów tworzenia modeli w postaci drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych [por. Gatnar, 2001]. Regresyjne drzewa są w stanie uchwycić również nieliniowe relacje między zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi oraz

135 Błąd prognozy przy takim postępowaniu jest definiowany jako suma kwadratów odchyleń od średniej w węzłach końcowych.

136 Źródło: Oprac. własne.

podsumować wyniki za pomocą intuicyjnej grafiki. Stąd łatwość interpretacji modelu w języku naturalnym. Ponadto, w przeciwieństwie do innych metod statystycznych, drzewa regresyjne nie wymagają określonych założeń dotyczących rozkładu zmiennych. Ważną zaletą tej klasy modeli jest możliwość ujęcia danych niepełnych, tj. zawierających obserwacje, dla których nie można określić wartości pewnych zmiennych. Metoda ta jest również odporna na występowanie wartości nietypowych.

Graficzną prezentacją metody klasyfikacji rekurencyjnego jest drzewo decyzyjne, które może składać się z korzenia oraz gałęzi prowadzących do kolejnych węzłów. W każdym węźle sprawdzany jest warunek podziału na podzbiory. Na najniższym poziomie znajdują się liście, w których zawarta jest prognoza wartości zmiennej objaśnianej (średnia wartość) oraz informacja o liczebności obiektów przypisanych do poszczególnych klas¹³⁷.

Metoda drzew regresyjnych (podobnie jak i klasyfikacyjnych) stała się również narzędziem analizy danych, które znalazło szerokie zastosowanie w wielu różnych dziedzinach badawczych, nie tylko w ramach nauk ścisłych. Coraz częściej stosowana jest w medycynie (Pogorzelec i in., 2002), w tym m.in. do stratyfikacji ryzyka (Karaolis i in. 2010; Camp i Slattery, 2002) i określania prognoz przeżycia (Lamborn i in., 2004, Hess i in., 1999), czy ekologii, w której zastosowania obejmują m.in. modelowanie dynamiki populacji i przydatności siedlisk dla różnych organizmów, w różnych ekosystemach, narażonych na różne presje środowiskowe (Marko Debeljak, Sašo Džerosk, 2011) lub prognozowania skutków anomalii pogodowych (Binh Thai Pham, Dieu Tien Bui, Indra Prakash, 2017) czy skutków zanieczyszczenia powietrza (Gass i in., 2014). W ramach makroekonomii znaleźć można przykłady zastosowania metody drzew regresyjnych do prognozowania gospodarczego, w tym tempa wzrostu PKB (Youngjae Chang, 2017), czy przewidywania recesji (Döpke, Fritsche i Pierdzioch, 2017). W ramach mikroekonomii cieszą się coraz to większym zainteresowaniem strategie segmentacji jednostek, np. gospodarstw domowych, m.in. aby określić, które cechy gospodarstw domowych odgrywają istotną rolę w polaryzacji dochodów (Mussini Mauro, 2016), jak również odbiorców usług zdrowotnych, w odniesieniu do których odpowiednia segmentacja na jednorodne podgrupy może stanowić postawę ukierunkowanych interwencji ze strony służby zdrowia (Lemon i in. 2003, Kuhn i in, 2014).

W analizie działalności przedsiębiorstw spośród zaawansowanych metod eksploracji danych również metoda drzew regresyjnych znalazła szerokie zastosowanie, np. do prognozy wydajności produkcji i określenia możliwości uprawnienia procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie (Lu Zhang, Yan Ling Shang, 2011; Ran Jin i Jianjun Shi, 2012), w szczególności przy analizie relacji między inwestycjami IT a wydajnością produkcji (na przykładzie firm w Wielkiej Brytanii – Myung, Kweku-Muata Bryso, 2002).

Algorytm budowy drzew regresyjnych wykorzystywany jest przez wielu autorów publikacji naukowych do przewidywania niepowodzeń biznesowych, zwłaszcza upadłości, bankructwa firmy, m.in. na przykładzie wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce (por. Lasek, Pęczkowski, Wierzbę, 2009 oraz Pawelek i in., 2017); przedsiębiorstw w Czechach (Karas i Režňáková, 2017), na Litwie (Giriūnienė i in., 2019), w Turcji (Ayşe Gül Yılgör, Ümit Doğrul, Gülhan Orekiçi Temel, 2011), czy w Japonii (Aoki i Hosonuma, 2004) oraz spółek giełdowych w Chinach (Li, Sun i Wu; 2010).

Kolejnym nurtem zastosowań drzew regresyjnych w analizach kondycji finansowej przedsiębiorstw jest ocena ryzyka finansowego, w tym ryzyka kredytowego i zagrożenia niewykonania zobowiązań wobec banków (Valaskova i in. 2016; Weissova, Siekelova i Kramarova, 2016), w szczególności budowy modelu punktacji kredytowej dla przedsiębiorstw sektora MŚP (Campanella, 2014).

Na potrzeby niniejszego opracowania zaproponowano wykorzystać algorytm budowy drzew regresyjnych w celu konstrukcji (w różnych przekrojach) modeli zależności pomiędzy zmienną utożsamianą z sukcesem w działalności przedsiębiorstw (zmienną o charakterze ciągłym) a determinantami sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP – zmiennymi uwzględnionymi w badaniu kwestionariuszowym w ramach pracy badawczej (w tym również zmienne o charakterze jakościowym) oraz wskaźnikami finansowymi, których podstawą były dane ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r.

137 Źródło: Oprac. własne.

Przebieg procedury rekurencyjnego podziału badanej zbiorowości przedsiębiorstw umożliwia identyfikację kluczowych zmiennych (determinant sukcesu) i jednocześnie które są podstawą wydzielenia różnych pod względem poziomu miary sukcesu segmentów, klas przedsiębiorstw o podobnych cechach. Określenie zbioru logicznych warunków rekurencyjnego podziału zbiorowości przedsiębiorstw oraz określenie relacji pomiędzy predyktorami (zmiennymi objaśniającymi – determinantami sukcesu) a zmienną objaśnianą (miarą sukcesu) prowadzi jednocześnie do otrzymania wyników predykcji (prognozowania) miary sukcesu.

W badaniu determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw zastosowanie drzew regresyjnych pozwolą na stwierdzenie, które ze zmiennych objaśniających najbardziej różnicują badanych zbiorów przedsiębiorstw według wartości zmiennej (ych) objaśnianych odpowiadającej (ych) sukcesowi przedsiębiorstwa (również tych będących agregatami zmiennych). Zmienne opisujące podział w odpowiednich węzłach drzewa i profilujące odpowiednie podzbiory badanej zbiorowości, są równocześnie zmiennymi decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa (determinantami sukcesu)¹³⁸.

Z uwagi na złożoność i wielowątkowość pojęcia sukces, przed przystąpieniem do budowy drzew regresyjnych, dokonano konstrukcji ogólnej miary agregatywnej SUKCES, o charakterze zmiennej ukrytej (nieobserwowalnej bezpośrednio), syntezującej dla każdego przedsiębiorstwa charakterystyki wzrostu, rozwoju, pozycji konkurencyjnej oraz równowagi na konkurencyjnym rynku, wzorując się na koncepcji miary sukcesu przedstawionej w raporcie z pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” (koncepcja miary sukcesu szerzej została opisana w rozdziale 1).

Do konstrukcji miary zagregowanej, odpowiadającej ogólnej mierze sukcesu przedsiębiorstwa (nazwanej miarą SUKCES) uwzględniono następujące zmienne pierwotne:

- Y_1 – zmiana liczby obsługiwanych klientów okresie ostatnich 3 lat, poprzedzającym badanie kwestionariuszowe (tj. zmiana w okresie 2014–2017),
- Y_2 – zmiana wartości przychodów netto w okresie 3 lat (2014–2017);
- Y_3 – zmiana wartości nakładów inwestycyjnych w okresie 3 lat (2014–2017);
- Y_4 – zmiana kondycji finansowej w okresie 3 lat (2014–2017);
- Y_5 – zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku w okresie 3 lat (2014–2017);
- Y_6 – wdrożenie innowacji w okresie 3 lat (2014–2017);
- Y_7 – aktualna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa (w 2017 r.).

Do agregacji zmiennych w miary zagregowane użyta została odpowiednio zmodyfikowana miara TOPSIS (Hwang, Yoon 1981) oraz odległość GDM2 (Walesiak, 2016) – por. Uwagi metodologiczne oraz rozdział 1 niniejszej publikacji.

Konstrukcje modeli drzew regresyjnych przeprowadzono osobno dla zmiennych objaśniających z grupy zmiennych:

- „twardych” – zmiennych dotyczących samooceny prowadzonej działalności, uwzględnionej w badaniu kwestionariuszowym „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” oraz wskaźników finansowych, obliczonych na podstawie sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r.
- „miękkich” – zmiennych z grupy opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz na temat znaczenia charakterystyk otoczenia lokalnego (łącznie z otoczeniem instytucjonalnym).

Modele zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych objaśniających w postaci drzew regresyjnych opracowano i zweryfikowano empirycznie dla różnych przekrojów: według klas wielkości, wybranych sekcji PKD, wybranych województw oraz odrębnie dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.

Obliczenia wykonane zostały w środowisku statystycznym R z wykorzystaniem pakietu rpart, funkcji rpart, plot.rpart i text.rpart.

138 Źródło: Oprac. własne.

6.2. Model ogólny miary sukcesu

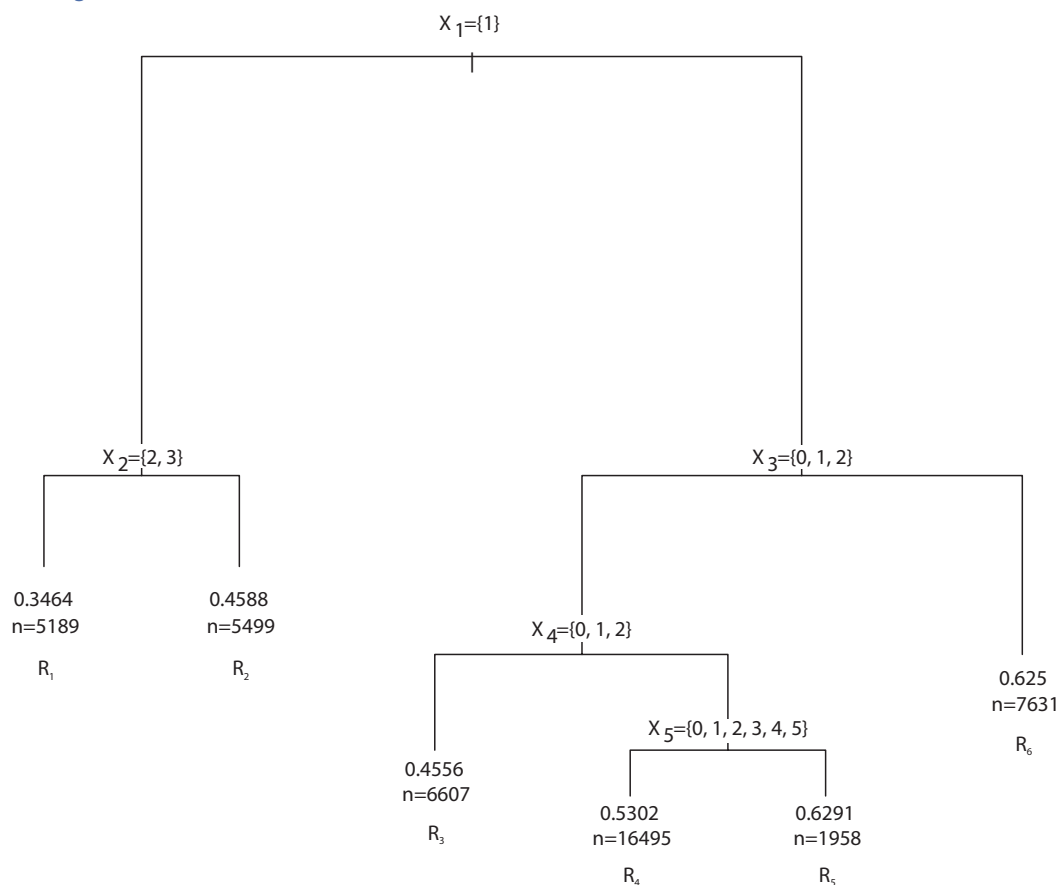
6.2. The general model of the measure of success

Zgodnie z przyjętą metodologią w niniejszym podrozdziale zaprezentowano konstrukcje modeli drzew regresyjnych odrębnych dla każdej grupy zmiennych – dotyczących samooceny działalności oraz danych finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r. oraz następnie drugiej grupy zmiennych – uwzględnionych w badaniu kwestionariuszowym opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw determinant wewnętrznych i z otoczenia lokalnego.

W pierwszym etapie niniejszego badania przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od charakterystyk przedsiębiorstw (samooceny działalności) i danych finansowych. Rysunek 6.1 przedstawia drzewo konstrukcyjne odpowiadające modelowi, a tablica 6.1 przedstawia te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną (co jest równoważne temu, że były kluczowe w podziale całej zbiorowości na klasy przedsiębiorstw, które różniły się istotnie pod względem poziomu miary sukcesu). Zmienne te były równocześnie zmiennymi decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa (determinantami sukcesu).

Rys. 6.1. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i czynników z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych

Ryc. 6.1. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators



Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Tablica 6.1. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES

Table 6.1. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 3 – nie wiem / I don't know
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X ₄	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań; Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym / much lower; 2 – niewiele niższym / slightly lower 3 – na porównywalnym / comparable 4 – niewiele wyższym / slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher
X ₅	Wynik finansowy brutto (zysk / strata) (w mln euro): Gross financial result (profit / loss) (in EURmillion): 1 – mniej niż -5,0 less than 2 – [-5,0; -2,0) 3 – [-2,0; -0,5) 4 – [-0,5; 0,0) 5 – [0,0; 0,5) 6 – [0,5; 2,0) 7 – [2,0; 5,0) 8 – 5,0 i więcej and more

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Łącznie uwzględniono w konstrukcji drzewa regresyjnego 5 zmiennych. W wyniku przeprowadzonej procedury, przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES (w tym redukcji rozproszenia wokół niej) wyodrębniono 6 klas przedsiębiorstw – por. węzły końcowe (liście), w których podano informację o liczebności klasy oraz średnią arytmetyczną miary SUKCES.

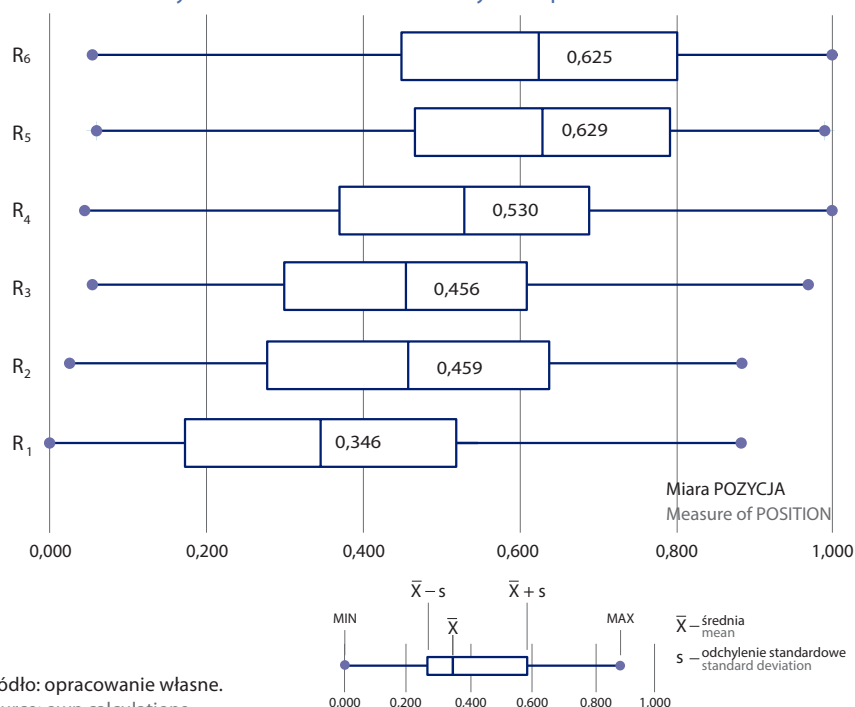
Zagregowana miara SUKCES (zmienna objaśniana) została najsilniej zdeterminowana przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej. W pierwszej podzbiorowości przedsiębiorstw, w przypadku których deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu (stanowiącej 24,6% ogółu podmiotów), średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,404 (wobec wielkości 0,509 w całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw). Natomiast w drugiej

podzbiorowości przedsiębiorstw (deklarujących brak takiego zagrożenia – 55,7% badanych podmiotów lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej podmiotu – 19,7%) średnia wartość miary SUKCES kształtowała się na poziomie 0,543.

Kolejnymi zmiennymi, decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa oraz służącymi do następnych podziałów zbiorowości, były: modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w okresie ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe, dla jednostek, które deklarowały brak zagrożenia uraty płynności finansowej oraz zmienna dotycząca zamierzeń rozwojowych w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych w perspektywie najbliższych 3 lat (w pozostałym przypadku). Każde kolejne podzbiorowości charakteryzują się coraz to mniejszymi wartościami odchylenia standardowego miary SUKCES, które w węzłach końcowych osiągnęło poziom od 0,157 (R_3) do 0,181 (R_2), przy wartości odchylenia 0,186 w całej zbiorowości przedsiębiorstw.

Wykres 6.1. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw

Chart 6.1. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Zróżnicowanie wartości miary SUKCES w poszczególnych klasach przedsiębiorstw ilustruje wykres 6.1. Najwyższą (prognozowaną) wartość średniej miary sukcesu odnotowano w klasie opisanej węzłem R_6 (0,625), obejmującej przedsiębiorstwa w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe (2014–2017) nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej.

oraz w klasie R_5 (0,629) obejmującej jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe, nie nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie;
- wynik finansowy brutto (zysk) osiągnął w 2017 r. poziom co najmniej 0,5 mln euro.

Wymienione klasy stanowiły odpowiednio 17,6% (R_6) oraz 4,5% (R_5) ogółu przedsiębiorstw biorących udział w badaniu kwestionariuszowym.

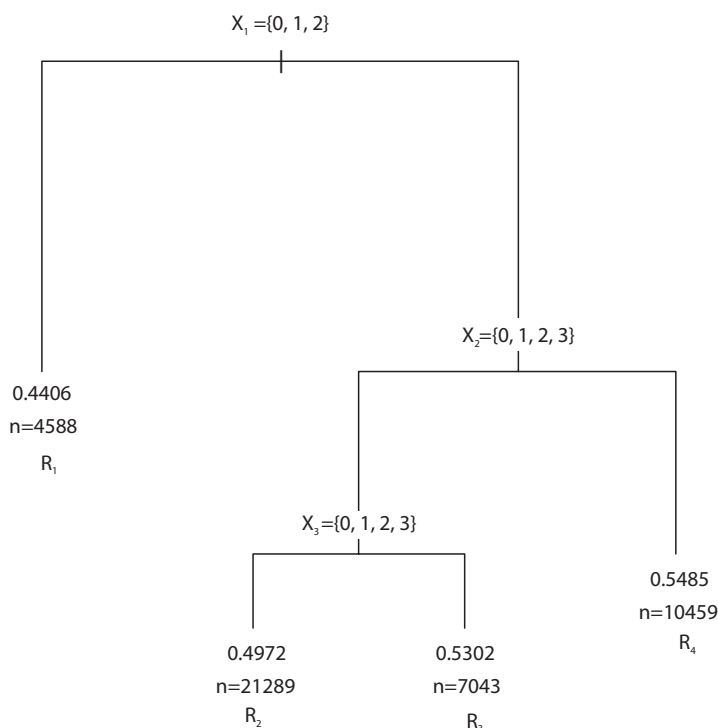
Najniższą średnią wartością miary SUKCES wyróżniała się klasa opisana w węźle R_1 (0,346), stanowiąca 12,0% ogółu jednostek. Zaklasyfikowano do niej przedsiębiorstwa, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie).

Analogiczną procedurę zastosowano, aby przeanalizować zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz na temat charakterystyk otoczenia lokalnego (łącznie z otoczeniem instytucjonalnym). Rysunek 6.2 przedstawia drzewo konstrukcyjne odpowiadające modelowi, a tablica 6.2 przedstawia te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną i tym samym w największym stopniu decydowały o sukcesie.

Rys.6.2. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego

Ryc. 6.2. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and opinion factors regarding internal determinants regarding opinions on internal determinants and local environment



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Ostatecznie ze zbioru zmiennych objaśniających, które odpowiadały pytaniom z kwestionariusza badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zostały wybrane tylko 3 zmienne do konstrukcji drzewa regresyjnego, zawierającego 4 węzły końcowe. Pierwszą zmienną podziału badanej zbiorowości jednostek okazał się odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym (m.in. w zakresie telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do Internetu poprzez łącza szerokopasmowe). Spośród zmiennych charakteryzujących otoczenie lokalne w wymiarze infrastrukturalnym, ujętych w badaniu kwestionariuszowym, wymieniony powyżej odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych był w największym stopniu doceniany przez respondentów – zdaniem 60,6% ankietowanych uznawany był za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach.

Tablica 6.2 Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES

Table 6.2. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	<p>Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment:</p> <p>0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_2	<p>Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy</p> <p>0 –nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotna w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_3	<p>Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych – serwisów społecznościowych Developing a strategy for selling products and services using modern ICT technologies – social networking sites</p> <p>0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotna w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.3. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego

Table 6.3. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment

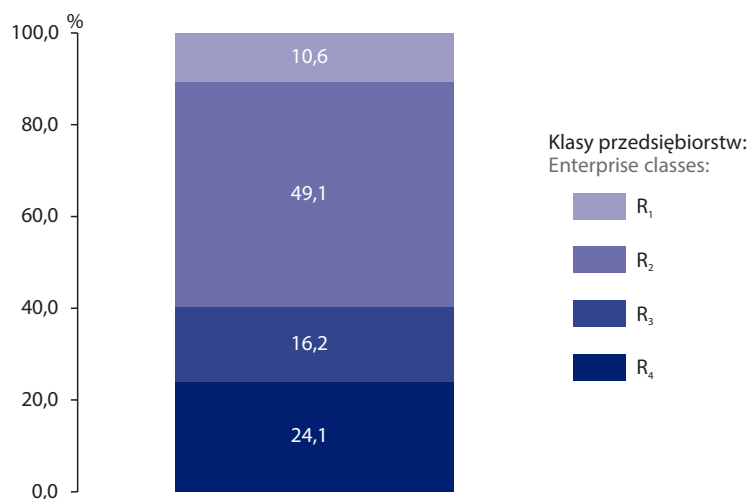
Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R_1	0,026	1,000	0,441	0,193
R_2	0,003	0,990	0,497	0,176
R_3	0,026	0,990	0,530	0,192
R_4	0,026	1,000	0,549	0,190

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Ze względu na wartość zmiennej SUKCES, już przy pierwszym podziale zbiorowości przedsiębiorstw została wyodrębniona klasa (bez dalszego podziału), do której zostały zaklasyfikowane jednostki deklarujące w badaniu ankietowym brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też jego nieistotne znaczenie (klasa ta stanowiła 10,6% ogółu jednostek) – węzeł R_1 . Średnia wartość miary SUKCES osiągała w tej klasie wielkość 0,441. W pozostałej grupie respondentów średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,517. W grupie tej największą moc dyskryminacyjną miały zmienne związane z planowaniem strategicznym, w tym z działaniami dotyczącymi kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka – opracowaniem systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym), czy w zakresie opracowywania strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, zwłaszcza wykorzystania serwisów społecznościowych. W nowopowstałych klasach przedsiębiorstw (R_2, R_3, R_4) średnia wartość miary SUKCES była wyższa niż w tej pierwszej, wymienionej wcześniej (R_1).

Wykres 6.2. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego

Chart 6.2. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Największą średnią arytmetyczną zmiennej SUKCES otrzymano w klasie przedsiębiorstw R_4 – o wartości 0,549 (por. rys. 6.2 oraz tablica 6.3). Przedsiębiorstwa z tej klasy:

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom świadczonych telekomunikacyjnych (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- przypisywały istotne znaczenie opracowaniu systemu zarządzania ryzykiem walutowym.

Nieznacznie mniejszą wartość średniej zmiennej SUKCES (0,530) odnotowano w klasie przedsiębiorstw w węźle R_3 , skupiających jednostki o następujących cechach:

- funkcjonowanie również w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom świadczonych telekomunikacyjnych (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- brak opracowywania jakiegokolwiek systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym), a jeśli miało miejsce opracowanie systemu zarządzania ryzykiem walutowym, to nie miał on istotnego znaczenia w działalności podmiotu;
- pracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, zwłaszcza serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama), która miała istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Powyższe klasy przedsiębiorstw obejmowały łącznie 40,3 ogółu ankietowanych, w tym klasa R_4 – 24,1% oraz klasa R_3 – 16,2% (por. wykres 6.2).

6.3. Modele przekrojowe według klas wielkości przedsiębiorstw

6.3. Cross-sectional models by size classes of enterprises

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę sprawdzenia, czy między zbiorowością przedsiębiorstw małych (o liczbie pracujących 10-49 osób) a średnich (o liczbie pracujących 50-249 osób)¹³⁹ istniały różnice w zmiennych determinujących wartość miary zagregowanej SUKCES, w szczególności w zmiennych, które były kluczowe w podziale zbiorowości przedsiębiorstw na te, które osiągnęły sukces i te, które go nie osiągnęły. W tym celu dla przedsiębiorstw małych i średnich skonstruowano drzewa regresyjne odpowiadające modelom zależności miary zagregowanej SUKCES osobno dla zmiennych objaśniających z grupy zmiennych – charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych oraz osobno dla grupy zmiennych dotyczących opinii przedsiębiorców w zakresie znaczenia determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego.

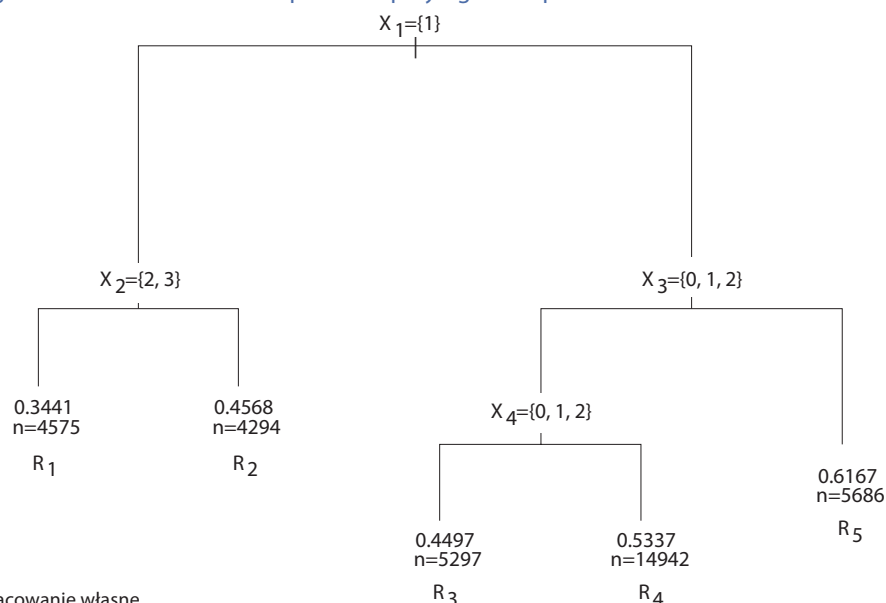
Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Enterprises employing 10-49 persons

Poniższy rysunek 6.3 przedstawia drzewo konstrukcyjne odpowiadające modelowi zależności od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla małych przedsiębiorstw, a w tabelicy 6.4 zawarto zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną i w największym stopniu wpływały na sukces.

Rys.6.3. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i czynników z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Ryc. 6.3. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators – enterprises employing 10-49 persons



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

139 W ogólnej liczbie ankietowanych przedsiębiorców 80,2% reprezentowało małe podmioty, a 19,8% – duże.

Tablica 6.4. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Table 6.4. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 10-49 persons

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X_2	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 3 – nie wiem / I don't know
X_3	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X_4	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań; Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym / much lower 2 – niewiele niższym / slightly lower 3 – na porównywalnym / comparable 4 – niewiele wyższym / slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Łącznie uwzględniono w konstrukcji drzewa regresyjnego 4 zmienne, które również zostały uwzględnione przy konstrukcji odpowiedniego drzewa regresyjnego dla ogółu zbiorowości przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonej procedury, przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału otrzymano 5 klas przedsiębiorstw (w przypadku ogółu ankietowanych przedsiębiorstw otrzymano 6 klas).

W rankingu zmiennych pod względem mocy dyskryminacyjnej na pierwszych miejscach znalazły się takie same zmienne objaśniające, które również w największym stopniu determinowały wartość zmiennej SUKCES w ujęciu ogółu przedsiębiorstw. Zagregowana miara SUKCES została również najsilniej zdeterminowana przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej oraz następnie przez zmienne odnoszące się do planów perspektywicznych w zakresie nakładów inwestycyjnych na środki trwałe oraz modyfikacji i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat. Analogicznie, jak w przypadku ogółu badanych przedsiębiorstw, również w przypadku małych jednostek, wykorzystując algorytm budowy drzew regresyjnych przy pierwszym podziale zbiorowości otrzymano dwie podzbiorowości – pierwszą obejmującą jednostki, w których deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu (stanowiła ona 25,5% ogółu małych podmiotów, wobec 24,6% wśród całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw) oraz drugą – pozostałe jednostki (deklarujące brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej podmiotu).

Z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną nie został uwzględniony w modelu wynik finansowy brutto, figurujący w modelu dla ogółu przedsiębiorstw.

Najwyższą wartość średniej miary sukcesu (0,617) odnotowano w klasie R_5 (por. wykres 6.3.) stanowiącej 16,3% i obejmującej przedsiębiorstwa w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w okresie ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe, nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej

oraz w klasie R_4 (0,534) stanowiącej 59,3% i obejmującej jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nie nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie.

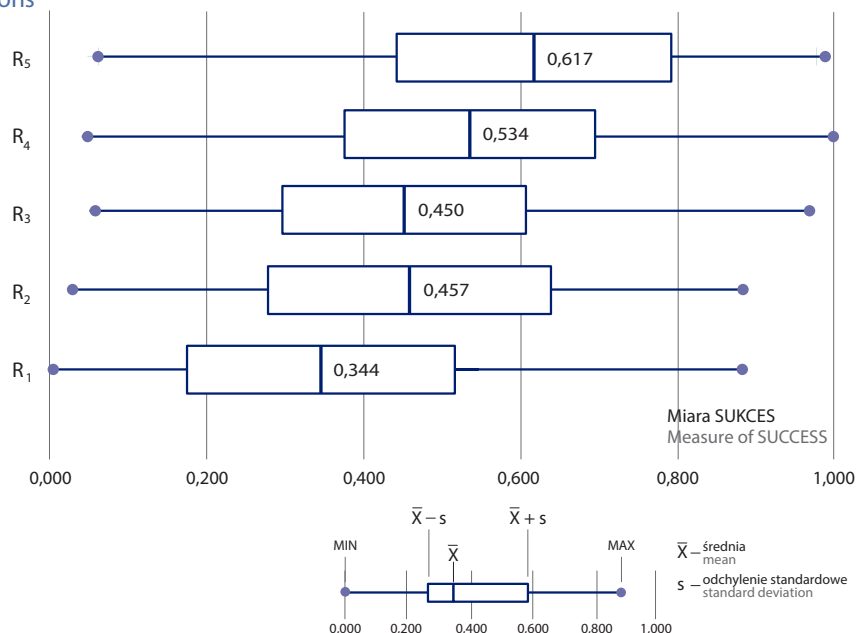
W przypadku całej zbiorowości przedsiębiorstw wyróżnione klasy przedsiębiorstw o takich charakterystykach stanowiły odpowiednio 17,6% (R_6) oraz 42,5% (R_4 i R_5) ogółu jednostek biorących udział w badaniu ankietowym.

Najniższą średnią wartością miary SUKCES odnotowano w klasie R_1 (0,344). Podobnie jak dla całej zbiorowości przedsiębiorstw, do klasy tej (stanowiącej 13,1% małych podmiotów, wobec 12,0% w całej zbiorowości) zaklasyfikowano przedsiębiorstwa, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie dsięnajbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie).

Wykres 6.3. Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Chart 6.3. Differentiation of syntetic SUKCES measures by enterprises classes. Enterprises employing 10-49 persons

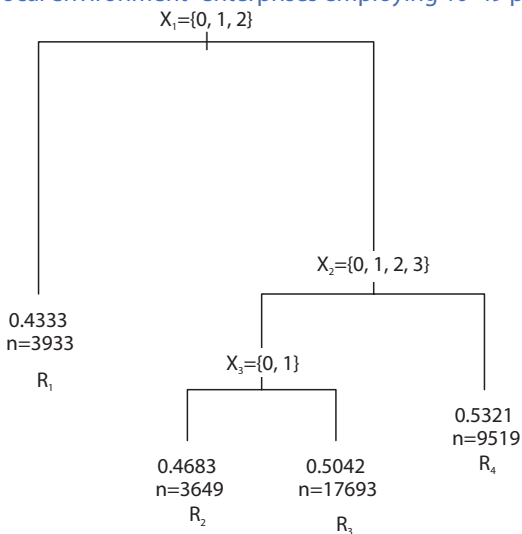


Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

W analogiczny sposób przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat. znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego (łącznie z otoczeniem instytucjonalnym). Na rysunku 6.4 przedstawiono drzewo konstrukcyjne odpowiadające modelowi, a w tabelicy 6.5 zawarto te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc. Ostatecznie ze zbioru zmiennych objaśniających, zostały wybrane 3 istotne zmienne do konstrukcji drzewa regresyjnego, zawierającego również 4 węzły końcowe.

Rys.6.4. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Ryc. 6.4. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment- enterprises employing 10-49 persons



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Podobnie jak w przypadku całej populacji ankieterowanych przedsiębiorców, pierwszą zmienną podziału zbiorowości jednostek o liczbie pracujących 10-49 osób, okazał się odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym, który również przez ok. 60% przedsiębiorców z tego klasy wielkości uznawany był za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach.

Przy pierwszym podziale zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES, została wyodrębniona klasa (bez dalszego podziału), obejmujące jednostki deklarujące w badaniu ankieterowanym brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też ich nieistotne znaczenie – R₁. Klasa ta stanowiła 11,3% ogółu podmiotów małych (porównywalny odsetek stanowiła odpowiednia klasa wyodrębniona z całej populacji ankieterowanych przedsiębiorstw – 10,6%). Średnia wartość miary SUKCES osiągała w tej klasie wielkości 0,433, natomiast w przypadku pozostałych przedsiębiorstw – 0,509.

W dalszej kolejności, pod względem mocy dyskryminacyjnej, istotnymi okazały się dwie zmienne, pierwsza odnosząca się do postawy orientacji przedsiębiorczej – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych oraz druga, związana z relacjami z rynkiem, ze sposobem osiągania przewagi konkurencyjnej – wprowadzanie nowych modeli biznesowych poprzez np. użycie innych atrakcyjniejszych form sprzedaży, kanałów dystrybucji bądź udogodnień i nowych wartości dla klientów, innych i bardziej konkurencyjnych niż rywale rynkowi.

W przeciwieństwie do modelu dla całej populacji przedsiębiorstw, w przypadku małych podmiotów z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną nie zostały uwzględnione w modelu zmienne związane

z planowaniem strategicznym – opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym) oraz opracowywania strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, zwłaszcza serwisów społecznościowych.

Tablica 6.5. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Table 6.5. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUKCESS aggregate measure – enterprises employing 10-49 persons

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	<p>Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment:</p> <p>0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_2	<p>Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji , w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets</p> <p>0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_3	<p>Wprowadzanie nowych modeli biznesowych Introducing new business models</p> <p>0 – brak konkurencji /no competition 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates, 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Porównując w poszczególnych węzłach końcowych prognozowane wartości średniej arytmetycznej miary SUKCES otrzymano, iż największą wartością (0,532) wyróżniła się klasa małych przedsiębiorstw R_4 (por. wykres 6.4 i tabl. 6.6), która zawierała podmioty:

- funkcjonujące w otoczeniu lokalnym o odpowiednim poziomie świadczonych usług telekomunikacyjnych (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- uznające aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych jako istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach

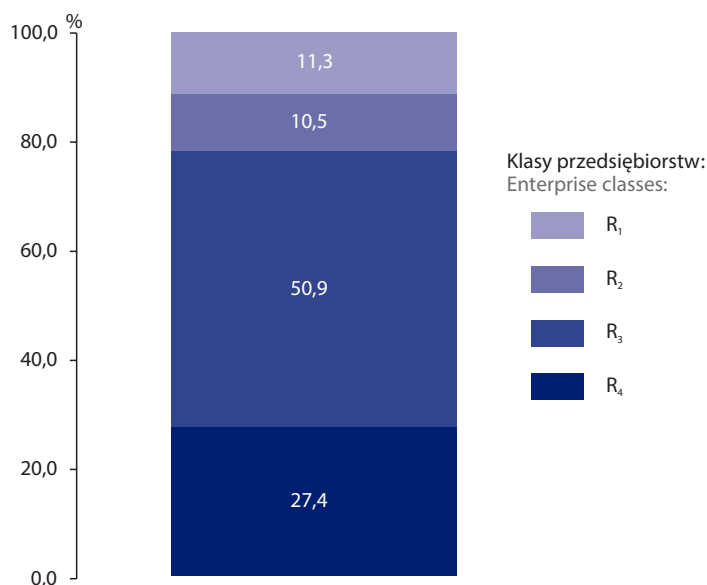
Również nieznacznie mniejszą wartość średniej zmiennej SUKCES (0,504) odnotowano w klasie małych przedsiębiorstw ujętych w węzle R_3 , tj. które:

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym o odpowiednim poziomie świadczonych usług telekomunikacyjnych (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);

- nie uznawały aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych jako istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach (ew. brak takiej formy orientacji przedsiębiorczorczej w badanej jednostce);
- wymieniały występujące w jednostce wprowadzanie nowych modeli biznesowych jako sposób działania na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (o zróżnicowanym znaczeniu).

Wykres 6.4. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego- przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Chart 6.4. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 10-49 persons.



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.6. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego- przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób

Table 6.6. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 10-49 persons

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,026	1,000	0,433	0,191
R ₂	0,026	0,990	0,468	0,161
R ₃	0,026	0,990	0,504	0,178
R ₄	0,003	0,990	0,532	0,195

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

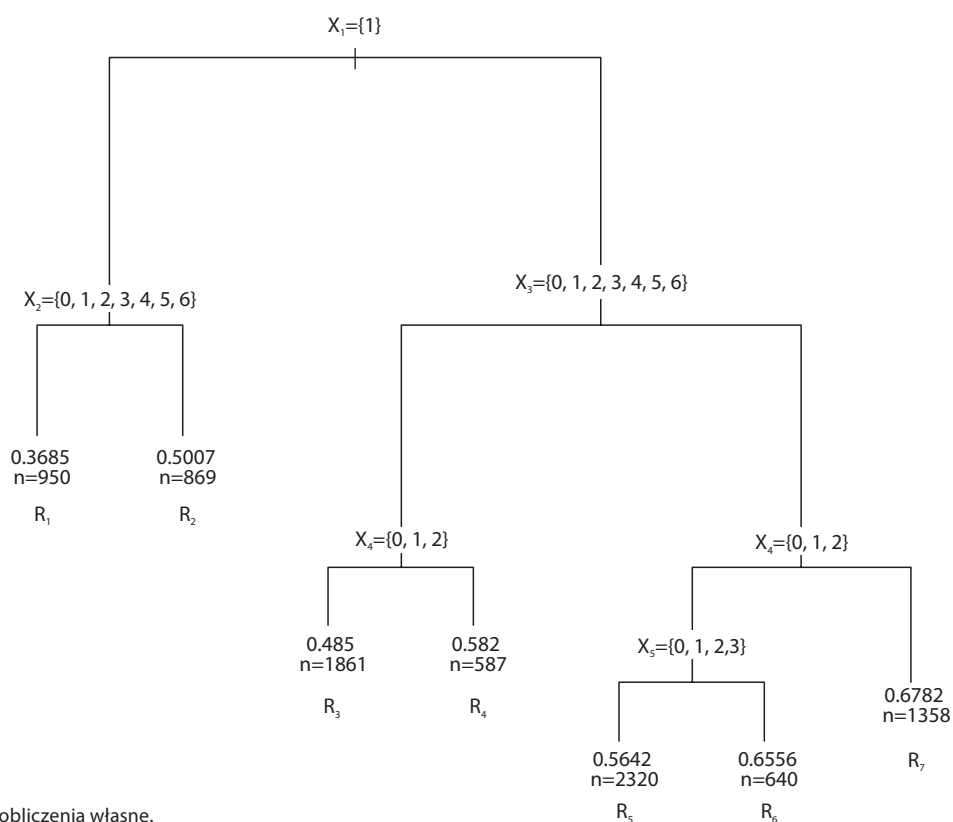
Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Enterprises employing 50–249 persons

Poniżej zaprezentowano model zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw oraz wskaźników i danych finansowych w odniesieniu do przedsiębiorstw średniej wielkości (o liczbie pracujących 50–249 osób). Zmienne (5), które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną przedstawia tabela 6.7. Efektem końcowym przeprowadzonej procedury, przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES wyodrębniono 7 odpowiednio jednorodnych klas przedsiębiorstw (por. rys. 6.5 oraz wykres 6.5).

Rys. 6.5. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i czynników z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Ryc. 6.5. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators – enterprises employing 50–249 persons



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W przedsiębiorstwach średniej wielkości, podobnie jak w małych, zagregowana miara SUKCES została najsilniej zdeterminowana przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej. Według wyników przeprowadzonego badania kwestionariuszowego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości...” 21,2% respondentów reprezentujących jednostki o liczbie pracujących 50–249 osób (wobec 25,5% w jednostkach o liczbie pracujących 10–49 osób) stwierdzało występowanie w przedsiębiorstwie zagrożenia utraty płynności finansowej, w tym w największym stopniu z powodu pogorszenia kondycji finansowej klientów (opóźnień w płatności), załamania popytu na produkty (wyroby i usługi) oraz zadłużeń przedsiębiorstwa (np. obciążeń kredytowych).

Tablica 6.7. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Table 6.7. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 50–249 persons

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Wskaźnik rentowności aktywów ROA (w %) Return on assets (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X ₃	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X ₄	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji /no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X ₅	Przewaga konkurencyjna w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego Competitive advantage in terms of appropriate equipment and technological instrumentation 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym / much lower 2 – niewiele niższym / slightly lower 3 – na porównywalnym / comparable 4 – niewiele wyższym / slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Odmienne niż w modelu drzewa regresyjnego dla małych przedsiębiorstw, mniejszą moc dyskryminacyjną miała zmienna dotycząca modyfikacji i zmiany oferty rynkowej w okresie ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe (2014–2017). W rankingu zmiennych według mocy dyskryminacyjnej większe znaczenie miały dwie nowe zmienne – wskaźnik rentowności aktywów ROA i wskaźnik rentowności kapitału ROE, liczone na podstawie wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwa w 2017 r. Poziom wymienionych wskaźników rentowności (relacji wyniku finansowego netto do wartości aktywów lub kapitału własnego) kształtował się na nieznacznie niższym poziomie w przypadku średnich podmiotów niż małych (odpowiednio 5,1% i 10,3%, tj. o 1,6 p. proc. i 3.2 p.proc. mniej niż wśród podmiotów małych).

Ponadto, w dalszej kolejności, spośród zestawu zmiennych objaśniających do modelu drzewa regresyjnego została wybrana dodatkowo jeszcze jedna zmienna, niewystępująca w modelu dla małych przedsiębiorstw, mianowicie – przewaga konkurencyjna w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego. Natomiast nie zostały uwzględnione w modelu zmienne – planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat oraz przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, które okazały się istotne przy konstrukcji drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób.

Spośród otrzymanych klas przedsiębiorstw, najniższa średnia arytmetyczna miary SUKCES (0,368) osiągnięta jest w klasie opisanej w węźle R_1 (por. rys. 6.5 i wykres 6.5). Do klasy tej (stanowiła ona 11,1% ogółu badanej zbiorowości) zostały przyporządkowane jednostki, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- wskaźnik rentowności aktywów ROA kształtował się w 2017 r. na poziomie poniżej 5,0% (czyli na poziomie niższym niż przeciętna wielkość wskaźnika w skali całej zbiorowości podmiotów o liczbie pracujących 50–249 osób).

Dla porównania, w klasie przedsiębiorstw (węzeł R_2), w których również występowało zagrożenie utraty płynności finansowej, ale wskaźnik rentowności aktywów ROA wynosił co najmniej 5,0%, średnia arytmetyczna miary SUKCES osiągała zdecydowanie wyższą wartość niż w wymienionej klasie R_1 , mianowicie 0,501 (wobec 0,542 liczonej wśród ogółu podmiotów średniej wielkości).

Natomiast najwyższe wartości średniej miary sukcesu odnotowano w węzłach po przeciwległej stronie drzewa regresyjnego, szczególnie w klasie opisanej węzłem R_7 – 0,678 oraz R_6 – 0,656. Klasa R_7 stanowiła 15,8% oraz skupiała przedsiębiorstwa w których:

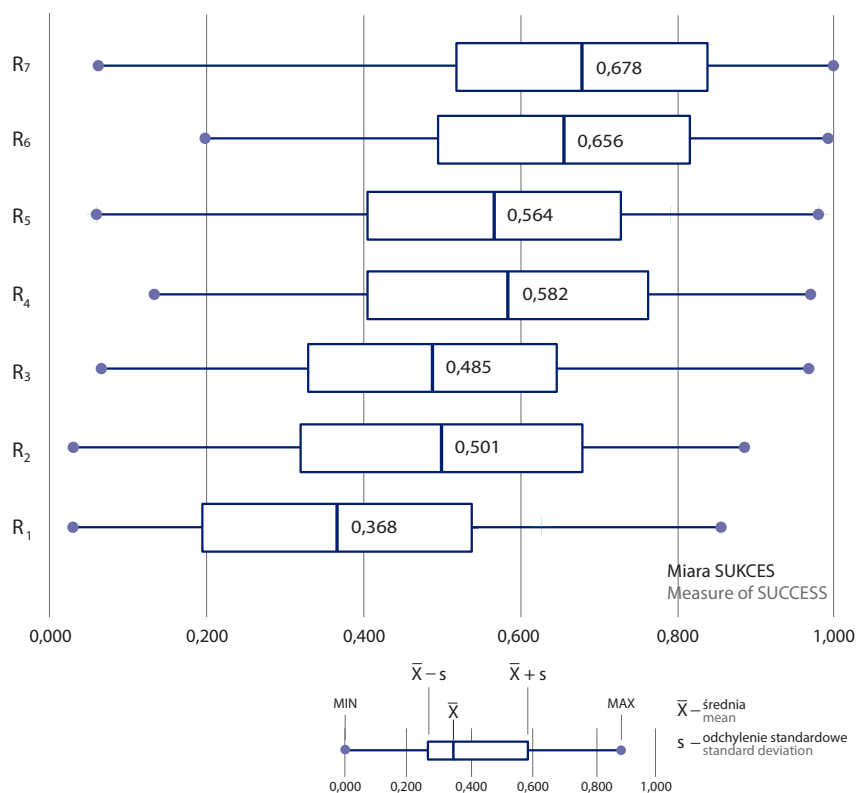
- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- wskaźnik rentowności kapitału ROE kształtował się w 2017 r. na poziomie co najmniej 5,0%;
- w okresie ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe (2014–2017) nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej.

A klasa R_6 stanowiąca tylko 7,5% obejmowała jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- wskaźnik rentowności kapitału ROE kształtował się w 2017 r. na poziomie co najmniej 5,0%;
- w ciągu ostatnich 3 lat nie nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie.

Wykres 6.5. Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Chart 6.5. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes. Enterprises employing 50–249 persons



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

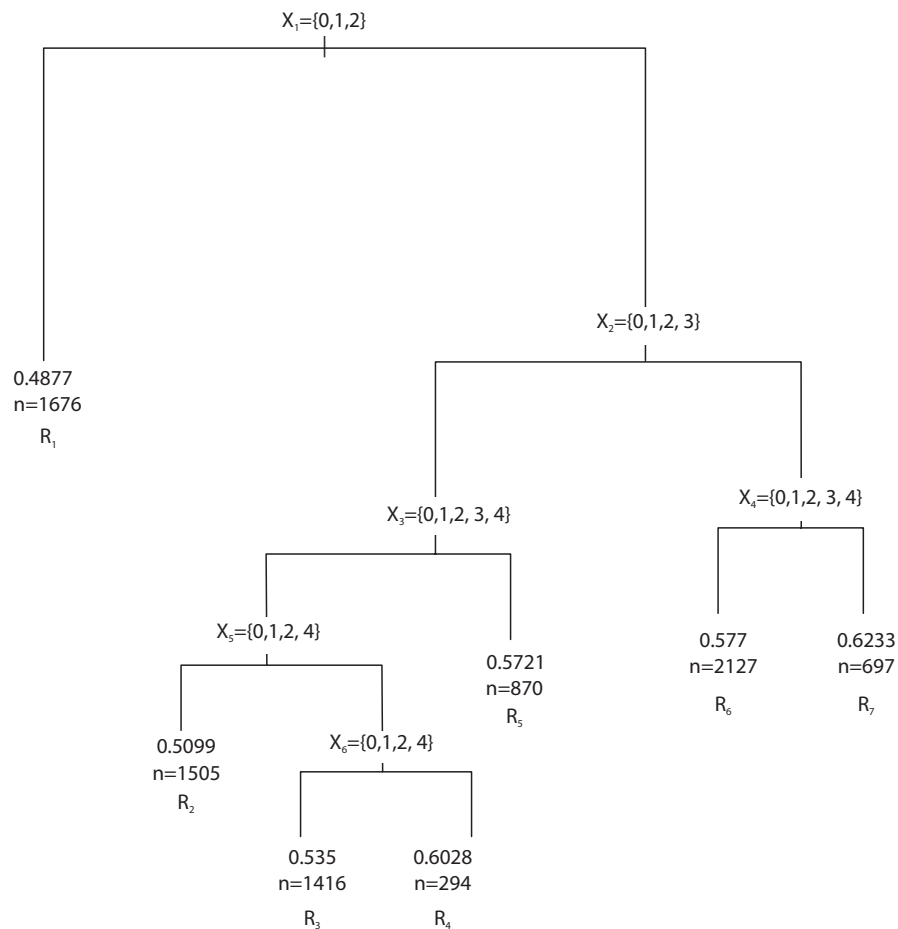
W wyniku przeprowadzonych obliczeń na rzecz konstrukcji modelu zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego otrzymano zestaw 6 istotnych zmiennych (w przypadku małych przedsiębiorstw – 3 zmienne) – rys. 6.6 i tabl.6.8. Zmienną o największej mocy dyskryminacyjnej w modelu dla przedsiębiorstw średniej wielkości okazała się zmienna związana z relacją podmiotu na rynku, sposobem działania przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – wprowadzanie nowych modeli biznesowych poprzez np. użycie innych atrakcyjniejszych form sprzedaży, kanałów dystrybucji bądź udogodnień i nowych wartości dla klientów, innych i bardziej konkurencyjnych niż rywale rynkowi. Natomiast według przeprowadzonej analogicznej konstrukcji modelu drzewa regresyjnego dla małych podmiotów zmienna ta w rankingu zmiennych według mocy dyskryminacyjnej wymieniana była na drugim miejscu (do pierwszego podziału zbiorowości małych podmiotów wskazana została jedna z charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym, mianowicie – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym, która w modelu dla podmiotów średniej wielkości okazała się nieistotną zmienną).

Wyniki badania kwestionariuszowego wykazały, iż wprowadzanie nowych modeli biznesowych było przez 56,4% respondentów reprezentujących podmioty średniej wielkości uznawane za istotny czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa, w tym przez 19,1% za kluczowy czynnik sukcesu (wobec 49,5% respondentów reprezentujących małe podmioty, w tym 14,8% wskazujących kluczowe znaczenie tej zmiennej). W świetle opinii respondentów, jeszcze większe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej, sukcesu przypisywano innym sposobom działania na konkurencyjnym rynku, m.in.

jakim jak: dążenie do wyższej jakości produktów w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych, czy bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami (dla 76,4% i 72,9% uznane za istotne czynniki). Jednakże z uwagi na fakt, iż zmienne te nie różnicowały odpowiednio badany zbiór przedsiębiorstw według wartości zmiennej objaśniane SUKCES, okazały się nieistotne podczas konstrukcji modelu drzewa regresyjnego.

Rys. 6.6. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Ryc. 6.6. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment- enterprises employing 50–249 persons



Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Tablica 6.8. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Table 6.8. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure – enterprises employing 50–249 persons

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Wprowadzanie nowych modeli biznesowych Introducing new business models 0 – brak konkurencji / no competition 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X ₂	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne / rather insignificant 3 – neutralne / neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) / definitely significant (key)
X ₃	Cechą lidera wysokie aspiracje i ciągłe poszukiwanie nowych wyzwań A leader is characterized by high aspirations and a constant search for new challenges 0 – brak lidera, w szczególności o takich cechach lack of a leader, in particular, with such characteristics 1 – zupełnie nieistotna cecha u lidera completely insignificant, 2 – raczej nieistotna / rather insignificant 3 – neutralna / neutral 4 – raczej istotna / rather significant 5 – zdecydowanie istotna (kluczowa) / definitely significant (key)
X ₄	Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową w otoczeniu lokalnym Appropriate equipping with road infrastructure in the local environment 0 – brak odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową lack of adequate equipping with road infrastructure 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely important (key)
X ₅	Skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności Tendency to take risks, make decisions under uncertainty 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X ₆	Stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących Constant monitoring of achieved market results and current economic situation as well as taking corrective actions 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

W trakcie konstrukcji drzewa regresyjnego, ze względu na wartość zmiennej SUKCES, już przy pierwszym podziale zbiorowości przedsiębiorstw została wyodrębniona klasa bez dalszego podziału (por. węzeł R_1). Wspólną cechą tych jednostek było funkcjonowanie na rynku bez konkurencji albo na konkurencyjnym rynku, działając na którym traktowały wprowadzanie nowych modeli biznesowych jako nieistotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa (w tym również jednostki, które deklarowały brak takiego sposobu działania na rynku).

W klasie tej (stanowiła ona 19,5%) średnia arytmetyczna miary SUKCES osiągnęła wartość 0,488 i była to najniższa wartość spośród wszystkich średnich obliczonych w pozostałych, wyodrębnionych w modelu klasach (R_2 , R_3 , R_4 , R_5 , R_6 i R_7) – por. tabl. 6.9.

Zestaw zmiennych objaśniających, które służyły do kolejnych, rekurencyjnych podziałów zbiorowości badanych przedsiębiorstw (zilustrowanych na kolejnych odgałęzieniach drzewa) i wyodrębnieniu klas przedsiębiorstw o podobnych cechach, znacząco różnił od zestawu zmiennych w modelu dla podmiotów małych, tj. o liczbie pracujących 10-49 osób. Model dla średnich, pod względem wielkości przedsiębiorstw obejmował nowe zmienne, m.in. zmienną związaną z planowaniem strategicznym – opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności ryzykiem walutowym (ujętą również w modelu dla całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw). Ponadto zostały wybrane nowe zmienne charakteryzujące sposób działania przedsiębiorstwa:

- bazowanie na dominującej roli lidera o wysokich aspiracjach i ciągle poszukującego nowych wyzwań;
- w ramach postaw orientacji przedsiębiorczej – skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności (podczas, gdy w przypadku małych podmiotów istotną zmienną modelu okazała się postawa – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych);
- w ramach praktyk monitorowania – stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz podejmowania działań korygujących.

Przedsiębiorstwa średnie w większym stopniu niż przedsiębiorstwa małe doceniały znaczenie praktyk monitorowania oraz postaw orientacji przedsiębiorczej. W świetle badania kwestionariuszowego, stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących było odpowiednio dla 74,3% i 57,7% przedsiębiorstw średnich i małych istotnym czynnikiem w sposobie działania, a postawa orientacji przedsiębiorczej wyrażająca skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności – odpowiednio dla 48,3% i 39,9% istotnym czynnikiem sukcesu.

Spośród charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym, istotną zmienną w modelu okazało się odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową (podczas, gdy w przypadku małych podmiotów – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych).

Tablica 6.9. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego- przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50–249 osób

Table 6.9. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises employing 50–249 persons

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,078	0,959	0,488	0,164
R ₂	0,026	0,959	0,510	0,191
R ₃	0,030	0,959	0,535	0,179
R ₄	0,091	0,947	0,603	0,187
R ₅	0,031	0,969	0,572	0,198
R ₆	0,055	0,990	0,577	0,186
R ₇	0,026	1,000	0,623	0,193

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Prezentowany na rys. 6.6. przebieg procedury rekurencyjnego podziału badanej zbiorowości przedsiębiorstw prowadzący do predykcji miary SUKCES wskazuje, że najwyższa wartość średniej arytmetycznej miary SUKCES (0,623) osiągnięta była w klasie R₇, stanowiącej 8,1% i skupiającej przedsiębiorstwa, które:

- uznawały wprowadzanie nowych modeli biznesowych na konkurencyjnym rynku jako istotny (bądź neutralny) czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach;
- posiadały opracowany system zarządzania ryzykiem finansowym, zwłaszcza walutowym o istotnym znaczeniu dla rozwoju i sukcesu jednostki;
- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym o odpowiednim poziomie wyposażenia w infrastrukturę drogową, które według opinii respondentów miało kluczowe znaczenie dla działalności jednostki.

Ponadto wysoką wartością średniej miary SUKCES (0,603) wyróżniała się klasa przedsiębiorstw ujętych w węzle R₄; tj. które:

- uznawały wprowadzanie nowych modeli biznesowych na konkurencyjnym rynku jako istotny (bądź neutralny) czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach;
- nie posiadały opracowanego systemu zarządzania ryzykiem walutowym albo opracowany system nie miał istotnego znaczenia dla rozwoju i sukcesu jednostki;
- nie miały dominującego lidera, albo jeśli występował lider, to jego wysokie aspiracje i ciągle poszukiwanie nowych wyzwań nie było cechą ważną dla rozwoju i sukcesu jednostki;
- nie uznawały aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w swoich jednostkach (ew. nie występowała taka forma orientacji przedsiębiorczej);
- z punktu widzenia orientacji przedsiębiorczej uznawały skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności za kluczowy czynnik rozwoju i sukcesu;
- z punktu widzenia praktyk monitorowania uznawały stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz podejmowanie działań korygujących za kluczowy czynnik rozwoju i sukcesu jednostki.

Analizując otrzymane modele konstrukcyjne drzew regresyjnych w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstw, można stwierdzić duże różnice w modelach dla obu, wyróżnionych grupach zmiennych objaśniających (tzw. „twardych” i „miękkich”). W szczególności wśród średnich przedsiębiorstw istotnymi determinantami sukcesu okazały się m.in. zmienne finansowe takie, jak wskaźniki ROA i ROE czy uwarunkowania wewnętrzne dot. zarządzania strategicznego, kontrolowania osiągniętych wyników rynkowych, skłonności do podejmowania ryzyka. Natomiast w przypadku małych przedsiębiorstw – m.in. przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych.

6.4. Modele przekrojowe według wybranych sekcji PKD

6.4. Cross-sectional models by selected NACE sections

Otrzymane wyniki z badania kwestionariuszowego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” wskazywały, iż opinie na temat ważności dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa, wielu czynników były zróżnicowane w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, w tym od rodzaju prowadzonej działalności. Interesujące było zatem sprawdzenie, czy występowały w przekroju sekcji PKD różnice w modelach zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych uwzględnionych we wspomnianym badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r.

Z uwagi na znaczną obszerność modeli dla wszystkich sekcji, na potrzeby niniejszej publikacji do zaprezentowania analizy przekrojowej wybrano 3 sekcje PKD z różnych sektorów gospodarki, skupiających łącznie 68,0% ogółu ankietowanych:

- przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) – taki rodzaj działalności deklarowało 28,1% ankietowanych przedsiębiorców (spośród których prawie połowa prowadziła działalność związaną z: produkcją metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń, produkcją artykułów spożywczych, produkcją wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz produkcją wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny);
- budownictwo (F) – 12,2% ankietowanych (w tym głównie zajmujących się robotami budowlanymi specjalistycznymi oraz robotami budowlanymi związanymi ze wznoszeniem budynków);
- handel; naprawa pojazdów samochodowych^A (G) – 27,7% ankietowanych (w tym głównie zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym, z wyłączeniem handlu pojazdami osobowymi).

Średnia wartość miary SUKCES w wymienionych sekcjach wynosiła odpowiednio: w sekcji C – 0,514; w sekcji F – 0,487 i sekcji G – 0,504 (wobec 0,509 w całej zbiorowości podmiotów).

Przetwórstwo przemysłowe

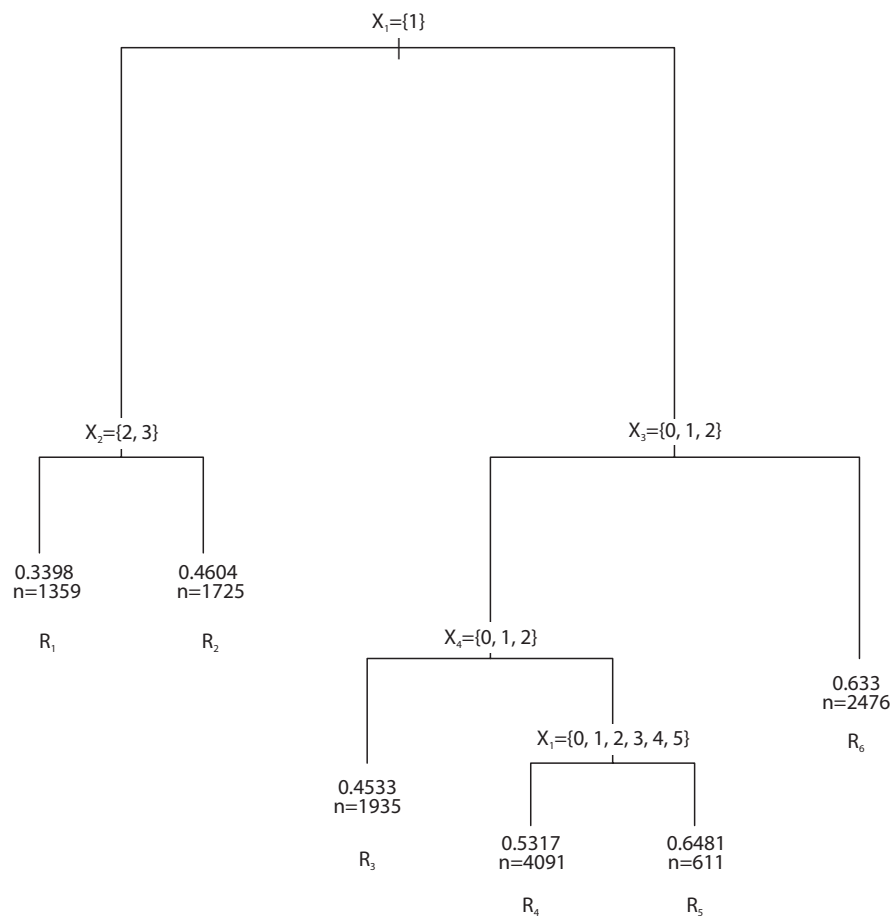
Manufacturing

Biorąc pod uwagę zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw, w tym również wyniki finansowe dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe (C) skonstruowano drzewo regresyjne odpowiadające modelowi zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z wymienionej grupy (por. rys. 6.7). W tablicy 6.10 przedstawiono te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną i w największym stopniu decydowały o sukcesie.

Łącznie uwzględniono w konstrukcji drzewa regresyjnego dla tej sekcji 5 zmiennych objaśniających, takich samych, które również były uwzględnione w przypadku analogicznego modelu w odniesieniu do całej, objętej badaniem zbiorowości przedsiębiorstw.

Rys. 6.7. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Ryc. 6.7. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section manufacturing



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.10. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES i dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Table 6.10. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure and for enterprises in section manufacturing

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak yes 2 – nie /no 3 – nie wiem /I don't know
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie /slight increase
X ₄	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań; Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /much lower 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher
X ₅	Wynik finansowy brutto (zysk /strata) (w mln euro): Gross financial result (profit / loss) (in EUR million): 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -5,0 less than 2 – [-5,0; -2,0) 3 – [-2,0; -0,5) 4 – [-0,5; 0,0) 5 – [0,0; 0,5) 6 – [0,5; 2,0) 7 – [2,0; 5,0) 8 – 5,0 i więcej and more

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Podobnie jak w przypadku ogółu zbiorowości, również dla jednostek z sekcji C, spośród wszystkich zmiennych objaśniających, do podziału pierwszego węzła posłużyła zmienna dotycząca występowania zagrożenia utraty płynności finansowej. Pierwsza wyodrębniona podzbiorowość przedsiębiorstw, w których deklarowano występowanie takiego zagrożenia, niezależnie od powodu, stanowiła 25,3% (w skali ogółu badanych podmiotów odsetek ten wyniósł 24,6%), druga – 74,7%. W pierwszej średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,407 (wobec wielkości 0,404 w całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw). Dla przedsiębiorstw, których rodzaj działalności związany był z budownictwem (F) bądź z handlem, napra-

wą pojazdów samochodowych^A (G) średnia wartość miary SUKCES osiągała wielkość 0,387 i 0,386, jeżeli w tych podmiotach występowało zagrożenie utraty płynności finansowej.

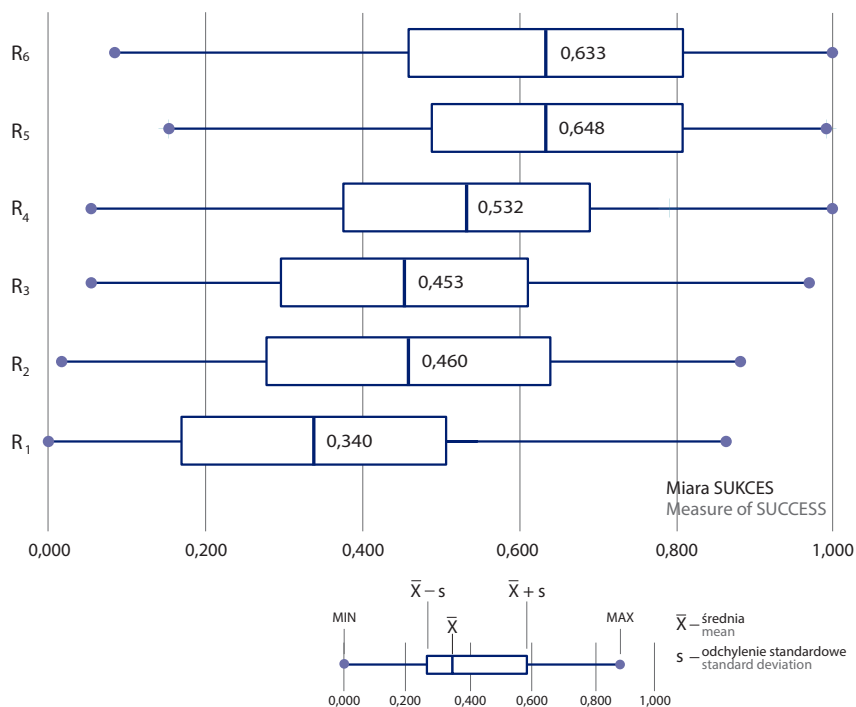
W przypadku drugiej podzbiorowości przedsiębiorstw, deklarujących brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej jednostki, średnia wartość miary SUKCES dla sekcji C kształtowała się na poziomie 0,550 (wobec 0,543 w całej zbiorowości ankietyowanych przedsiębiorstw oraz na nieco mniejszym poziomie 0,533 i 0,539 dla podmiotów z sekcji F i G).

Również analogicznie, jak w skali całej zbiorowości przedsiębiorstw, otrzymano podobny przebieg procedury rekurencyjnego podziału zbiorowości przedsiębiorstw związanych z sekcją C, w tym określenie zbioru logicznych warunków podziału tej zbiorowości. Ponadto, w efekcie końcowym otrzymano podobne, rozłączne, możliwie w największym stopniu jednorodne ze względu na zmienną SUKCES.

Zróznicowanie wartości miary SUKCES we wszystkich ich klasach przedsiębiorstw ilustruje wykres 6.6. Najwyższymi średnimi zmiennej SUKCES wyróżniały się dwie klasy, mianowicie R5 i R6 (wartości średnich arytmetycznych osiągały odpowiednio poziom 0,648 i 0,633).

Wykres 6.6. Zróznicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Chart 6.6. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in section manufacturing



Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Klasa R_5 obejmowała jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nie nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie;
- wynik finansowy brutto (zysk) osiągnął w 2017 r. wielkość co najmniej 0,5 mln euro.

A klasa R_6 obejmowała jednostki, w których:

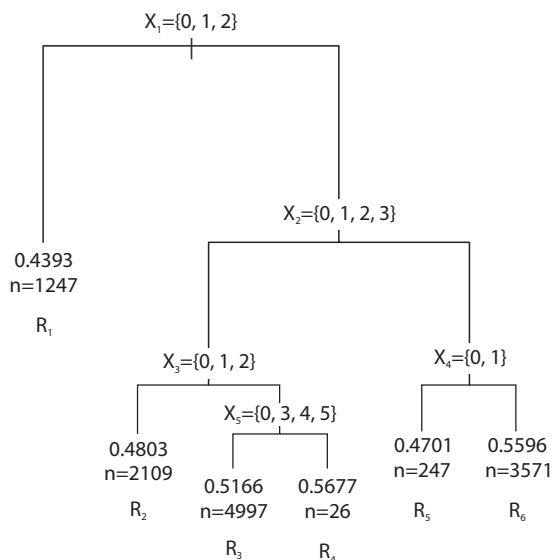
- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej.

Udział wymienionych klas w ogólnej liczbie ankietowanych podmiotów, związanych z przetwórstwem przemysłowym (sekcją C) wynosił odpowiednio 5,0% i 20,3% (w przypadku modelu dla całej zbiorowości podmiotów udziały takich klas wynosiły 4,5% i 17,6%).

Wyniki analizy w postaci drzewa regresyjnego ilustrującego zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego przedstawia rysunek 6.8, a tablica 6.11 zawiera te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną. Ostatecznie ze zbioru zmiennych objaśniających, które odpowiadały pytaniom z kwestionariusza „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zostały wybrane 5 zmiennych do konstrukcji drzewa regresyjnego, zawierającego 6 węzłów końcowe (w przypadku ogółu zbiorowości – 3 zmienne i 4 węzły końcowe).

Rys. 6.8. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Ryc. 6.8. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and factors from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in section manufacturing



Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Tablica 6.11 Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Table 6.11. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in section manufacturing

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_2	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne /rather insignificant 3 – neutralne /neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) /definitely significant (key)
X_3	Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji , w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_4	Analiza działań konkurencji Analysis of competitors' activities 0 – brak konkurencji /no competition 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_5	Cechą lidera wysokie aspiracje i ciągle poszukiwanie nowych wyzwań A leader is characterized by high aspirations and a constant search for new challenges 0 – brak lidera, w szczególności o takich cechach lack of a leader, in particular, with such characteristics 1 – zupełnie nieistotna cecha u lidera completely insignificant, 2 – raczej nieistotna /rather insignificant 3 – neutralna /neutral 4 – raczej istotna / rather significant 5 – zdecydowanie istotna (kluczowa) /definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

W odniesieniu do podmiotów prowadzących działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego, odmiennie niż wymieniony wcześniej model drzewa regresyjnego skonstruowany na podstawie grupy tzw. zmiennych „twardych”, model na podstawie zmiennych tzw. „miękkich” (opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego) znacząco różnił się od modelu w odniesieniu do całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw, zbudowany na podstawie takiego zestawu zmiennych. Między innymi, z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną nie została wybrana do modelu zmienna – opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, szczególnie serwisów społecznościowych (występująca w modelu dla całej zbiorowości).

Model dla przedsiębiorstw reprezentujących przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) obejmował natomiast nowe, istotne zmienne:

- w ramach postaw orientacji przedsiębiorczej – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (zmienna ta występowała również w modelu dla zbiorowości małych podmiotów pod względem wielkości);
- w ramach praktyk monitorowania osiągniętych wyników – analiza działań konkurencji i formułowanie na jej podstawie wniosków dla sposobu działania;
- w ramach sposobu zarządzania – bazowanie na dominującej roli lidera o wysokich aspiracjach i ciągłe poszukiwanie nowych wyzwań (zmienna występowała również w modelu dla zbiorowości podmiotów o liczbie pracujących 50–249 osób).

Jedynie dwie zmienne – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym oraz opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności ryzykiem walutowym zostały ujęte zarówno w modelu dla przedsiębiorstw z sekcji C, jak i w modelu w skali całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw. Zmienne te okazały się w obu modelach zmiennymi o największej mocy dyskryminacyjnej i były podstawą pierwszych podziałów badanych zbiorowości.

Tablica 6.12. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie czynników dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w sekcji przetwórstwo przemysłowe

Table 6.12. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in section manufacturing

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,031	1,000	0,439	0,191
R ₂	0,026	0,959	0,480	0,178
R ₃	0,211	0,990	0,568	0,183
R ₄	0,028	0,853	0,517	0,202
R ₅	0,056	0,828	0,470	0,158
R ₆	0,035	1,000	0,560	0,189

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Ostatecznie w wyniku procedury rekurencyjnego podziału zbiorowości otrzymano 6 klas przedsiębiorstw, spośród których wyróżnia się klasa R_6 o jednej z najwyższych wartości oczekiwanej średniej miary SUKCES (0,560) – por. rys.6.8 oraz tabl. 6.12. Stanowiła ona 29,3% ogółu przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym oraz skupiała jednostki, które:

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom świadczonych telekomunikacyjnych (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- posiadały opracowany system zarządzania ryzykiem finansowym, zwłaszcza walutowym o istotnym znaczeniu dla rozwoju i sukcesu jednostki;
- uznawały, że analiza działań konkurencji i formułowanie na jej podstawie wniosków dla sposobu działania jest istotnym (bądź neutralnym) czynnikiem rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach.

Natomiast najniższa wartość średniej miary SUKCES (0,439) osiągnięta była w klasie R_1 , skupiającej 10,2% ogółu badanych jednostek, odpowiednio jednorodnych pod względem wartości miary SUKCES jednostek, które deklarowały w badaniu kwestionariuszowym brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych w ich otoczeniu lokalnym lub też ich nieistotne znaczenie.

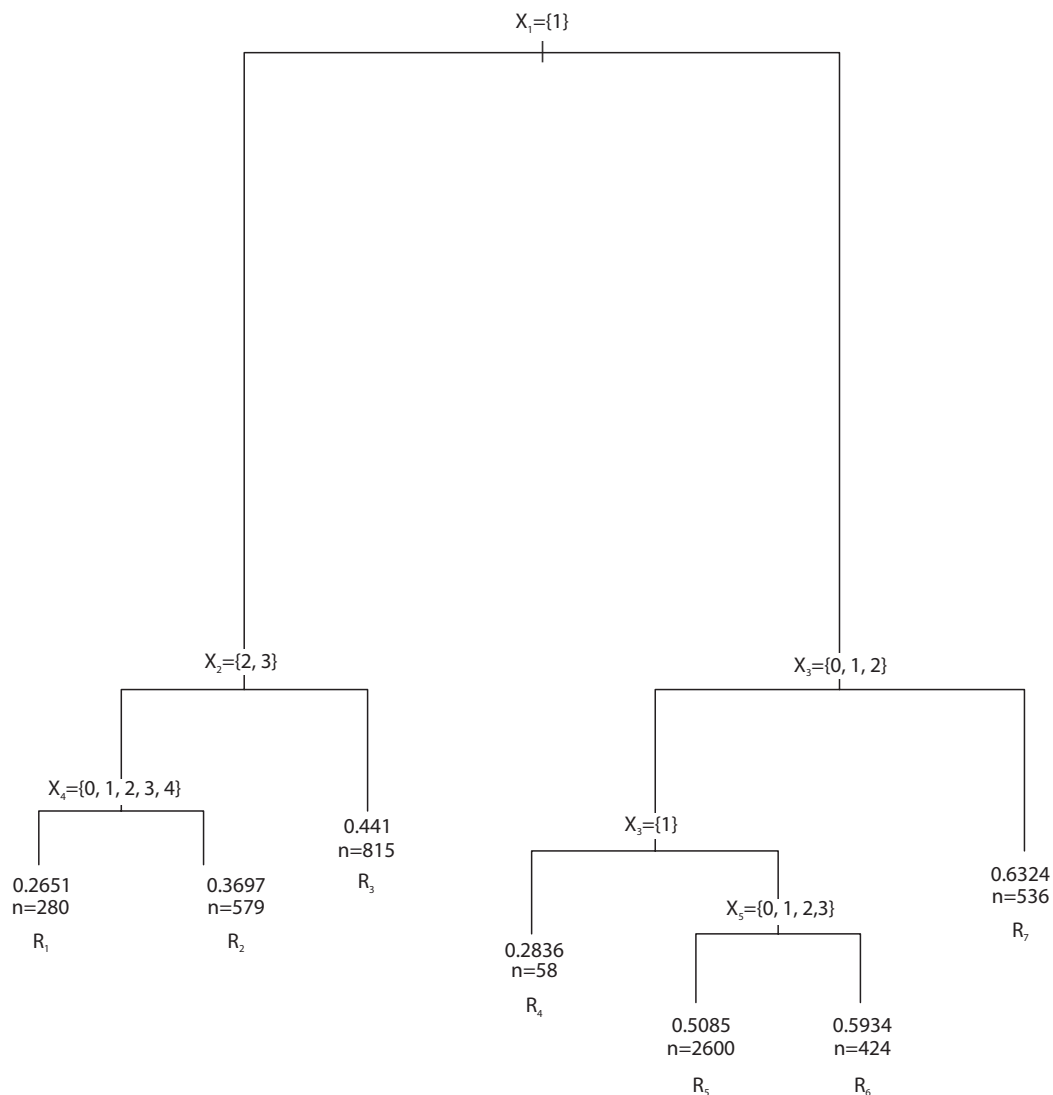
Budownictwo

Construction

Kolejną sekcją PKD, w odniesieniu do której zbudowano model zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw oraz wskaźników finansowych było budownictwo (sekcja F). Do konstrukcji drzewa regresyjnego zostało wybrane 5 zmiennych, które miały największą moc klasyfikacyjną (por. tabl. 6.13). Efektem końcowym przeprowadzonych obliczeń ze względu na wartość zmiennej SUKCES było wyodrębnienie odpowiednio jednorodnych 7 klas przedsiębiorstw (por. rys. 6.9).

Rys. 6.9. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji budownictwo

Ryc. 6.9. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section construction



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.13. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES i dla przedsiębiorstw w sekcji budownictwo

Table 6.13. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure and for enterprises in section construction

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X_2	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak yes 2 – nie /no 3 – nie wiem /I don't know
X_3	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie /slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie /slight increase
X_4	Wynik finansowy brutto (zysk /strata) (w mln euro): Gross financial result (profit / loss) (in EUR million): 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -5,0 less than 2 – [-5,0; -2,0) 3 – [-2,0; -0,5) 4 – [-0,5; 0,0) 5 – [0,0; 0,5) 6 – [0,5; 2,0) 7 – [2,0, 5,0) 8 – 5,0 i więcej and more
X_5	Przewaga konkurencyjna w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami Competitive advantage in developing partnership with other companies 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level 1 – znacznie niższym / much lower, 2 – niewiele niższym /slightly lower, 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

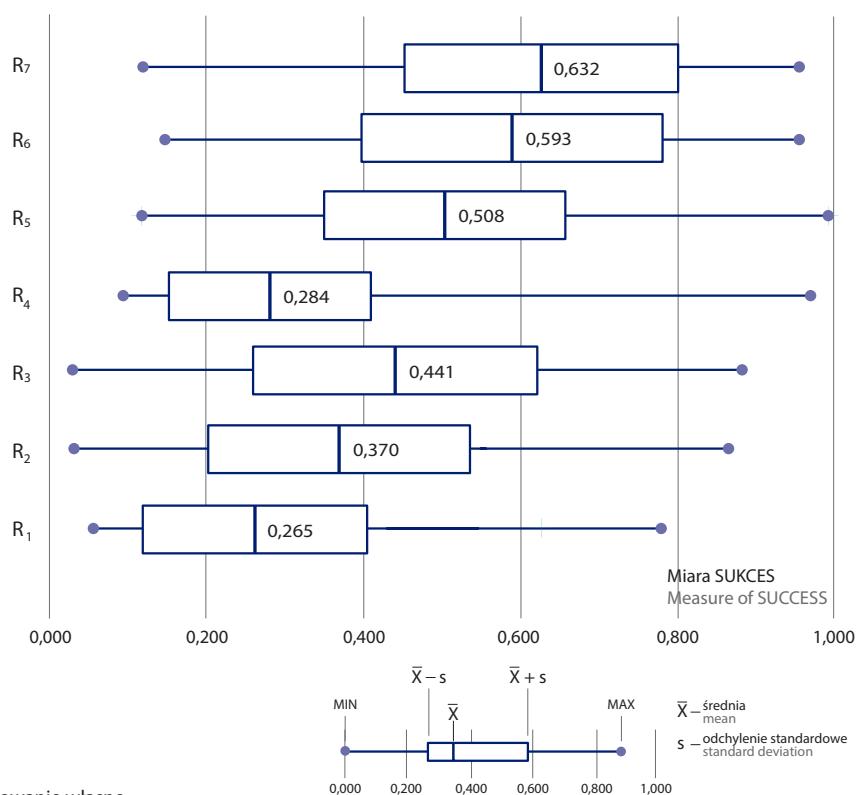
Zestaw zmiennych o największej mocy dyskryminacyjnej dla modelu w odniesieniu do jednostek związanych z budownictwem a modelu dla jednostek związanych z przetwórstwem przemysłowym nie różnił się znacząco. W rankingu zmiennych pod względem mocy dyskryminacyjnej na pierwszych miejscach znalazły się takie same zmienne objaśniające, które również w największym stopniu determinowały wartość zmiennej SUKCES. Zmiennymi opisującymi podział zbiorowości w pierwszych węzłach drzewa regresyjnego, czyli w największym stopniu decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa (determinanty sukcesu) były: 1) zagrożenie utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu, 2) planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat oraz 3) modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat.

Natomiast kolejna zmienna – przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, która figurowała w modelu dla przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym, okazała się zmienną nieistotną w trakcie konstrukcji modelu drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw budowlanych.

Do modelu została wybrana nowa zmienna odnosząca się do atutów konkurencyjnych, mianowicie przewaga konkurencyjna w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. W rankingu zmiennych decydujących o sukcesie miała mniejszą moc dyskryminacyjną niż zmienna – wynik finansowy brutto (w przypadku modelu dla przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe zmienna wynik finansowy brutto w rankingu zmiennych wymieniana była przed zmienną dotyczącą autu konkurencyjnego, który odnosił się do wdrażania nowatorskich rozwiązań).

Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji budownictwo przedstawia poniższy wykres 6.7.

Wykres 6.7. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji budownictwo
Chart 6.7. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in section construction



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Najwyższą wartość średniej miary SUKCES (0,632 wobec wielkości 0,487 wśród ogółu podmiotów budowlanych) odnotowano w klasie R7, stanowiącej 10,1% oraz obejmującej podmioty, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej.

Pod względem oczekiwanej wartości średniej miary SUKCES (0,593) wyróżniła się także klasa R6 obejmująca jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiło niewielkie zmniejszenie oferty rynkowej;

- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami kształtowała się na wyższym poziomie.

Udział wymienionej klasy R6 w ogólnej liczbie ankietowanych podmiotów, związanych z budownictwem wynosił odpowiednio 8,0%.

Najniższą średnią wartością miary SUKCES osiągnięta była w klasie R₁ (średnia 0,265, czyli prawie 2,5-krotnie mniej niż w wymienionej powyżej klasie R7), stanowiącej 5,3% ogółu jednostek z sekcji budownictwo. Do klasy tej zaklasyfikowano przedsiębiorstwa, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu.
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie).
- nie osiągnięto dodatniego wyniku finansowego.

Rozpatrując zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla podmiotów związanych z budownictwem otrzymano model w postaci drzewa regresyjnego zawierającego 7 zmiennych i 9 węzłów końcowych. Zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną i tym samym w największym stopniu wpływały na sukces przedsiębiorstwa przedstawiono w tabelicy 6.13. Otrzymany zestaw zmiennych bardzo różnił się od odpowiedniego zestawu zmiennych dla modelu drzewa regresyjnego wśród podmiotów zaliczonych do sekcji przetwórstwo przemysłowe.

Podstawą pierwszych podziałów badanej zbiorowości przedsiębiorstw budowlanych była jedna z charakterystyk otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym, mianowicie odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową oraz następnie zmienna dotycząca wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych – posiadanie własnej strony internetowej (natomiast dla zbiorowości podmiotów związanych z przetwórstwem przemysłowym – odpowiedni poziom świadczonych telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym oraz opracowany system zarządzania ryzykiem finansowym, zwłaszcza walutowym).

Odmienne niż wśród podmiotów związanych z przetwórstwem przemysłowym, istotną zmienną dotyczącą praktyk monitorowania okazała się wśród podmiotów budowlanych zmienna – stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz podejmowanie w razie potrzeby działań korygujących (a nie analiza działań konkurencji i formułowanie na jej podstawie wniosków dla sposobu działania).

Dodatkowo w modelu drzewa regresyjnego zostały uwzględnione nowe, istotne, wpływające na sukces zmiennie, które dotyczyły relacji z rynkiem – bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami oraz które dotyczyły zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa – kredyty bankowe przy finansowaniu nakładów inwestycyjnych w ramach rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa oraz kredyty bankowe przy rozpoczynaniu działalności.

Jedyną zmienną, która została ujęta w modelu drzewa regresyjnego wśród przedsiębiorstw z sekcji budownictwo i z sekcji przetwórstwo przemysłowe była zmienna odnosząca się do postawy orientacji przedsiębiorczej – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (zmienna ta występowała również w modelu dla zbiorowości małych podmiotów pod względem wielkości).

Najniższą wartość średniej miary SUKCES (0,316) osiągnięta była w klasie przedsiębiorstw, skupiającej 2,1% ogółu badanych jednostek, które deklarowały w badaniu:

- brak odpowiedniego poziomu wyposażenia w infrastrukturę drogową w ich otoczeniu lokalnym lub też jego nieistotne znaczenie;
- nieistotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa własnej strony internetowej;
- brak istotnego znaczenia sposobu działania bazującego na zindywidualizowanych relacjach z klientami.

Tablica 6.14. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w budownictwie

Table 6.14. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in construction

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	<p>Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową w otoczeniu lokalnym Appropriate equipping with road infrastructure in the local environment</p> <p>0 – brak odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową lack of adequate equipping with road infrastructure</p> <p>1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise</p> <p>2 – raczej nieistotny, /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny / neutral</p> <p>4 – raczej istotny /rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)</p>
X_2	<p>Posiadanie własnej strony internetowej Having own website</p> <p>0 – brak strony własnej internetowej / no own website</p> <p>1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise</p> <p>2 – raczej nieistotny /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny / neutral</p> <p>4 – raczej istotny, /rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)</p>
X_3	<p>Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets</p> <p>0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates</p> <p>1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates</p> <p>2 – raczej nieistotny /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny /neutral</p> <p>4 – raczej istotny / rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_4	<p>Bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami Relying on individualized customer relationships</p> <p>0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates</p> <p>1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates</p> <p>2 – raczej nieistotny /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny /neutral</p> <p>4 – raczej istotny / rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)</p>
X_5	<p>Kredyty bankowe przy finansowaniu nakładów inwestycyjnych Bank loans when financing capital expenditures</p> <p>0 – nie korzystano z kredytów / loans were not used</p> <p>1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise</p> <p>2 – raczej nieistotny /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny / neutral</p> <p>4 – raczej istotny /rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)</p>
X_6	<p>Kredyty bankowe przy rozpoczynaniu działalności Bank loans when starting a business</p> <p>0 – nie korzystano z kredytów/ loans were not used</p> <p>1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise</p> <p>2 – raczej nieistotny, /rather insignificant</p> <p>3 – neutralny / neutral</p> <p>4 – raczej istotny, /rather significant</p> <p>5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)</p>

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.14. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w budownictwie (dok.)

Table 6.14. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in construction (cont.)

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_7	Stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących Constant monitoring of achieved market results and current economic situation as well as taking corrective actions 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Spośród utworzonych jednorodnych 9 klas przedsiębiorstw, najwyższą wartością prognozowanej średniej miary SUKCES (0,564) wyróżniała się klasa stanowiąca 5,3% ogółu przedsiębiorstw budowlanych i skupiająca jednostki, które:

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom infrastruktury drogowej (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- były aktywne w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (dla zdecydowanej większości respondentów taka postawa orientacji przedsiębiorczej uważana za istotny czynnik rozwoju i sukcesu podmiotu);
- uznawały, że możliwość korzystania z kredytów bankowych przy rozpoczynaniu działalności była istotnym czynnikiem rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach (bądź neutralnym);
- uznawały, że stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz podejmowanie działań korygujących było istotnym czynnikiem rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach.

Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

Trade; repair of motor vehicles^Δ

Trzecią sekcją, dla której dokonano badania zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych, była sekcja handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ (sekcja G). Wyniki analizy w postaci drzewa regresyjnego ilustrującego zależność miary zagregowanej SUKCES od tej grupy zmiennych przedstawia rysunek 6.9, a tablica 6.20 przedstawia te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną i w największym stopniu wpływały na sukces przedsiębiorstw. Zestaw tych zmiennych ujętych w modelu dla przedsiębiorstw w sekcji G (a także ich ranking pod względem mocy dyskryminacyjnej) był identyczny, jak w modelu dla przedsiębiorstw w sekcji C. Niewielkie różnice wystąpiły natomiast w kształcie drzewa, zbiorze relacji zmiennych objaśniających ze zmienną objaśnianą – miarą SUKCES. Przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES wyodrębniono 7 klas przedsiębiorstw (w przypadku modelu dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe – 6 klas). Odmiennie niż w dla przedsiębiorstw w sekcji przetwórstwo przemysłowe, w trakcie konstrukcji drzewa regresyjnego przy kolejnym podziale podzbiorowości jednostek, w których wystąpiło zagrożenie płynności finansowej, dodatkową zmienną o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej była ocena przewagi konkurencyjnej w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań.

Spośród otrzymanych klas przedsiębiorstw, najniższa średnia arytmetyczna miary SUKCES (0,258, wobec 0,504 w całej zbiorowości z tej sekcji) osiągnięta jest w klasie opisanej w węźle R_1 (por. rys. 6.10 i wykres 6.8). Do klasy tej (stanowiła ona 4,7% ogółu badanej zbiorowości) zostały przyporządkowane jednostki, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie);
- w porównaniu do konkurentów rynkowych wdrażanie nowatorskich rozwiązań kształtowało się na niższym poziomie.

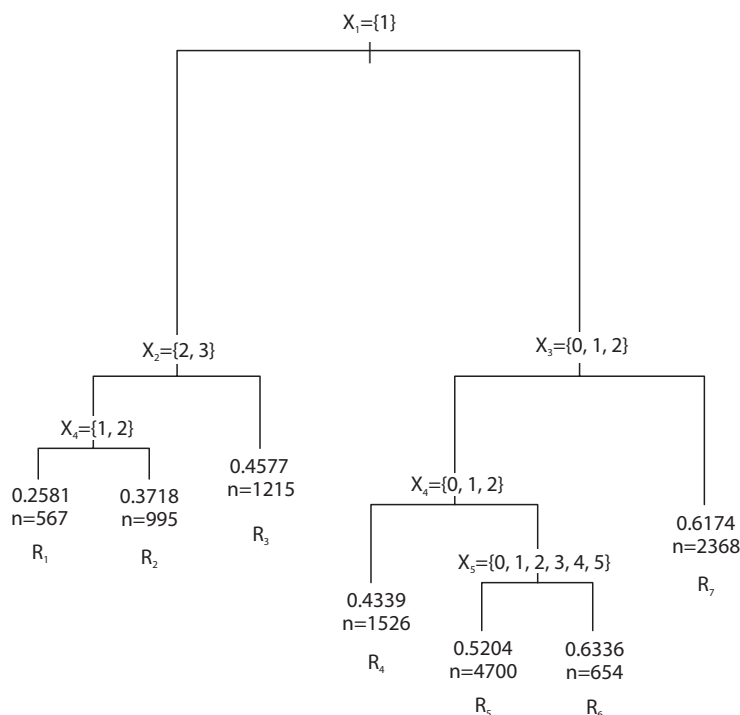
Klasa przedsiębiorstw o największej oczekiwanej średniej miary SUKCES została przyporządkowana do węzła R_6 – 0,634 Obejmowała ona 5,4% ogółu ankietowanych przedsiębiorstw z sekcji G, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nie nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie;
- wynik finansowy brutto (zysk) osiągnął w 2017 r. poziom co najmniej 0,5 mln euro.

Podobny udział wymienionej klasy wynosił w ogólnej liczbie ankietowanych podmiotów związanych z przetwórstwem przemysłowym (sekcją C) – 5,0%.

Rys.6.10. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

Ryc. 6.10. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in section trade; repair of motor vehicles^Δ



Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań GUS.

Source: own calculations based on Statistics Poland research results..

Tablica 6.15. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

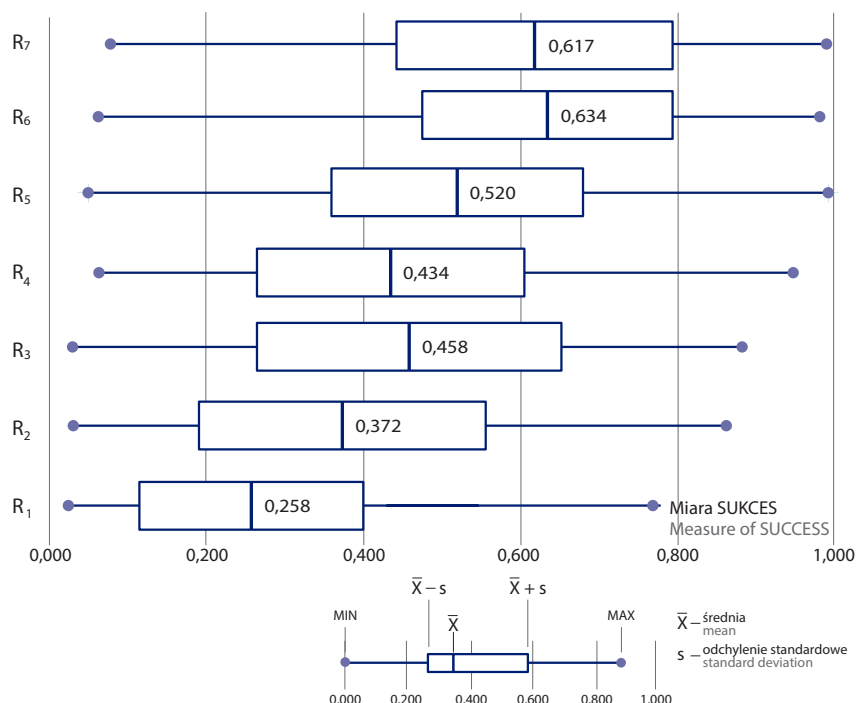
Table 6.15. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in section trade; repair of motor vehicles^Δ

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak yes 2 – nie / no 3 – nie wiem / I don't know
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie /slight increase
X ₄	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym / much lower 2 – niewiele niższym / slightly lower 3 – na porównywalnym / comparable 4 – niewiele wyższym / slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher
X ₅	Wynik finansowy brutto (zysk /strata) (w mln euro): Gross financial result (profit / loss) (in EUR million): 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -5,0 less than 2 – [-5,0; -2,0) 3 – [-2,0; -0,5) 4 – [-0,5; 0,0) 5 – [0,0; 0,5) 6 – [0,5; 2,0) 7 – [2,0; 5,0) 8 – 5,0 i więcej and more

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Wykres 6.8. Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

Chart 6.8. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in section trade; repair of motor vehicles^Δ



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W odniesieniu do przedsiębiorstw reprezentujących handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych^Δ również przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego, prezentując na rysunku 6.11 odpowiadające modelowi drzewo regresyjne. W tabelicy 6.16 przedstawiono te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną.

Łącznie uwzględniono w konstrukcji drzewa regresyjnego 5 zmiennych, podczas gdy z takiego samego zbioru zmiennych objaśniających w przypadku całej zbiorowości przedsiębiorstw – 3 zmienne (w przypadku budownictwa – 7 zmiennych, a dla przetwórstwa przemysłowego – 5).

Podobnie jak w skali wszystkich ankietowanych przedsiębiorstw oraz w zbiorowości obejmującej podmioty działające w przetwórstwie przemysłowym, również wśród podmiotów z sekcji handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych^Δ, dwie zmienne – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym oraz opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności ryzykiem walutowym okazały się o największej mocy dyskryminacyjnej i tym samym w największym stopniu decydowały o sukcesie. Zmienne te były podstawą pierwszych podziałów badanych zbiorowości, zilustrowanych na pierwszych węzłach drzewa.

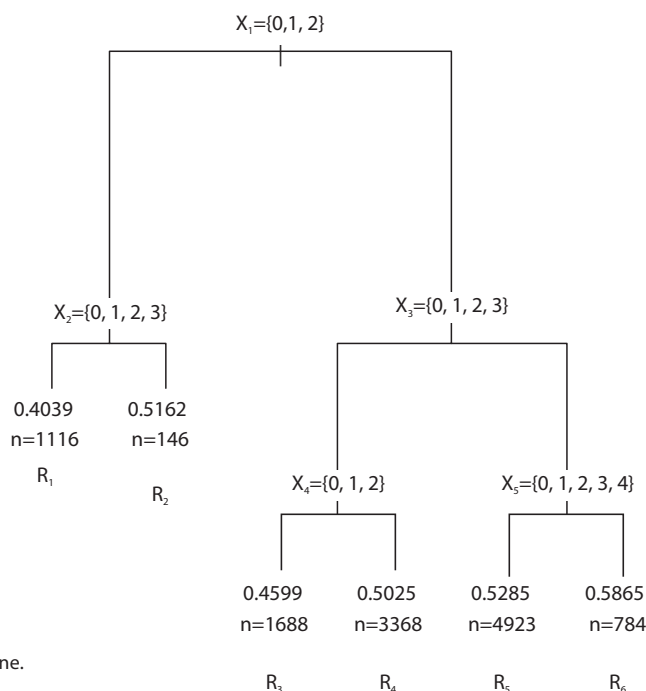
Nową zmienną ujętą w modelu, która w analizowanych wcześniej sekcjach (C oraz F), a także w modelu dla ogółu zbiorowości nie wystąpiła, była zmienna związana ze sposobem zarządzania przedsiębiorstwa, bazującym na dominującej roli lidera (np. właściciela, menedżera), w szczególności lidera z biegłą znajomością języków obcych.

W świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego w ogólnej liczbie respondentów prowadzących działalność związaną z handlem, naprawą pojazdów samochodowych^Δ i jednocześnie dekla-

rujących występowanie w jednosce lidera mającego decydujący wpływ na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa 51,6% uważało, że biegła znajomość języków obcych u lidera jest istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa (w tym dla 21,7% ankietowanych – kluczowym czynnikiem sukcesu). W wymienionej grupie przedsiębiorstw średnia wartość miary SUKCES kształtowała się na poziomie 0,546 (w tym 0,554 w grupie, w której czynnik ten miał kluczowe znaczenie dla sukcesu), natomiast w grupie jednostek, w których lidera nie charakteryzowała biegła znajomość języków obcych – 0,484.

Rys. 6.11. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

Ryc. 6.11. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in section trade; repair of motor vehicles^Δ



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Ostatecznie w wyniku konstrukcji drzewa regresyjnego i procedury rekurencyjnego podziału zbiorowości otrzymano 6 węzłów końcowych – 6 klas przedsiębiorstw, spośród których najniższą średnią wartość miary SUKCES osiągnięto w klasie R_1 (por. rys.6.11 oraz tabl. 6.22) – 0,404. Do klasy tej zostały zaliczone jednostki (stanowiące 9,3% ogółu ankietowanych z omawianej sekcji), które deklarowały:

- brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych w ich otoczeniu lokalnym lub też ich nieistotne znaczenie;
- brak opracowanego systemu zarządzania ryzykiem walutowym albo dla opracowanego systemu – brak istotnego znaczenia dla rozwoju i sukcesu jednostki.

Natomiast najwyższa wartość średniej miary SUKCES (0,586) osiągnięta była klasie R_6 , skupiającej odpowiednio jednorodnie pod względem wartości miary SUKCES jednostki:

- funkcjonujące w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom świadczonych telekomunikacyjnych oraz odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową (dla zdecydowanej większości respondentów o istotnym znaczeniu dla działalności podmiotu);
- w których sposób zarządzania bazował na dominującej roli lidera, przy czym jego biegła znajomość języków obcych uznawana była za kluczowy czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa.

Wymieniona klasa przedsiębiorstw stanowiła 6,5% ogółu badanych przedsiębiorstw z sekcji G.

Tablica 6.16. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^Δ

Table 6.16. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in trade; repair of motor vehicles^Δ

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X ₂	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne / rather insignificant 3 – neutralne / neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) / definitely significant (key)
X ₃	Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową w otoczeniu lokalnym Appropriate equipping with road infrastructure in the local environment 0 – brak odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową lack of adequate equipping with road infrastructure 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely important (key)
X ₄	Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X ₅	Cechą lidera biegła znajomość języków obcych A leader with fluency in foreign languages 0 – brak lidera, w szczególności o takich kompetencjach lack of a leader, in particular, with such competences 1 – zupełnie nieistotne kompetencje u lidera completely insignificantcompetences, 2 – raczej nieistotne/ rather insignificant 3 – neutralne / neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) / definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.17. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych^A

Table 6.17. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment –enterprises in trade; repair of motor vehicles^A

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,026	0,990	0,404	0,191
R ₂	0,097	0,900	0,516	0,209
R ₃	0,050	0,959	0,460	0,186
R ₄	0,026	0,981	0,503	0,182
R ₅	0,026	0,990	0,529	0,192
R ₆	0,067	0,959	0,586	0,184

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Podsumowując przeprowadzoną dla wybranych sekcji PKD weryfikację empiryczną zależności miary SUKCES od ujętych w badaniu kwestionariuszowym zmiennych, tzw. „twardych”, stwierdzić można bardzo niewielkie różnice między poszczególnymi modelami. Otrzymano identyczny zestaw istotnych zmiennych objaśniających dla przedsiębiorstw z sekcji C i G, natomiast przedsiębiorstwa z sekcji F wyróżniły się uwzględnieniem nowej determinanty sukcesu – przewagi konkurencyjnej w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi podmiotami. W przypadku grupy zmiennych tzw. „miękkich” (opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa uwarunkowań wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego) otrzymano zdecydowanie większe różnice między skonstruowanymi modelami drzew regresyjnych. Szczególnie odmienny zestaw determinant sukcesu wystąpił dla sekcji F; zawierał on m.in. takie nowe zmienne jak bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami, kredyty bankowe czy stałe kontrolowanie osiągniętych wyników rynkowych.

6.5. Modele przekrojowe według wybranych województw

6.5. Cross-sectional models by selected voivodships

Prezentowane we wcześniejszych rozdziałach wyniki analiz wskazywały, iż wśród wielu badanych zmiennych – determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, większość wykazywała zróżnicowanie przestrzenne w ujęciu międzywojewódzkim, zarówno w przypadku zmiennych otoczenia lokalnego oraz wsparcia instytucjonalnego na poziomie lokalnym, jak również i zmiennych dotyczących aspektów kadrowych funkcjonowania przedsiębiorstw czy dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, relacji z konkurencyjnym rynkiem.

W układzie międzywojewódzkim obserwuje się duże dysproporcje w rozwoju społeczno-gospodarczego, skalę którego ukazuje m.in. PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Niezmiernie najwyższymi wartościami tego wskaźnika wyróżnia się województwo mazowieckie, w którym wygenerowane PKB per capita stanowiło 160,4% przeciętnej wielkości w kraju w 2017 r. Poza mazowieckim, tylko w trzech województwach (dolnośląskim, wielkopolskim i śląskim) w ostatnich latach przekraczany był poziom przeciętnej krajowej. Ostatnie miejsca w rankingu województw pod względem PKB per capita zajmowały województwa wschodnie, zwłaszcza lubelskie, podkarpackie, w których nie osiągnęto połowy poziomu województwa mazowieckiego.

Duży stopień koncentracji przestrzennej w układzie województw stwierdzono również w odniesieniu do liczebności przedsiębiorstw niefinansowych, które prowadzą działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa, które miały swoje siedziby w trzech województwach: mazowieckim, śląskim i wielkopolskim stanowiły 39,4% ogółu podmiotów uczestniczących w badaniu kwestionariuszowym (w tym największa liczba podmiotów miała siedzibę w województwie mazowieckim – 14,8%). Najmniej podmiotów miało swoje siedziby w województwach: opolskim, lubuskim i podlaskim – łącznie w tych trzech województwach tylko 4,8% ogółu badanych.

Szczególnie duże dysproporcje między województwami występują w wymiarze ekonomicznych wyników działalności przedsiębiorstw. Spośród podmiotów objętych badaniem, przedsiębiorstwa mające siedzibę w trzech województwach: mazowieckim, śląskim i wielkopolskim wypracowały w 2017 r. łącznie ponad 50% ogólnej wielkości przychodów z całokształtu działalności wszystkich badanych podmiotów. Najmniejsze wielkości przychodów odnotowano w województwach: świętokrzyskim, lubuskim i warmińsko-mazurskim – stanowiły one 5,7% ogólnej wartości badanych jednostek¹⁴⁰.

Odzwierciedleniem zróżnicowanej struktury gospodarczej w ujęciu przestrzennym są dane dotyczące struktury funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw według rodzaju działalności (sekcji PKD). Dominacją sektora usługowego i najmniejszym udziałem sektora przemysłowego oraz jednym z najniższych w budownictwie (sekcją F) wyróżniało się mazowieckie, w którym m.in. działalność handlową (zaliczoną do sekcji G) prowadziło 1,5-krotnie więcej jednostek niż działalność związaną przetwórstwem przemysłowym (sekcją C, skupiającą zdecydowaną większość jednostek sektora przemysłowego). Natomiast największe udziały sektora przemysłowego odnotowano w województwie lubuskim, w których m.in. działalność przemysłową prowadziło o ok. 40% więcej jednostek niż działalność handlową. Na porównywalnym poziomie kształtowały się udziały sekcji C oraz sekcji G w strukturze przedsiębiorstw w województwie podkarpackim, które wyróżniało się także jednym z najwyższych udziałów sekcji F.

Z uwagi na ograniczone ramy publikacji, do analizy przekrojowej międzywojewódzkiej wybrano stosując dobór celowy przykładowe 4 województwa z różnych części kraju, o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczym i różnej strukturze według rodzaju działalności: mazowieckie, śląskie, dolnośląskie i podkarpackie, starając się zwrócić uwagę na różnice w modelach zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych uwzględnionych we wspomnianym badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r.

Województwo mazowieckie

Mazowieckie Voivodship

Województwo mazowieckie jest regionem wiodącym pod względem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce, wyrazem czego niezmiennie wśród pozostałych województw jest m.in.: najwyższa wartość PKB i wielkość produkcji sprzedanej przemysłu, czy liczba przedsiębiorstw (w tym z kapitałem zagranicznym), a także wielkość przychodów z całokształtu działalności tych podmiotów, czy wartość osiąganego wyniku finansowego w przeliczeniu na 1 przedsiębiorstwo.

Dla przedsiębiorstw działających w tym województwie w pierwszej kolejności przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw oraz wskaźników finansowych. Łącznie w konstrukcji drzewa regresyjnego odpowiadającemu modelowi zależności uwzględniono 5 zmiennych (o największej mocy dyskryminacyjnej). Zestaw tych zmiennych przedstawia tablica 6.12. Były one podstawą wyodrębnienia, ze względu na wartość zmiennej SUKCES, 7 klas przedsiębiorstw.

W rankingu zmiennych pod względem mocy dyskryminacyjnej na pierwszych miejscach znalazły się dwie takie same zmienne objaśniające, które również w największym stopniu determinowały wartość

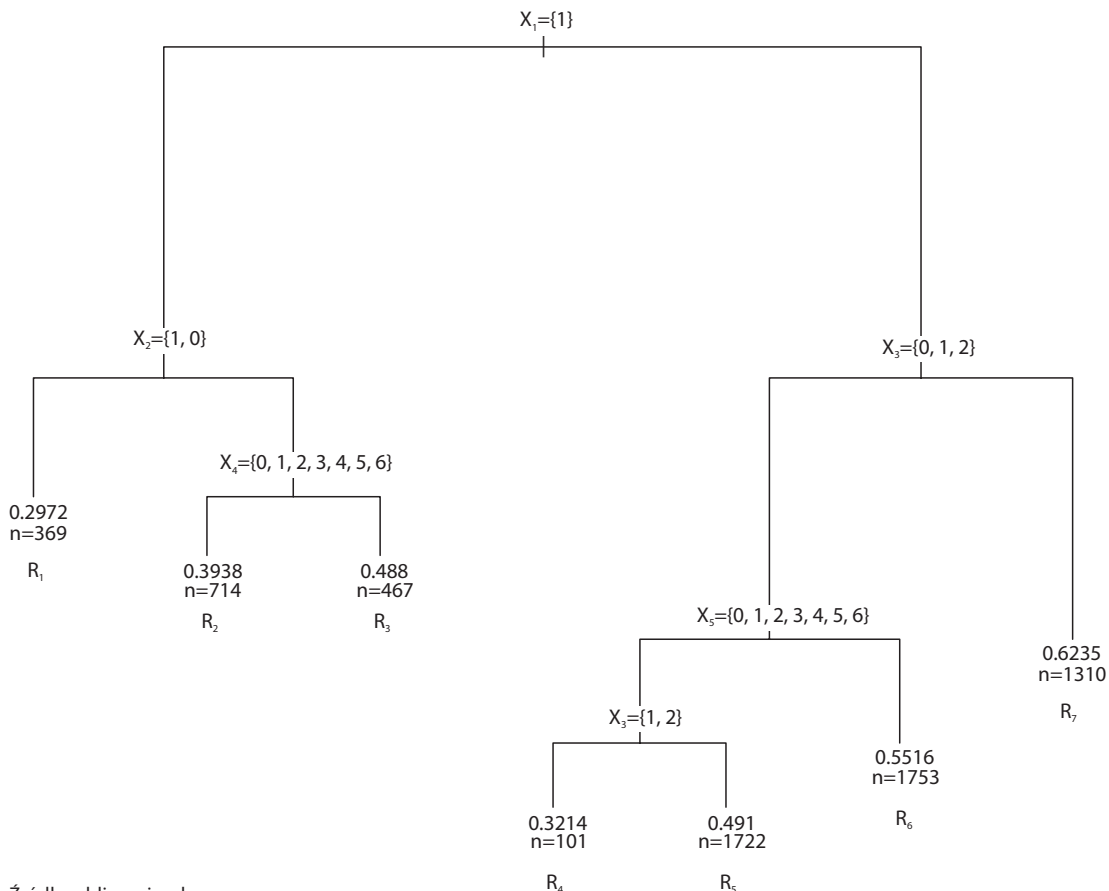
140 Szerzej o kondycji finansowej badanej grupy przedsiębiorstw w przekroju województw por. rozdział 1.

zmiennej SUKCES w ujęciu ogółu przedsiębiorstw. Zagregowana miara SUKCES dla mazowieckich przedsiębiorstw została również najsilniej zdeterminowana przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej. Następnie, w przypadku otrzymanej przy pierwszym podziale pozbiorowości przedsiębiorstw, deklarujących brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej podmiotu, największą mocą dyskryminacyjną również okazała zmienna dotycząca modyfikacji i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat (poprzedzających badanie kwestionariuszowe). Natomiast w przypadku pozbiorowości obejmującej jednostki mające siedzibę w województwie mazowieckim, w których deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu, do kolejnego podziału została wybrana zmienna odnosząca się do planów w zakresie likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat (zamiast zmiennej odnoszącej się do planów perspektywicznych w zakresie nakładów inwestycyjnych na środki trwałe).

Ze względu na zbyt małą moc dyskryminacyjną nie zostały uwzględnione w modelu wynik finansowy brutto (zysk /strata) oraz przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, figurujące w modelu dla ogółu przedsiębiorstw. Do modelu dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego zostały dodatkowo wybrane dwa wskaźniki rentowności, aktywów ROA oraz kapitału ROE, które występowały w modelu drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50–249 osób.

Rys. 6.12. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Ryc. 6.12. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Mazowieckie Voivodship



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.18. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Table 6.18. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Mazowieckie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X_2	Planowana likwidacja działalności w perspektywie najbliższych 3 lat Planned liquidation of activities within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. likwidacji działalności lack of knowledge about business liquidation
X_3	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X_4	Wskaźnik rentowności aktywów ROA (w %) Return on assets (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X_5	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more

Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

Spośród wyodrębnionych w modelu klas mazowieckich przedsiębiorstw wyróżnić można klasę (węzeł R_7) obejmującą przedsiębiorstwa w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej objętej badaniem kwestionariuszowym jednostki);
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja i zwiększenie oferty rynkowej.

Klasa ta stanowiła 20,4% mazowieckich przedsiębiorstw, a oczekiwana wartość miary SUKCES wynosiła 0,624 – najwięcej spośród pozostałych klas opisanych na węzłach końcowych drzewa regresyjnego (por. wykres 6.9). Dla porównania średnia miary SUKCES dla ogółu podmiotów z województwa mazowieckiego wynosiła 0,510 (wobec 0,509 przeciętnie w kraju).

Najniższą średnią wartość miary SUKCES osiągnięto w klasie R_1 (por. rys. 6.12 oraz wykres 6.9) – 0,297. Do klasy tej zostały zaliczone jednostki (stanowiące 5,7% ogółu ankietowanych z województwa mazowieckiego), które deklarowały:

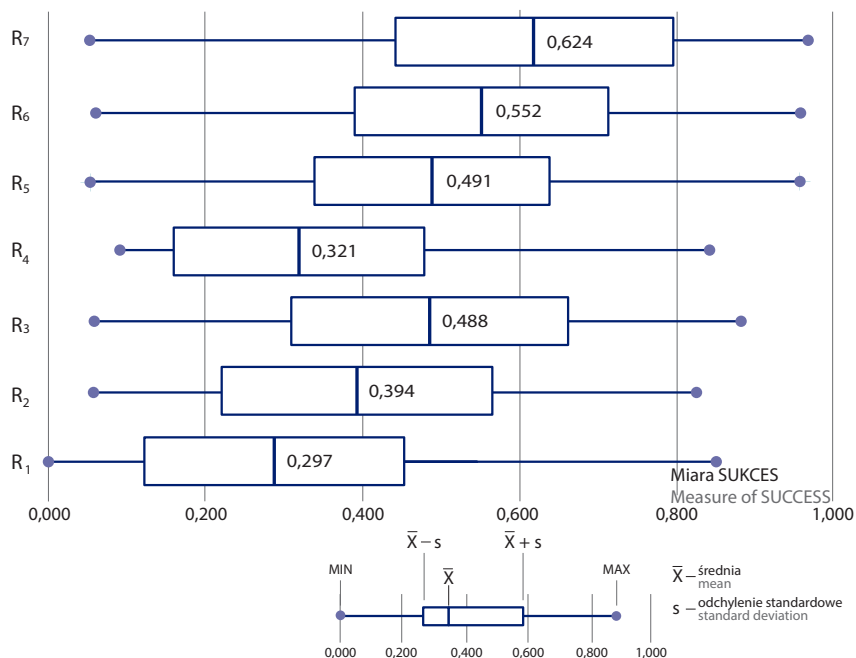
- występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- likwidację działalności w perspektywie najbliższych 3 lat bądź też brak wiedzy na temat planowanej likwidacji działalności.

Również niską oczekiwaną wartość miary SUKCES odnotowano w klasie opisanej w sąsiednim węzle końcowym R_2 (0,394). Klasa ta obejmowała jednostki, które oprócz występowania zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu dodatkowo:

- deklarowały brak likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat;
- osiągnęły w 2017 r. poziom rentowności aktywów (ROA) poniżej 5,0%.

Wykres 6.9. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Chart 6.9. Differentiation of synthetic SUKCES measures by enterprises classes in Mazowieckie Voivodship



Źródło: obliczenia własne.
Source: own calculations.

W odniesieniu do czynników z grupy opinii na temat ważności determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego zmienne, które miały największą moc dyskryminacyjną w trakcie tworzenia modelu zależności miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego zawiera tablica 6.19. Te 11 zmiennych były podstawą wydzielenia 13 różnych pod względem poziomu miary sukcesu klas przedsiębiorstw o podobnych cechach. Z uwagi na trudności w wykonaniu na potrzeby niniejszej publikacji rysunku drzewa regresyjnego w czytelny sposób, zrezygnowano z prezentacji graficznej.

Przeprowadzona odpowiednia procedura rekurencyjnego podziału zbiorowości mazowieckich przedsiębiorstw wykazała, że o największej mocy dyskryminacyjnej (i największym wpływie na sukces) były dwie zmienne – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym oraz opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności ryzykiem walutowym, podobnie jak w skali ogółu ankietowanych przedsiębiorstw, a także w zbiorowości obejmującej podmioty działające w przetwórstwie przemysłowym, w handlu (hurtowym i detalicznym; naprawie pojazdów samochodowych⁴).

Dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego nowymi, istotnymi zmiennymi w modelu, które nie wystąpiły w modelu dla wszystkich jednostek z całego kraju, jak ich we wcześniej analizowanych modelach według wybranych sekcji PKD czy klas wielkości, były następujące zmienne:

- lider ze znajomością rynku, na którym działa przedsiębiorstwo;
- funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych;
- atrakcyjne ceny wynajmu nieruchomości i ich dostępność na tle innych terenów;
- usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie poprzez reengineering;
- możliwość korzystania z publicznego wsparcia finansowego w zakresie lokalnych funduszy poręczeń kredytowych.

Występowanie lidera ze znajomością rynku, na którym działa przedsiębiorstwo uznawane było przez 32,5% respondentów z województwa mazowieckiego za kluczowy czynnik sukcesu (był to najwyższy odsetek spośród pozostałych województw), natomiast funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych w otoczeniu lokalnym przedsiębiorstwa – przez 6,0% respondentów (był to najniższy odsetek spośród pozostałych województw).

Przy pierwszym podziale zbiorowości mazowieckich przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES, zostały wyodrębnione dwie podzbiorowości, pierwsza obejmowała jednostki deklarujące w badaniu kwestionariuszowym brak w otoczeniu lokalnym odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też ich nieistotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw (stanowiła ona 10,5% ogółu podmiotów z województwa mazowieckiego), a druga – pozostałe jednostki, tj. dla których poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych miał istotne (bądź neutralne) znaczenie. W dalszej kolejności, przy kolejnych podziałach tej pierwszej podzbiorowości, została wydzielona klasa przedsiębiorstw, charakteryzująca się jedną z najniższych wartości średniej miary SUKCES. Zostały do niej zaklasyfikowane jednostki o następujących cechach i opiniach:

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym, w którym brak było odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też miał on nieistotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw;
- w sposobie działania przedsiębiorstw nie było dominującej roli lidera, albo jeśli występował lider, to jego znajomość rynku, na którym działało przedsiębiorstwo nie była uznawana za cechę kluczową dla rozwoju i sukcesu jednostki;
- w sposobie działania przedsiębiorstw rola zespołu przywódczego (np. założycieli, wspólników, akcjonariuszy) była uznawana za nieistotny czynnik rozwoju i sukcesu jednostki.

Oczekiwana wartość miary SUKCES wynosiła w tej klasie 0,346. Natomiast w innej, wydzielonej klasie przedsiębiorstw, o takich samych opiniach na temat znaczenia poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych, ale przy tym dodatkowo doceniających znaczenie znajomości rynku u lidera (jako cechą kluczową dla rozwoju i sukcesu jednostki) oraz podkreślających znaczenie funkcjonujących w otoczeniu lokalnym specjalnych stref ekonomicznych, średnia miary SUKCES była zdecydowanie wyższa – wynosiła 0,587.

Spośród pozostałych klas przedsiębiorstw wyróżniała się znaczną wartością miary SUKCES (0,546) klasa, która została wyodrębniona na podstawie warunków określonych przez dwie istotne zmienne, mianowicie:

- funkcjonowanie w otoczeniu lokalnym o istotnym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstw poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych;
- przypisanie istotnego znaczenia opracowaniu systemu zarządzania ryzykiem walutowym.

Tablica 6.19. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Table 6.19. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Mazowieckie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_2	Cechą lidera znajomość rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo The leader with knowledge of the market on which the enterprise operates 0 – brak lidera, w szczególności o takich kompetencjach/ lack of a leader, in particular, with such competences 1 – zupełnie nieistotne kompetencje u lidera completely insignificant competences, 2 – raczej nieistotne /rather insignificant 3 – neutralne /neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) /definitely significant (key)
X_3	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne /rather insignificant 3 – neutralne /neutral 4 – raczej istotne /rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) /definitely significant (key)
X_4	Bazowanie na dominującej roli zespołu przywódczego Relying on the dominant role of the leadership team 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_5	Funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych Functioning of special economic zones 0 – brak specjalnych stref ekonomicznych / no special economic zones 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.19. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie mazowieckim (dok.)

Table 6.19. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Mazowieckie Voivodship (cont.)

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_6	Atrakcyjne ceny wynajmu nieruchomości i ich dostępność na tle innych terenów Attractive rental prices and their availability in comparison to other regions 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_7	Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie poprzez reengineering Improving the management system in the enterprise through reengineering 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_8	Możliwość korzystania z publicznego wsparcia finansowego w zakresie lokalnych funduszy poręczeń kredytowych Possibility of using public financial support for local credit guarantee funds 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_9	Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_{10}	Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową w otoczeniu lokalnym Appropriate equipping with road infrastructure in the local environment 0 – brak odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową lack of adequate equipping with road infrastructure 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny, /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)
X_{11}	Posiadanie własnej strony internetowej Having own website 0 – brak strony własnej internetowej / no own website 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Województwo śląskie

Śląskie Voivodship

Śląskie było kolejnym województwem, z którego przedsiębiorcy byli podmiotem odrębnej analizy zależności miary zagregowanej SUKCES od wybranych zmiennych uwzględnionych w badaniu kwestionariuszowym oraz od wskaźników finansowych, których podstawą były dane ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r.

Województwo śląskie wyróżnia się niezmiennie od wielu lat, podobnie jak mazowieckie, wysokimi udziałami w tworzeniu produktu krajowego brutto (2. miejsce w kraju, a w przeliczeniu na 1 mieszkańca – 3. miejsce, po województwie mazowieckim i dolnośląskim). W 2017 r. podmioty prowadzące działalność na obszarze tych dwóch województw wytworzyły 34,7% ogólnej wartości PKB w kraju (w tym 12,3% z województwa śląskiego).

Ponadto, niezmiennie śląskie charakteryzuje się wśród pozostałych województw największą (po mazowieckim) liczbą podmiotów sektora niefinansowego prowadzących działalność gospodarczą (a także liczbą pracujących w tych podmiotach, czy wielkością przychodów z całokształtu działalności). Przedsiębiorstwa śląskie (o liczbie pracujących 10-249 osób) biorące udział w badaniu kwestionariuszowym „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” stanowiły 13,1% ogółu objętych badaniem jednostek, w tym 81,0% stanowiły podmioty zatrudniające 10-49 osób (mazowieckie przedsiębiorstwa stanowiły 14,8% ogółu badanych, w tym 78,3% to małe przedsiębiorstwa). Dla przedsiębiorstw śląskich miara SUKCES kształtowała się na poziomie 0,499, czyli nieznacznie mniej niż wśród przedsiębiorstw mazowieckich (0,510).

Duże różnice między tymi dwoma województwami występują natomiast w strukturze przedsiębiorstw według rodzaju działalności, czy w strukturze sektorowej gospodarki. Śląskie należy do bardzo uprzemysłowionych regionów. Na tle pozostałych województw w tym regionie przemysł ma największy udział w tworzeniu wartości dodanej brutto i tym samym w tworzeniu PKB, podczas gdy w mazowieckim – najmniejszy.

Spośród ogółu śląskich przedsiębiorstw objętych badaniem kwestionariuszowym 31,3% związane było z przemysłem, w tym 28,2% z przetwórstwem przemysłowym (działalność handlową prowadziło 25,1%) podczas gdy wśród mazowieckich przedsiębiorstw jednostki związane z przemysłem stanowiły zdecydowanie mniejszy odsetek (22,4%), a jednostki związane z handlem – zdecydowanie większy (31,4%). Na Śląsku nieznacznie większy odsetek niż na Mazowszu stanowiły przedsiębiorstwa budowlane.

Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa z województwa śląskiego do modelu drzewa regresyjnego odpowiadające modelowi miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw (z uwzględnieniem wskaźników finansowych) został wybrany zestaw 5 istotnych zmiennych objaśniających (por. rys. 6.13 i tabl. 6.20), tj. w największym stopniu decydujących o sukcesie.

W wyniku przeprowadzonej procedury rekurencyjnych podziałów analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES wyodrębniono 7 klas przedsiębiorstw (podobnie jak przy zastosowaniu analogicznej procedury dla jednostek z województwa mazowieckiego).

Podstawą pierwszych podziałów badanej zbiorowości śląskich przedsiębiorstw były 3 takie same zmienne, również jak przy konstrukcji drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw mazowieckich, mianowicie zmienna określająca występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, zmienna odnosząca się do planów w zakresie likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat oraz trzecia zmienna – modyfikacja i zmiana oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe.

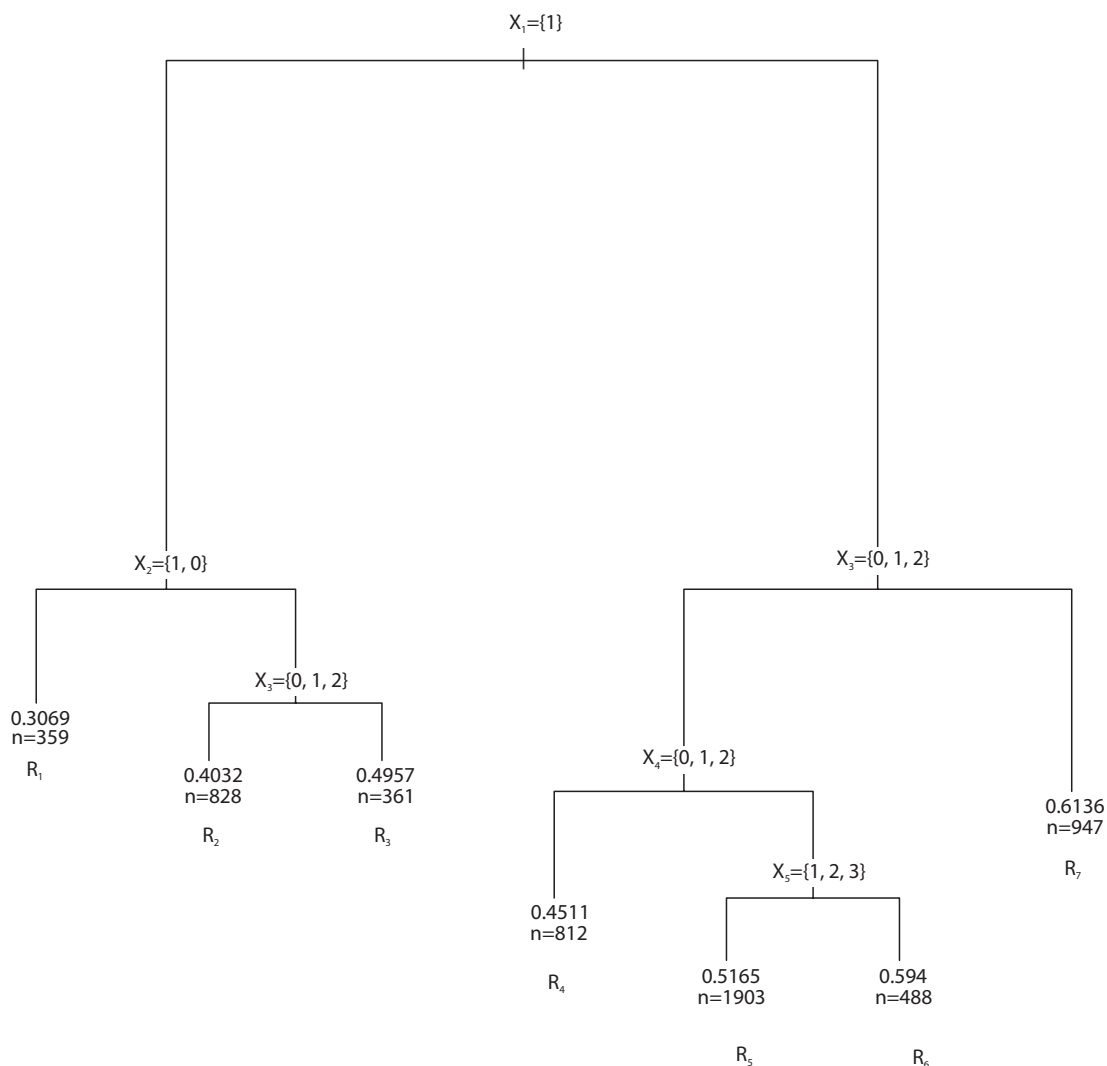
Do kolejnych podziałów została ponownie wybrana zmienna dotycząca modyfikacji i zmiany oferty rynkowej – wśród jednostek deklarujących występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej. Natomiast wśród jednostek deklarujących brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej największą mocą dyskryminacyjną wyróżniały się dwie nowe zmienne, które nie figurowały

w modelu dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego. Były to atuty konkurencyjne w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań oraz w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego (w tym sprzętu komputerowego i rozwiązań informatycznych).

Z uwagi zbyt małą moc dyskryminacyjną nie zostały uwzględnione dwa wskaźniki rentowności, aktywów ROA oraz kapitału ROE, które występowały w modelu drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego (także w modelu dla grupy przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50–249 osób).

Rys. 6.13. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie śląskim

Ryc. 6.13. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Śląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.20. Najważniejsze czynniki z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES dla przedsiębiorstw w województwie śląskim

Table 6.20. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Śląskie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X_2	Planowana likwidacja działalności w perspektywie najbliższych 3 lat Planned liquidation of activities within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. likwidacji działalności lack of knowledge about about business liquidation
X_3	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X_4	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /much lower 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher
X_5	Przewaga konkurencyjna w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego Competitive advantage in terms of appropriate equipment and technological instrumentation 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /much lower 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Spośród wyodrębnionych w modelu klas śląskich przedsiębiorstw najniższą średnią wartość miary SUKCES odnotowano w klasie R_1 (por. rys. 6.13 oraz wykres 6.10) – 0,307. Do klasy tej zostały zaliczone jednostki (stanowiące 5,3% ogółu ankietowanych z województwa śląskiego), które deklarowały:

- występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- likwidację działalności w perspektywie najbliższych 3 lat bądź też brak wiedzy na temat planowanej likwidacji działalności.

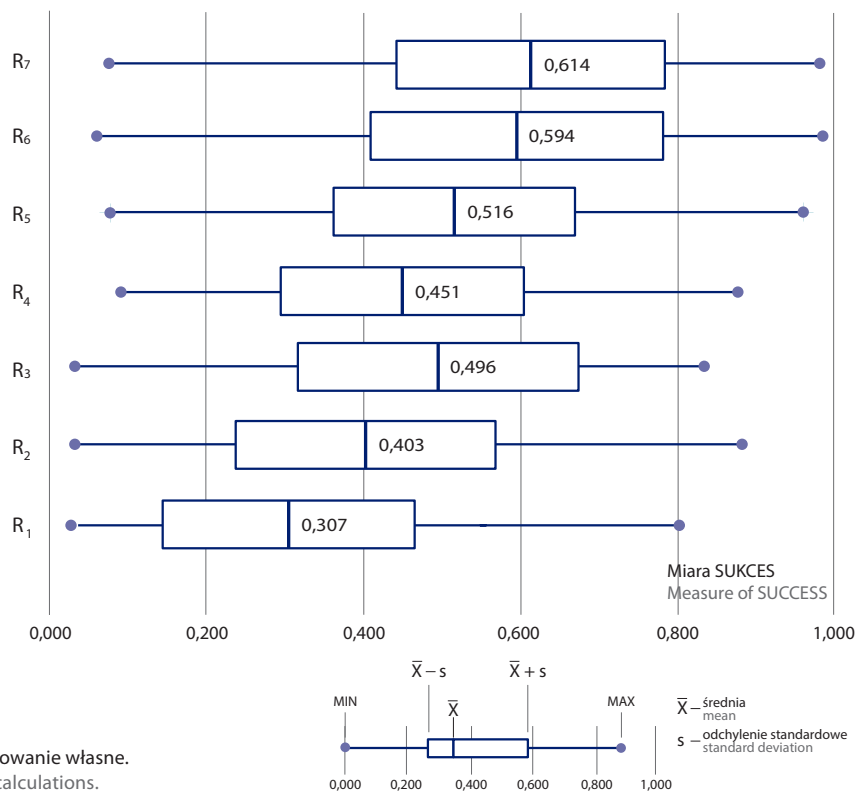
W analogicznej klasie, powstałej przy konstrukcji drzewa regresyjnego dla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, stanowiące 5,7% ogółu ankietowanych z tego województwa, średnia wartość miary SUKCES była nieznacznie niższa – 0,297.

Kolejną niską oczekiwaną wartość miary SUKCES odnotowano w klasie opisanej w sąsiednim węźle końcowym R_2 (0,403), stanowiącej 14,5% ogółu ankietowanych z województwa śląskiego. Klasa ta obejmowała jednostki, które oprócz występowania zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu dodatkowo deklarowały:

- brak likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat;
- brak modyfikacji i zmian oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat, bądź zmniejszenie oferty rynkowej.

Wykres 6.10. Zróznicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie śląskim

Chart 6.10. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in Śląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

W pozostałych klasach ($R_2 - R_7$) wyodrębnionych w wyniku rekurencyjnego podziału podzbiorowości, w której nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było wiedzy na ten temat) średnie wartości miary SUKCES kształtowały się na wyższym poziomie. Najwyższą wartością średniej wyróżniła się klasa (węzeł R7), w której dodatkowo w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja i zwiększenie oferty rynkowej. Stanowiła ona 16,6% mazowieckich przedsiębiorstw, a oczekiwana wartość miary SUKCES wynosiła 0,614.

Klasa ta obejmowała jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było wiedzy na ten temat)
- nie było modyfikacji i zmian oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat, bądź nastąpiło zmniejszenie oferty rynkowej
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań kształtowała się na wyższym bądź porównywalnym poziomie;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych przewaga konkurencyjna w zakresie posiadanego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego kształtowała się na wyższym poziomie.

W odniesieniu do zmiennych z grupy opinii na temat ważności determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego przeprowadzono dla przedsiębiorstw z województwa śląskiego odrębną analizę zależności miary zagregowanej SUKCES w formie drzewa regresyjnego, który przedstawia rysunek 6.14. Efektem końcowym konstrukcji drzewa regresyjnego było, ze względu na wartość zmiennej SUKCES, wyodrębnienie 8 klas przedsiębiorstw – por. węzły końcowe na rys. 6.14. (w modelu dla jednostek z całego kraju powstały tylko 4 klasy). Zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc dyskryminacyjną opisano w tablicy 6.26. Wymieniony zestaw zmiennych objaśniających, które służyły do kolejnych, rekurencyjnych podziałów zbiorowości badanych przedsiębiorstw i wyodrębnieniu klas przedsiębiorstw o podobnych cechach, znacząco różnił od zestawu zmiennych w modelu skonstruowanego dla ogółu jednostek z całego kraju (w tym również od modelu tylko dla województwa mazowieckiego). Jedynie przy pierwszym podziale zbiorowości ze względu na miarę SUKCES okazała się istotną taka sama zmienna – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym, który również na Śląsku przez 60,5% przedsiębiorców uznawany był za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach. W tej pozbiorowości, tj. takiej, do której zaklasyfikowano jednostki uznające odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu działania podmiotu za istotny czynnik rozwoju średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,516, natomiast w drugiej pozbiorowości (pozostałych jednostek) – 0,473.

Przy kolejnych podziałach powstałych podzbiorowości, odmiennie niż w modelu drzewa regresyjnego dla ogółu ankietowanych przedsiębiorstw (a także odmiennie niż w modelu dla województwa mazowieckiego), mniejszą moc dyskryminacyjną miała zmienna związana z planowaniem strategicznym, tj. opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym).

Dla przedsiębiorstw z województwa śląskiego nowymi, istotnymi zmiennymi w modelu były m.in. następujące zmienne, które dla wybranych do analizy pozostałych województw okazały się nieistotne, mianowicie:

- możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych;
- kredyty bankowe przy rozpoczynaniu działalności;
- posiadanie własnej strony internetowej.

Dwie ostatnie zmienne z wyżej wymienionych okazały się również istotnymi zmiennymi przy konstrukcji drzewa regresyjnego w odniesieniu do przedsiębiorstw związanych z budownictwem (niezależnie od regionu).

Spośród wyodrębnionych klas przedsiębiorstw w klasie opisanej węzłem R_1 , osiągnięta była najniższa wartość średniej miary SUKCES (0,405). Klasa ta skupiała 6,7% ogółu badanych jednostek z województwa śląskiego, które deklarowały w badaniu:

- brak odpowiedniego poziomu rynku usług telekomunikacyjnych w ich otoczeniu lokalnym lub też jego nieistotne znaczenie;
- brak możliwości korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych bądź ich nieistotne lub neutralne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Porównując w pozostałych węzłach końcowych prognozowane wartości średniej arytmetycznej miary SUKCES otrzymano, iż największymi wartościami (odpowiednio 0,551 i 0,507) wyróżniały się klasy przedsiębiorstw opisane w węzłach R_8 oraz R_3 (por. wykres 6.14), które skupiały odpowiednio 15,6% i 1,6% podmiotów z województwa śląskiego.

Do klasy R_8 zaliczono przedsiębiorstwa z województwa śląskiego:

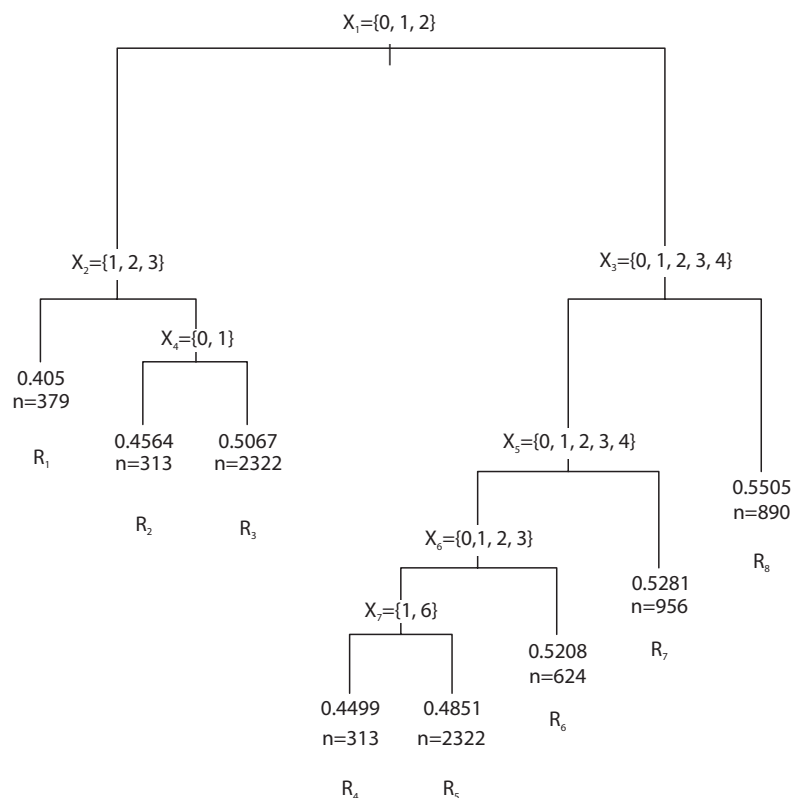
- funkcjonujące w otoczeniu lokalnym o odpowiednim poziomie świadczonych usług telekomunikacyjnych traktowanym jako istotny (bądź neutralny) czynnik rozwoju i sukcesu podmiotu;
- funkcjonujące w otoczeniu lokalnym o odpowiednim wyposażeniu w infrastrukturę drogową, traktowany jako bardzo istotny (kluczowy) czynnik rozwoju i sukcesu podmiotu.

Natomiast mało liczna klasa R_3 obejmowała śląskie przedsiębiorstwa, które deklarowały w badaniu:

- brak odpowiedniego poziomu rynku usług telekomunikacyjnych w ich otoczeniu lokalnym lub też jego nieistotne znaczenie;
- istotne znaczenie dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa możliwości korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych;
- korzystanie z kredytów bankowych przy rozpoczynaniu działalności, które uznane były za istotny bądź neutralny czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa.

Rys. 6.14. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego w województwie śląskim

Ryc. 6.14. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment in Śląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.21. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie śląskim

Table 6.21. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Śląskie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_2	Możliwość korzystania z lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego Possibility of using local consulting companies in the scope of obtaining EU funds and other sources of external financing 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_3	Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową w otoczeniu lokalnym Appropriate equipping with road infrastructure in the local environment 0 – brak odpowiedniego wyposażenia w infrastrukturę drogową lack of adequate equipping with road infrastructure 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny, /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny, /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)
X_4	Kredyty bankowe przy rozpoczynaniu działalności Bank loans when starting a business 0 – nie korzystano z kredytów/ loans were not used 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)
X_5	Posiadanie własnej strony internetowej Having own website 0 – brak strony własnej internetowej / no own website 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)
X_6	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia / no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne /rather insignificant 3 – neutralne /neutral 4 – raczej istotne /rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) /definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Tablica 6.21. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie śląskim (dok.)

Table 6.21. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Śląskie Voivodship (cont.)

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_7	Posiadanie odpowiedniego kapitału własnego na rozpoczęcie działalności gospodarczej Having adequate equity capital to start a business 0 – brak czynnika/ no factor 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny, /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny, /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Województwo dolnośląskie

Dolnośląskie Voivodship

W analogiczny sposób, jak dla przedsiębiorstw z województw mazowieckiego i śląskiego, również dla przedsiębiorstw działających w innej (południowo-zachodniej) części kraju – województwie dolnośląskim, przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych objętych niniejszym badaniem, konstruując drzewa regresyjne odpowiadające modelom zależności.

Województwo dolnośląskie, podobnie jak śląskie, należy do bardzo uprzemysłowionych regionów w kraju. Na tle pozostałych województw wyróżnia się także wysokim udziałem przemysłu w tworzeniu wartości dodanej brutto i tym samym w tworzeniu PKB. W świetle wyników przeprowadzonego badania kwestionariuszowego w ogólnej liczbie dolnośląskich podmiotów odsetek jednostek związanych z przemysłem kształtował się na porównywalnym poziomie (31,4%), jak wśród śląskich podmiotów. Pod względem liczby jednostek objętych badaniem (a także pod względem wielkości przychodów ogółem z prowadzonej działalności) województwo dolnośląskie zajmowało 5. miejsce wśród województw. Natomiast pod względem wartości obu wskaźników rentowności aktywów i kapitału plasowało się na ostatnim miejscu.

Średnia wartość zagregowanej miary SUKCES dla dolnośląskich przedsiębiorstw wynosiła 0,514 (wobec 0,510 dla mazowieckich o 0,499 dla śląskich).

Zgodnie z przyjętą w niniejszym rozdziale metodologią, w pierwszej kolejności przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk przedsiębiorstw (samooceny działalności) i danych finansowych. Drzewo konstrukcyjne odpowiadające modelowi dla województwa dolnośląskiego przedstawia rys. 6.15, a tablica 6.27 zawiera te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną, czyli były kluczowe w podziale całej zbiorowości na klasy przedsiębiorstw, różniące się istotnie pod względem poziomu miary sukcesu.

Zestaw tych zmiennych ujętych w modelu był podobny, jak w modelu dla przedsiębiorstw z poprzednio analizowanych województw. Niewielkie różnice wystąpiły natomiast w ich rankingu pod względem mocy dyskryminacyjnej oraz w kształcie drzewa, zbiorze relacji zmiennych objaśniających ze zmienną objaśnianą – miarą SUKCES.

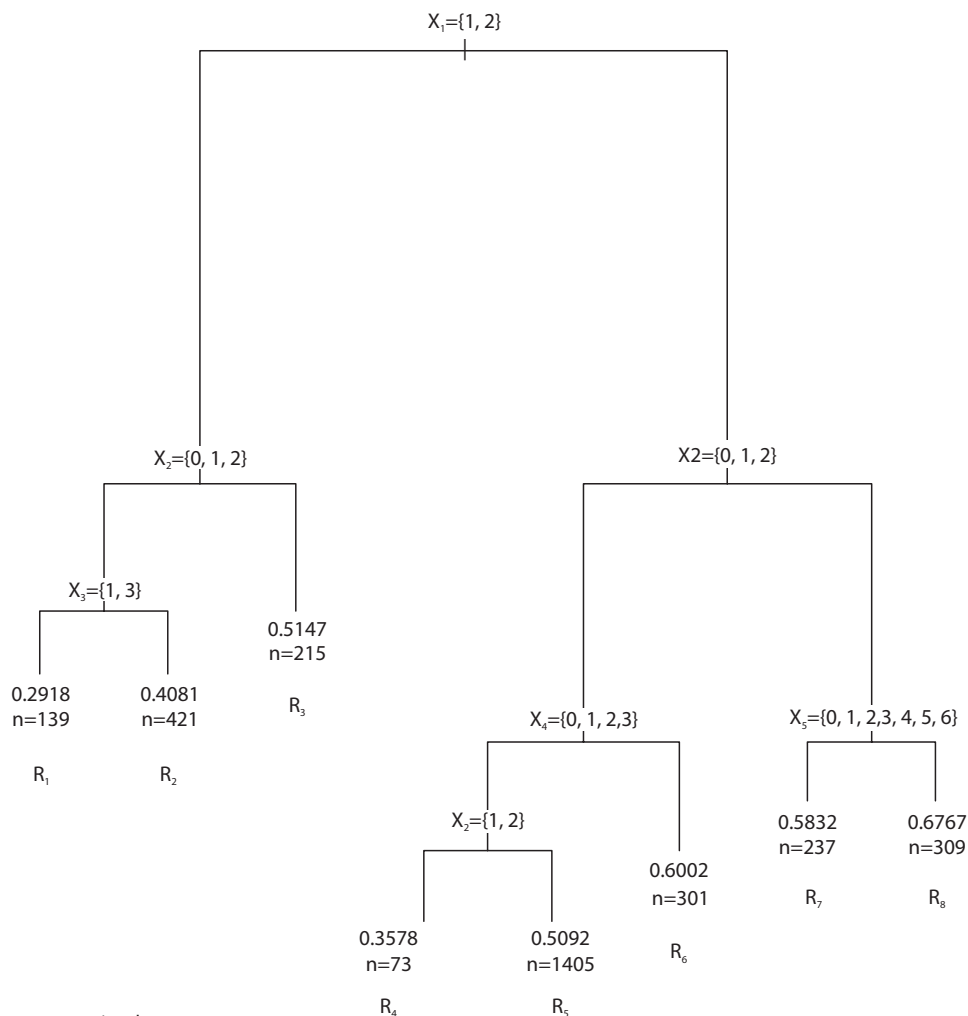
Ostatecznie w wyniku przeprowadzonej procedury rekurencyjnych podziałów analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego wyodrębniono 8, w miarę jednorodnych klas przedsiębiorstw (przy zastosowaniu analogicznej procedury, zarówno dla jednostek z województwa mazowieckiego, jak i śląskiego powstało 7 klas) – por. rys. 6.15 oraz wykres 6.11.

Podstawą pierwszego podziału badanej zbiorowości dolnośląskich przedsiębiorstw była również taka sama zmienna, jak przy konstrukcji drzewa regresyjnego w skali całego kraju, czy też dla analizowanych wcześniej, mazowieckich i śląskich przedsiębiorstw, mianowicie zmienna określająca występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej. Następnie, w obu powstałych podzbiorowościach (jednej obejmującej jednostki deklarujące występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej – stanowiła ona 25,0% oraz drugiej – brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej) zmienną o największej mocy dyskryminacyjnej okazała się modyfikacja i zmiana oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe. Zmienna ta stała się podstawą podziału tych dwóch podzbiorowości.

W przypadku przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego i śląskiego dla podzbiorowości podmiotów, w których wystąpiło zagrożenie utraty płynności finansowej (stanowiących odpowiednio 24,1% i 27,0%) największą moc dyskryminacyjną z punktu widzenia miary SUKCES miała zmienna odnosząca się do planów w zakresie likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat.

Rys. 6.15. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim

Ryc. 6.15 Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Dolnośląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.22. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim

Table 6.22. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises in Dolnośląskie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowana likwidacja działalności w perspektywie najbliższych 3 lat Planned liquidation of activities within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. likwidacji działalności lack of knowledge about about business liquidation
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X ₄	Przewaga konkurencyjna w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego; Competitive advantage in terms of appropriate equipment and technological instrumentation; 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym, /much lower 2 – niewiele niższym, /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher
X ₅	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Odmienne niż w modelu dla województwa mazowieckiego (oraz w modelu dla wszystkich przedsiębiorstw w skali kraju) kolejną istotną zmienną w modelu dla województwa dolnośląskiego (i dla śląskiego) okazała się zmienna odnosząca się do atutu konkurencyjnego w zakresie odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego (w tym sprzętu komputerowego i rozwiązań informatycznych). W świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego 21,0% respondentów z województwa dolnośląskiego uważało, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa posiadały odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie na poziomie wyższym w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych. W zbiorowości tej średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,597 (wobec 0,492 wśród pozostałych).

Spośród wyodrębnionych w modelu klas dolnośląskich przedsiębiorstw wyróżnić można klasę o najniższej średniej wartości miary SUKCES (węzeł R_1) obejmującej przedsiębiorstwa w których:

- wystąpiło zagrożenie utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nie nastąpiła modyfikacja oferty rynkowej, bądź też nastąpiło zmniejszenie oferty rynkowej;
- deklarowano likwidację działalności w perspektywie najbliższych 3 lat bądź też brak wiedzy na temat planowanej likwidacji działalności.

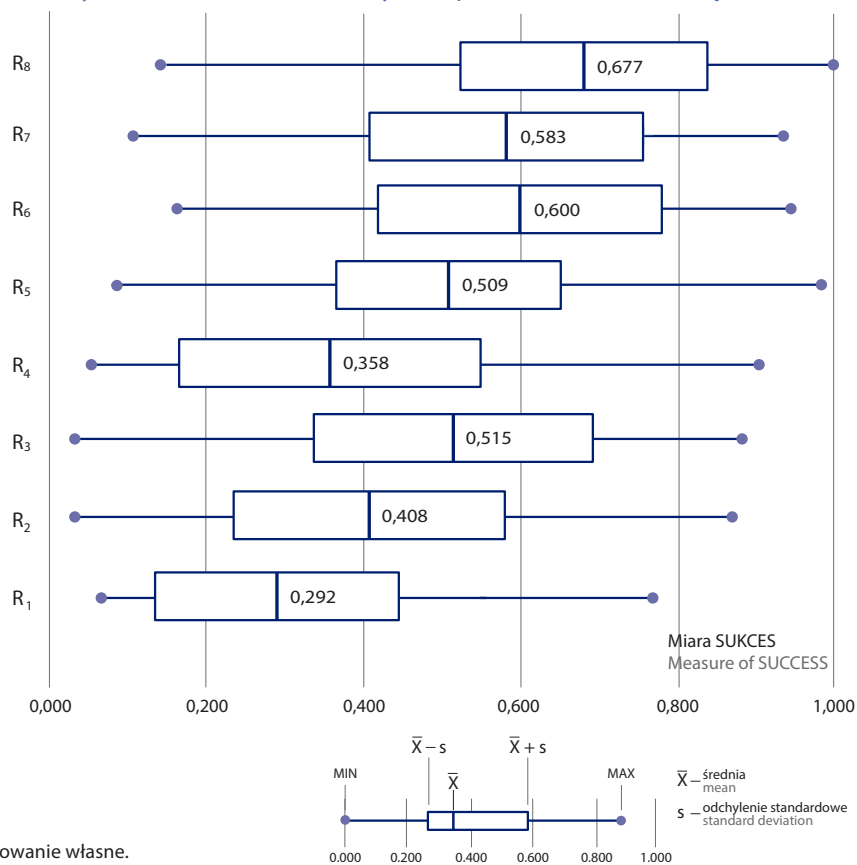
Wymieniona klasa przedsiębiorstw o ww charakterystyce stanowiła 4,5% ogółu jednostek z województwa dolnośląskiego, a oczekiwana wartość miary SUKCES wynosiła 0,292, czyli ok. 60% poziomu dla wszystkich jednostek z tego województwa.

Najwyższą średnią wartość miary SUKCES osiągnięto w klasie R_8 (por. rys. 6.15 oraz wykres 6.11) – 0,677, czyli ok. 2,5-krotnie więcej niż w powyżej wymienionej klasie R_1 . Do klasy R_8 zostały zaliczone jednostki (stanowiące 10,0% ogółu ankietowanych z województwa dolnośląskiego), które deklarowały:

- brak zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było wiedzy na temat stanu płynności finansowej objętej badaniem kwestionariuszowym jednostki);
- modyfikację i zwiększenie oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat, poprzedzających badanie kwestionariuszowe;
- uzyskanie rentowności kapitału (ROE) na poziomie co najmniej poniżej 5,0% w 2017 r.

Wykres 6.11. Zróźnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim

Chart 6.11. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in Dolnośląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Podobnie jak w skali całego kraju również dla województwa dolnośląskiego do modelu ilustrującego zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego został uwzględniony znacznie mniej liczny zestaw zmiennych objaśniających. Rysunek 6.16. przedstawia drzewo regresyjne odpowiadające otrzymanemu modelowi, a tablica 6.23 zawiera te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną (3 zmienne).

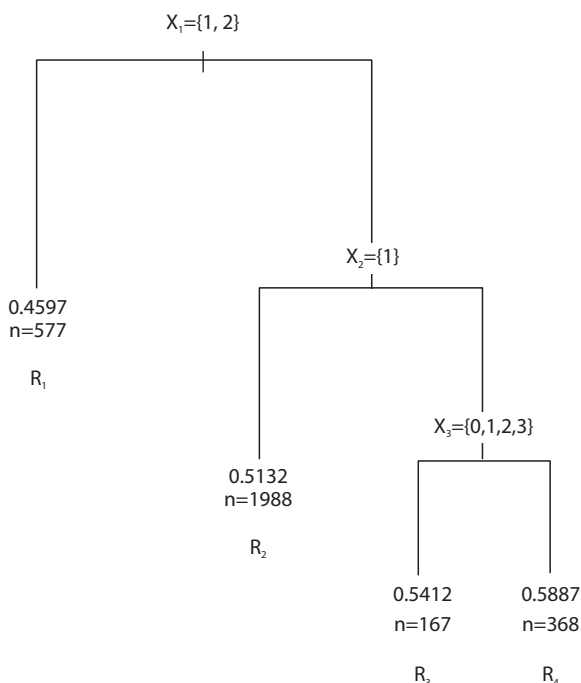
Spośród nich dwie nie figurowały we wcześniej analizowanych modelach, tj.:

- zmienna odnosząca się do planowania jasno określonych działań i zasad postępowania dzięki którym przedsiębiorstwo może efektywnie prowadzić swoją działalność, osiągając maksymalizację zysku, i realizując wyznaczone cele rynkowe – opracowywanie strategii marketingowej na najbliższe 3 lata;
- zmienna charakteryzująca powiązania osobowo-kapitałowe i organizacyjne z innymi podmiotami.

Natomiast zmienna również związana z planowaniem strategicznym, ale w zakresie kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka, tj. opracowywaniem systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym), występująca w modelu dla ogółu przedsiębiorstw w skali całego kraju, a także w grupie jednostek z województwa mazowieckiego, śląskiego, okazała się nieistotna w grupie przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego.

Rys. 6.16. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim

Ryc. 6.16. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in Dolnośląskie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.23 Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim

Table 6.23. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Dolnośląskie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Opracowanie strategii marketingowej Development of a marketing strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotne w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotne / rather insignificant 3 – neutralne / neutral 4 – raczej istotne / rather significant 5 – zdecydowanie istotne (kluczowe) /definitely significant (key)
X_2	Występowanie powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami Occurrence of personal-capital and organizational connections with other entities 1 – przedsiębiorstwo niezależne /independent enterprise 2 – przedsiębiorstwo partnerskie /partner enterprise 3 – przedsiębiorstwo powiązane /associated enterprise
X_3	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

W trakcie konstrukcji drzewa regresyjnego dla województwa dolnośląskiego pierwszą zmienną podziału badanej zbiorowości przedsiębiorstw, o największej mocy dyskryminacyjnej okazała się nowa zmienna – opracowanie strategii marketingowej w perspektywie powyżej 3 lat.

Ze względu na wartość zmiennej SUKCES, już przy pierwszym podziale zbiorowości przedsiębiorstw została wyodrębniona klasa (bez dalszego podziału), do której zostały zaklasyfikowane jednostki deklarujące w badaniu ankietowym brak opracowanej strategii marketingowej lub też jej nieistotne znaczenie. Klasa ta stanowiła 18,6% respondentów z Dolnego Śląska – R_1 (por. rys. 6.16 i wykres 6.12). Średnia wartość miary SUKCES osiągała w tej klasie wielkość 0,460 (por. tabl. 6.24). W pozostałej podzbiorowości respondentów średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,526, w tym wśród dolnośląskich respondentów uznających opracowanie strategii marketingowej za kluczowy czynnik rozwoju i sukcesu kierowanych przez nich przedsiębiorstw miara ta wynosiła 0,547.

Kolejnymi, istotnymi zmiennymi, decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa oraz służącymi do następnych podziałów zbiorowości jednostek były 2 zmienne – powiązania osobowo-kapitałowe i organizacyjne z innymi podmiotami oraz odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym.

W każdej z nowopowstałych klas (R_2 , R_3 , R_4) prognozowana średnia wartość zmiennej SUKCES była wyższa niż w tej pierwszej, przy czym najwyższa (0,589) w klasie stanowiącej 11,9% (R_{41}), obejmującej przedsiębiorstwa, które:

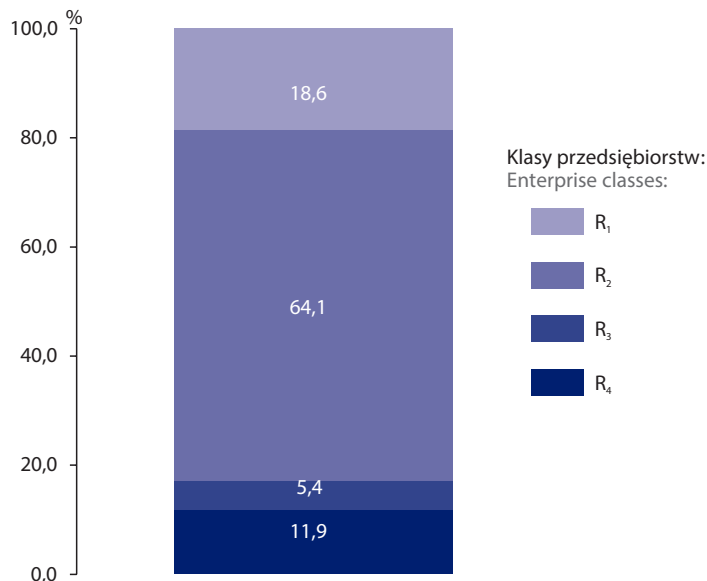
- przypisywały istotne znaczenie opracowaniu strategii marketingowej (bądź miała ona neutralne znaczenie);
- z punktu widzenia powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, nie były to jednostki niezależne, pozostawały w partnerstwie finansowym z innymi przedsiębiorstwami

mi lub funkcjonowały w grupie, w której jedno przedsiębiorstwo kontroluje bezpośrednio lub pośrednio większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie lub wywiera dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo;

- funkcjonowały w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom rynku usług telekomunikacyjnych o istotnym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wykres 6.12. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim

Chart 6.12. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in Dolnośląskie Voivodship.



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.24. Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim

Table 6.24. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback factors regarding internal determinants and the local environment – enterprises in Dolnośląskie Voivodship

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,085	0,939	0,460	0,180
R ₂	0,026	1,000	0,513	0,181
R ₃	0,060	0,959	0,541	0,177
R ₄	0,030	0,950	0,589	0,181

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Województwo podkarpackie

Podkarpackie Voivodship

Czwartym, wybranym województwem, dla którego dokonano analizy zależności miary zagregowanej SUKCES od wybranych zmiennych uwzględnionych w badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników i danych finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw w 2017 r. było województwo podkarpackie wchodzące w skład makroregionu wschodniego.

W województwie podkarpackim, podobnie jak w analizowanych wcześniej województwach, przemysł ma znaczący udział w tworzeniu wartości dodanej brutto i tym samym w tworzeniu PKB.

Udział przedsiębiorstw, których rodzaj działalności był zaliczany do przemysłu stanowił 34,0% w ogólnej liczbie jednostek z Podkarpacia, objętych badaniem kwestionariuszowym. Województwo podkarpackie wyróżniało się natomiast najmniejszym udziałem jednostek związanych z grupą usług obejmujących następujące sekcje PKD: M, N, P, Q, R i S (7,3%, wobec 15,4% przeciętnie w kraju) i jednym z największym udziałów jednostek związanych z budownictwem (14,9%; wobec 12,2% przeciętnie w kraju).

Pomimo znacznego uprzemysłowienia tego obszaru, województwo podkarpackie niezmiennie od wielu lat, zajmuje przedostatnie miejsce (przed lubelskim) pod względem wielkości PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca.

Z uwagi na niskie wartości PKB per capita, województwo podkarpackie, analogicznie jak inne województwa ze wschodniej części kraju, otrzymywało w ramach programów operacyjnych Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013 oraz Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 dodatkowe wsparcie z funduszy unijnych na rzecz pobudzenia wzrostu gospodarczego i zahamowanie tendencji stagnacyjnych, decydujących o marginalizacji i peryferyjności tych województw.

Dla przedsiębiorstw z tego województwa średnia wartość zagregowanej miary SUKCES osiągnęła nieznacznie wyższy poziom niż w wymienionych wcześniej województwach (0,521). Jakkolwiek według subiektywnej oceny respondentów opłacalność działalności prowadzonej przez ich przedsiębiorstwa tylko dla 12,7% odpowiedzi kształtowała się na wyższym poziomie w stosunku do nakładów środków i pracy, tj. dla mniejszego udziału respondentów niż przeciętnie w kraju (15,4%), w tym znacznie mniejszego niż w województwie mazowieckim, dolnośląskim czy śląskim.

Konstruując drzewo regresyjne odpowiadające modelowi zależności miary zagregowanej SUKCES od charakterystyk przedsiębiorstw (samooceny działalności) i danych finansowych zostały wybrane ze zbioru zmiennych objaśniających 7 istotnych zmiennych o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej. W wyniku przeprowadzonej procedury podziału analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES wyodrębniono 9 klas przedsiębiorstw (por. rys. 6.17 i tabl. 6.25).

Zestaw istotnych zmiennych objaśniających, które zostały wybrane do modelu zależności miary SUKCES był podobny, jak w modelu dla przedsiębiorstw z poprzednio analizowanych województw. Stwierdzono natomiast niewielkie różnice w ich rankingu pod względem mocy dyskryminacyjnej oraz w kształcie drzewa, zbiorze relacji zmiennych objaśniających ze zmienną objaśnianą – miarą SUKCES.

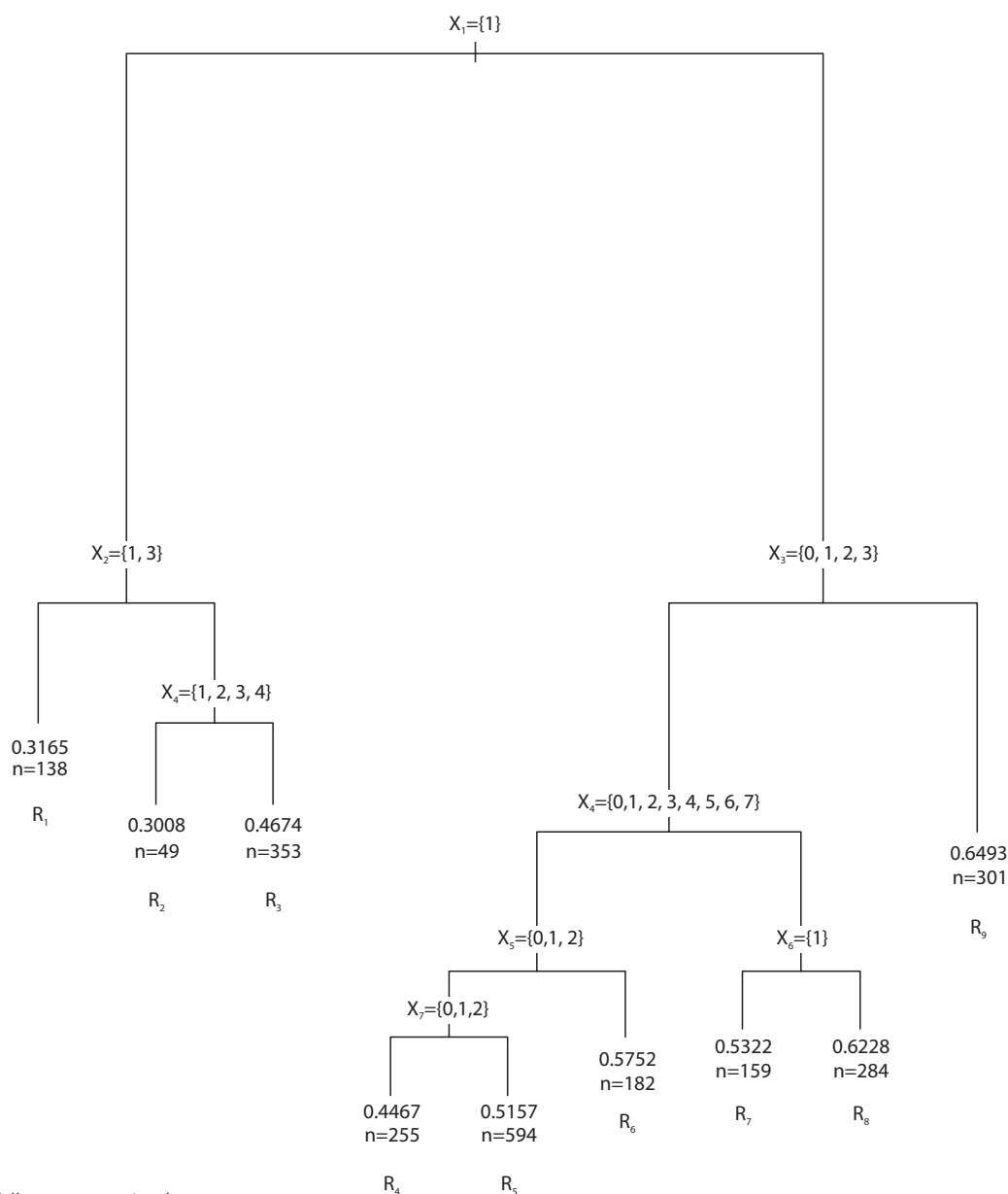
Zgodnie z otrzymanym modelem dla podkarpackich przedsiębiorstw miara SUKCES została najsilniej zdeterminowana również przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej¹⁴¹. W dalszej kolejności, do podziału podzbiorowości obejmującej jednostki deklarujące występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej (stanowiła ona 23,3%) została wybrana zmienna odnosząca się do planów w zakresie likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat (podobnie jak w wo-

141 Szczególnie z powodów kadrowych. Wśród podkarpackich przedsiębiorców, zdaniem których występowało w jednostce zagrożenie utraty płynności finansowej z powodów kadrowych miara SUKCES wynosiła 0,404, czyli stanowiąc 77,6% wielkości miary dla wszystkich respondentów z tego województwa.

jewództwie śląskim i mazowieckim). Natomiast w pozdbiorowości respondentów deklarujących brak takiego zagrożenia w przedsiębiorstwach lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej, zmienną o największej mocy dyskryminacyjnej okazała się nowa zmienna, która nie występowała w modelu ogólnego w skali całego kraju, ani w żadnym analizowanym wcześniej modelu przekrojowym – zmienna dotycząca przewagi konkurencyjnej w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

Rys. 6.17. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw w województwie podkarpackim

Ryc. 6.17. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for enterprises in Podkarpackie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.25. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa w województwie podkarpackim

Table 6.25. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises in Podkarpackie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X_2	Planowana likwidacja działalności w perspektywie najbliższych 3 lat Planned liquidation of activities within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. likwidacji działalności lack of knowledge about business liquidation
X_3	Przewaga konkurencyjna w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami Competitive advantage in developing partnership with other companies 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym /much lower 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher
X_4	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X_5	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie /slight increase

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.25. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa w województwie podkarpackim (dok.)

Table 6.25. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – enterprises in Podkarpackie Voivodship (cont.)

Zmienna Variable	Opis czynnika Description of the factor
X_6	Przychody ogółem (w mln euro) Total revenue (in EURmillions) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż 2,0 mln euro less than 2 – [2;0; 5,0) 3 – [5,0; 10,0) 4 – 10,0 mln euro i więcej and more
X_7	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /much lower 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Spośród wyodrębnionych w modelu grup podkarpackich przedsiębiorstw wyróżnić można klasę o o najniższej średniej wartości miary SUKCES (węzeł R_2) – 0,301 (por. wykres 6.17 i tabl. 6.25). Stanowiła ona 2,1% ogółu jednostek w tym województwie i obejmowała przedsiębiorstwa, w których:

- wystąpiło zagrożenie utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- nie deklarowano likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat;
- osiągnęły w 2017 r. poziom rentowności aktywów (ROA) poniżej 0,0%, czyli przedsiębiorstwa nie generowały zysku (nie uzyskały księgowej nadwyżki przychodów nad kosztami)¹⁴².

Również niską oczekiwaną wartość miary SUKCES odnotowano w klasie opisanej w sąsiednim węźle końcowym R_1 (0,317). Do klasy tej zostały zaliczone jednostki (stanowiące 6,0% ogółu ankietowanych z województwa podkarpackiego), które deklarowały:

- występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- likwidację działalności w perspektywie najbliższych 3 lat bądź też brak wiedzy na temat planowanej likwidacji działalności.

W przypadku modeli dla województwa mazowieckiego i śląskiego również zostały wyodrębnione klasy o ww charakterystykach, opisane w węzłach R_1 . W klasach tych odnotowano najniższe wartości miary SUKCES, odpowiednio 0,297 dla województwa mazowieckiego i 0,307 dla śląskiego.

142 Sytuacja taka może również dotyczyć, bardzo sporadycznych przypadków, kiedy przedsiębiorstwo notuje ujemny kapitał własny oraz dodatni wynik finansowy netto.

Tablica 6.26 Podstawowe parametry statystyczne zagregowanej miary SUKCES w otrzymanych klasach przedsiębiorstw na bazie zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych – przedsiębiorstwa w województwie podkarpackim

Table 6.26. Basic statistical parameters of the aggregate SUCCESS measure in the resulting enterprise classes based on feedback variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators – enterprises in Podkarpackie Voivodship

Klasy przedsiębiorstw Enterprise classes	Podstawowe parametry statystyczne Basic statistical parameters			
	wartość minimalna minimum value	wartość maksymalna maximum value	średnia arytmetyczna arithmetic mean	odchylenie standardowe standard deviation
R ₁	0,063	0,807	0,317	0,158
R ₂	0,091	0,749	0,301	0,154
R ₃	0,026	0,851	0,467	0,178
R ₄	0,055	0,893	0,447	0,155
R ₅	0,123	0,935	0,516	0,145
R ₆	0,199	0,926	0,575	0,181
R ₇	0,193	0,947	0,532	0,174
R ₈	0,151	0,932	0,623	0,171
R ₉	0,192	0,990	0,649	0,168

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Najwyższą średnią wartość miary SUKCES osiągnięto w klasie R₉ (por. wykres 6.17) – 0,649, czyli ponad 2-krotnie więcej niż w powyżej wymienionej klasie R₂. Do klasy R₉ zostały zaliczone jednostki (stanowiące 13,0% ogółu ankietowanych z województwa podkarpackiego), które deklarowały:

- brak zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej objętej badaniem kwestionariuszowym jednostki);
- rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami na poziomie wyższym niż główni konkurenci rynkowi.

Klasa ta nie ulegała już dalszemu podziałowi.

Drugą pod względem wielkości średnią wartość miary SUKCES odnotowano w klasie R₈ – 0,623, do wyodrębnienia której w wyniku kolejnych podziałów zbiorowości przedsiębiorstw okazały się istotne 4 zmienne. Klasa ta obejmowała jednostki deklarujące:

- brak zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu (bądź nie było brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej objętej badaniem kwestionariuszowym jednostki) – podobnie jak w klasie R₉;
- rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami na poziomie niższym niż główni konkurenci rynkowi bądź porównywalnym – odmiennie do klasy R₉;
- wskaźnik rentowności aktywów ROA kształtował się w 2017 r. na poziomie co najmniej 10,0%;
- przychody ogółem wyniosły w 2017 r. co najmniej 2 mln euro.

Jednostki zaliczone do wyżej wymienione klasy R₈ stanowiły 12,3% podkarpackich przedsiębiorstw.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń na rzecz konstrukcji modelu zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy otoczenia opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego otrzymano zestaw

3 istotnych zmiennych (podobnie jak w modelu w skali całego kraju), przy czym dwie z nich nie były uwzględnione w analizowanych wcześniej modelach dla wybranych województw, mazowieckiego, śląskiego i dolnośląskiego, ani też w modelu w skali całego kraju.

Należały donich:

- zmienna dotycząca zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa – funduszy pozyskanych z zagranicy (w formie bezzwrotnej);
- zmienna odnosząca się do sposobu działania przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji wewnętrznej – preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu.

Rozpatrując przekrój przestrzenny ocen znaczenia funduszy pozyskanych z zagranicy (w formie bezzwrotnej) dla rozwoju i sukcesu ankietowanych przedsiębiorstw stwierdzono, że w województwach lubelskim i podkarpackim przedsiębiorcy w największym stopniu dostrzegali ważność tego czynnika sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach (odpowiednio dla 25,3% i 23,7% respondentów uznany był czynnik o istotnym znaczeniu), podczas gdy w mazowieckim – w najmniejszym stopniu (dla 16,1%).

Natomiast nie stwierdzono dużego zróżnicowania między województwami w opiniach respondentów na temat znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstw preferowania pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu. Dla 72,1% podkarpackich przedsiębiorców uznany był za istotny czynnik sukcesu (wobec 73,8% przeciętnie w kraju). Przy czym w tej pozbiorowości miara zagregowana SUKCES osiągała wartość 0,532 – najwięcej spośród takich samych grup przedsiębiorców w pozostałych województwach.

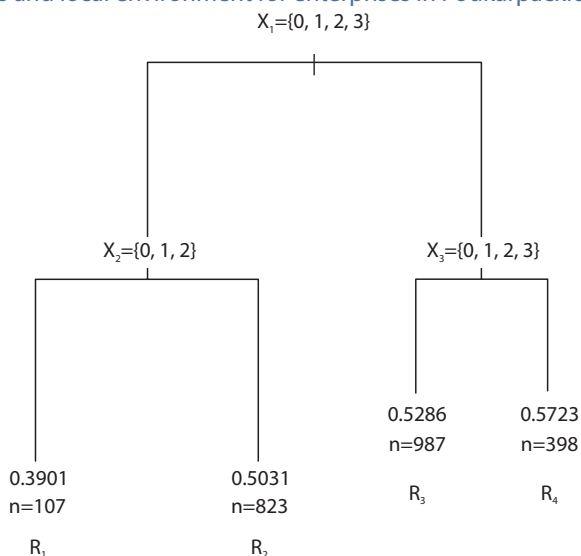
Z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną nie została wybrana do modelu dla przedsiębiorstw z Podkarpacia ani jedna zmienna odnosząca się do wybranych aspektów zarządzania strategicznego (występujące w modelu dla całej zbiorowości oraz dla analizowanych wcześniej województw).

Tablica 6.27 zawiera te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc klasyfikacyjną, a rysunek 6.18 przedstawia drzewo konstrukcyjne odpowiadające otrzymanemu modelowi.

Zagregowana miara SUKCES została najsilniej zdeterminowana, podobnie jak w przypadku całej populacji ankietowanych przedsiębiorców (a także w województwach mazowieckim i śląskim), pierwszą zmienną podziału zbiorowości podkarpackich przedsiębiorstw, okazał się odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym. W podzbiorowości, w której ta charakterystyka otoczenia lokalnego w wymiarze infrastrukturalnym uznana była przez ok. 60% przedsiębiorców za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach, miara SUKCES wynosiła 0,541. Przy kolejnym podziale istotną zmienną o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej okazała się zmienna dotycząca znaczenia funduszy pozyskanych z zagranicy. Natomiast w pozostałej podzbiorowości (miara SUKCES wynosiła wówczas 0,490), w której uważano, że w otoczeniu lokalnym brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też miał on nieistotne znaczenie dla przedsiębiorstw, przy kolejnym podziale istotną zmienną był sposób działania przedsiębiorstwa polegającym na preferowaniu pracy zespołowej, kooperacji, dbałości o budowę zintegrowanego zespołu.

Rys. 6.18. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw w województwie podkarpackim

Ryc. 6.18. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for enterprises in Podkarpackie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.27. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw w województwie podkarpackim

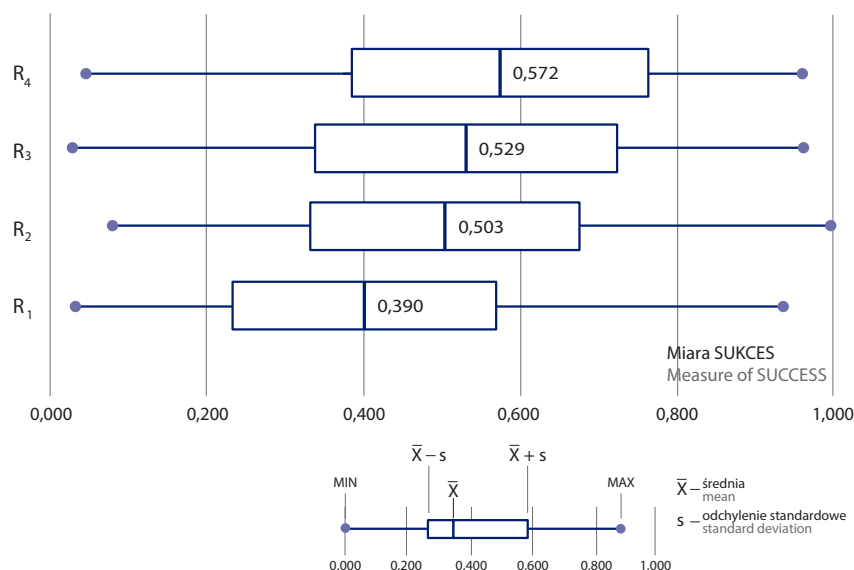
Table 6.27. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for enterprises in Podkarpackie Voivodship

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_2	Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu Preference for teamwork, cooperation, care for building an integrated team 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_3	Fundusze pozyskane z zagranicy (w formie bezzwrotnej) Funds obtained from abroad (non-returnable) 0 – nie korzystano z takich funduszy /such funds were not used 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa, completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Wykres 6.13. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw w województwie podkarpackim

Chart 6.13. Differentiation of syntethic SUKCES measures by enterprises classes in Podkarpackie Voivodship



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

W wyniku przeprowadzonej procedury, przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału otrzymano 4 klasy przedsiębiorstw – por. rys. 6.18 oraz wykres 6.13. Najwyższą wartość średniej miary SUKCES (0,572) osiągnięto w klasie R₄ obejmującej przedsiębiorstwa:

- funkcjonujące w otoczeniu lokalnym, w którym odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych uważany był za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach;
- dostrzegające znaczenie możliwości korzystania z funduszy zagranicznych, która również uważana była za istotny czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw.

Najmniejszą wartość średniej miary SUKCES odnotowano w klasie R₁ (0,390) skupiającej jednostki, które:

- deklarowały brak odpowiedniego poziomu świadczonych usług telekomunikacyjnych lub też jego nieistotne znaczenie dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw;
- nie uznawały sposobu działania przedsiębiorstwa polegającego na preferowaniu pracy zespołowej, kooperacji, dbałości o budowę zintegrowanego zespołu za istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych jednostki.

Porównawcza analiza międzywojewódzka modeli zależności miary SUKCES od zmiennych z grupy tzw. „twardych” wykazała niewielkie różnice między tymi modelami (między kształtami drzew i rankingami istotnych zmiennych objaśniających). Skład zestawów istotnych determinant sukcesu był podobny w każdym z województw. Natomiast w przypadku zmiennych tzw. „miękkich” dla każdego województwa do modelu zależności zostały dobrane zupełnie odmienne zestawy zmiennych objaśniających, zmiennych decydującymi o sukcesie przedsiębiorstw i tym samym modele były bardziej zróżnicowane.

6.6. Modele przekrojowe dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

6.6. Cross-sectional models for family and non-family enterprises

Z uwagi na fakt, iż w niniejszej publikacji w zakresie podmiotowym, oprócz standardowo stosowanych w badaniach GUS przekrojów typu: województwo, klasa wielkości przedsiębiorstwa, rodzaj działalności (sekcja PKD), uwzględniono dodatkowo grupę przedsiębiorstw rodzinnych (wyróżnioną na podstawie opinii respondentów, samouznania własnego przedsiębiorstwa za firmę rodzinną), skonstruowano, zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych (pozostałych), po dwa modele drzew regresyjnych. Pierwszy model dotyczył zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z zakresu samooceny działalności oraz wskaźników i danych finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r., a drugi – dotyczył zależności od zmiennych uwzględnionych w badaniu kwestionariuszowym opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw determinant wewnętrznych i z otoczenia lokalnego.

Konstrukcja odrębnych modeli dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych umożliwić miała sprawdzenie, czy przy wykorzystaniu odpowiednich miar jakości podziału analizowanych podzbiorowości przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej SUKCES, występują różnice w zestawach zmiennych objaśniających o największej mocy klasyfikacyjnej, czyli różnice w zmiennych profilujących odpowiednie podzbiory badanej zbiorowości i w największym stopniu decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa.

W zaprezentowanej w rozdziale 5 analizie podkreślono specyfikę zachowań przedsiębiorstw rodzinnych (na tle nierodzinnych), która w świetle otrzymanych wniosków wynikała m.in. z różnych preferencji w zakresie wyborów strategicznych, różnej oceny znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa czynników wewnętrznych (szczególnie pewnych sposobów działania na konkurencyjnym rynku), planowania perspektywicznego, czynników zewnętrznych, w szczególności związanych z orientacją lokalną.

Przeprowadzone badanie kwestionariuszowe wykazało, że spośród ogółu respondentów 33,9% uznało swoje przedsiębiorstwa za firmę rodzinną. W grupie tej średnia wartość zagregowanej miary SUKCES kształtowała się na poziomie 0,515, w tym w klasie podmiotów średniej wielkości (stanowiącej 16,0% zbiorowości firm rodzinnych) – 0,571. Dla grupy pozostałych przedsiębiorstw (nierodzinnych) średnia wartość miary SUKCES była nieznacznie mniejsza – 0,506, w tym w klasie przedmiotów średniej wielkości (stanowiącej 21,7% firm nierodzinnych) – 0,535.

Odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych sekcjach był bardzo zróżnicowany. Najwyższe odsetki odnotowano w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) – 42,4%, w której miara SUKCES wynosiła 0,519 (wobec 0,511 wśród nierodzinnych) oraz w sekcji G (handel; naprawa pojazdów samochodowych^A – 37,2%, w której miara SUKCES wynosiła 0,513 (wobec 0,498 wśród nierodzinnych).

Przedsiębiorstwa rodzinne

Family enterprises

W pierwszej kolejności przeanalizowano zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy charakterystyk przedsiębiorstw (samooceny działalności) i danych finansowych. Efektem końcowym konstrukcji drzewa regresyjnego dla podmiotów rodzinnych było, ze względu na wartość zmiennej SUKCES, wyodrębnienie 8 klas przedsiębiorstw (por. rys. 6.19 oraz wykres 6.14). Łącznie w konstrukcji drzewa regresyjnego uwzględniono 6 zmiennych objaśniających o największej mocy dyskryminacyjnej (w modelu w skali całej zbiorowości uwzględniono 5 zmiennych, które umożliwiły wyodrębnienie 6 klas). Zestaw tych istotnych zmiennych przedstawia tablica 6.28.

Podobnie jak w skali całej zbiorowości przedsiębiorstw (a także dla wyróżnionej grupy podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób), wśród firm rodzinnych w rankingu zmiennych pod względem mocy dyskryminacyjnej na pierwszych miejscach znalazły się takie same zmienne objaśniające. Zagregowana miara SUKCES (zmienna objaśniana) została najsilniej zdeterminowana przez zmienną dotyczącą występowania zagrożenia utraty płynności finansowej i przy pierwszym podziale otrzymano podzbiorowość obejmującą jednostki, w których deklarowano występowanie takiego zagrożenia (stanowiła ona 25,9%

ogółu firm rodzinnych, wobec 24,6% wśród całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw) oraz drugą podzbiorowość – pozostałe jednostki (deklarujące brak takiego zagrożenia lub brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej podmiotu). W pierwszej podzbiorowości miara SUKCES wynosiła 0,412, natomiast w drugiej 0,552. Spośród wymienionych w badaniu kwestionariuszowym powodów utraty płynności finansowej respondenci reprezentujący firmy rodzinne najczęściej wskazywali załamanie popytu na towary, produkty i usługi. Jeżeli wystąpiło takie zagrożenie utraty płynności finansowej, to miara SUKCES kształtowała się średnio na poziomie 0,401. Jeżeli nie dostrzegano takiego zagrożenia, to miara SUKCES osiągała wartość 0,539.

Zgodnie z otrzymanym modelem drzewa regresyjnego, następnymi zmiennymi decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa oraz służącymi do kolejnych podziałów zbiorowości były również: modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat (w przypadku jednostek, które deklarowały brak zagrożenia utraty płynności finansowej) oraz zmienna dotycząca zamierzeń rozwojowych w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych w perspektywie najbliższych 3 lat (w pozostałym przypadku). Również do modelu dla przedsiębiorstw rodzinnych wybrana została zmienna – przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, występująca w modelu ogólnym.

Natomiast odmiennie niż w modelu dla ogółu całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorców, spośród zestawu zmiennych objaśniających do modelu drzewa regresyjnego dla firm rodzinnych zostały wybrane dodatkowo dwie nowe zmienne:

- wskaźnik rentowności kapitału ROE, liczony na podstawie wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwa w 2017 r.;
- przewaga konkurencyjna w zakresie spełniania norm jakościowych.

Z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną w modelu dla przedsiębiorstw rodzinnych nie został uwzględniony wynik finansowy brutto, figurujący w modelu dla ogółu przedsiębiorstw.

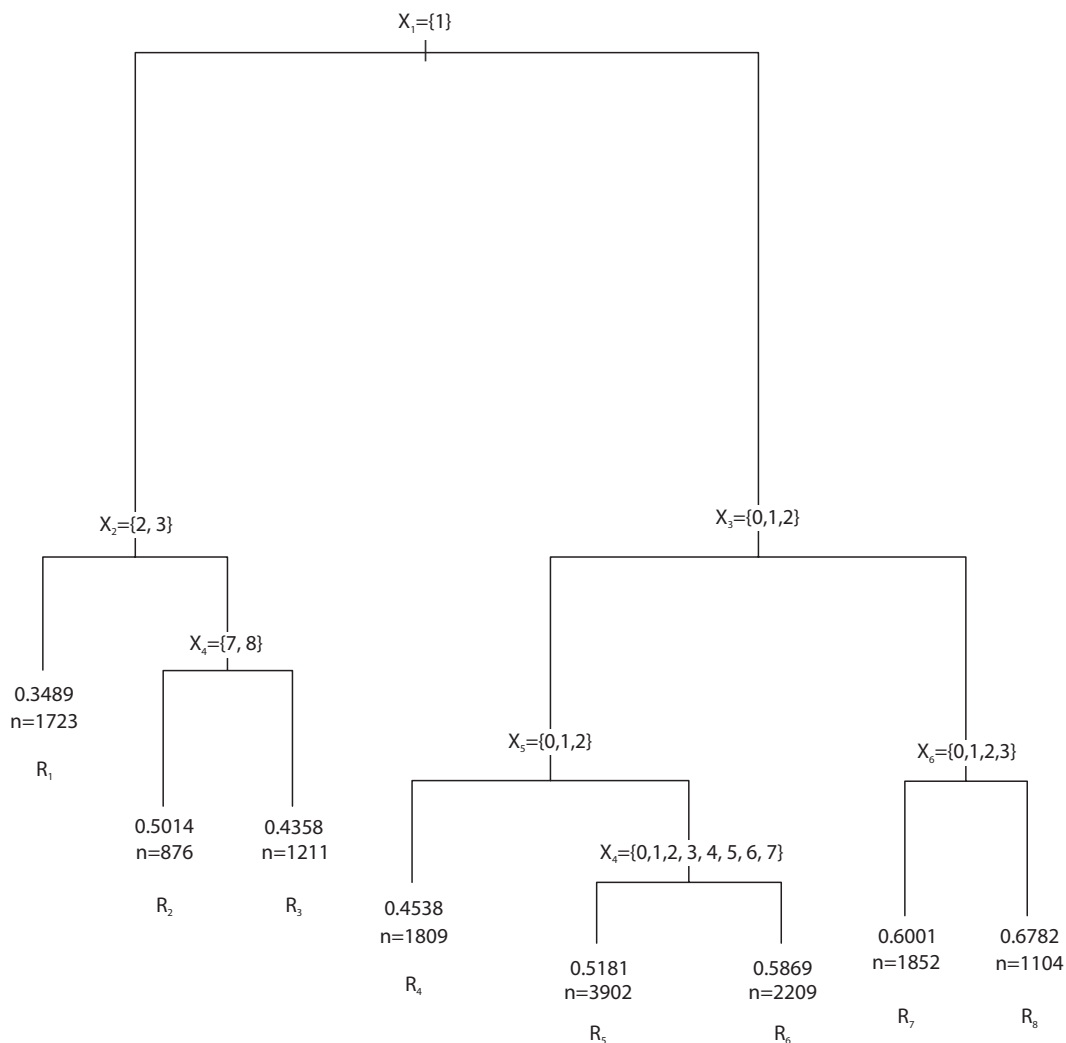
Na podstawie sprawozdań finansowych za 2017 r. przedsiębiorstwa rodzinne¹⁴³ osiągnęły wyższy poziom relacji wyniku finansowego do wartości kapitału własnego niż przeciętnie w skali wszystkich objętych badaniem podmiotów – średnia wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) wynosiła 15,8%, wobec 11,5% w skali wszystkich podmiotów oraz 10,4% wśród podmiotów nierodzinnych. W grupie przedsiębiorców, którzy wykazali rentowność kapitału własnego na poziomie 10,0% i więcej, średnia wartość zagregowanej miary SUKCES wzrosła do poziomu 0,570. A przy dodatkowym warunku braku zagrożenia utraty płynności finansowej (bądź też braku wiedzy w tym zakresie) średnia wartość zagregowanej miary SUKCES wzrosła do poziomu 0,600.

Według wyników samooceny działalności przedsiębiorstw, ujętej w badaniu kwestionariuszowym, obszary, w których w firmach rodzinnych dominowało przekonanie, że pozycja konkurenta jest słabsza, dotyczyły szczególnie dbania o dobrą atmosferę w pracy, stosunków interpersonalnych pracowników oraz norm jakościowych, a w dalszej kolejności – wdrażania nowatorskich rozwiązań (odpowiednio dla 28,5%, 24,2% oraz 16,2% respondentów przedsiębiorstwa wyróżniały się w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych wyższym poziomem tych atutów). Chociaż najmniejszy odsetek respondentów wskazywało na przewagę konkurencyjną swojego przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, to ta przewaga w największym stopniu zwiększała szanse osiągnięcia sukcesu – miara SUKCES wzrastała do poziomu 0,605, a w przypadku posiadania odpowiednio przewag konkurencyjnych w zakresie norm jakościowych oraz dbania o dobrą atmosferę w pracy, stosunków interpersonalnych pracowników – 0,584 oraz 0,569.

143 Poza jednostkami, które prowadziły podatkową księgę przychodów i rozchodów, ewidencję przychodów, kartę podatkową.

Rys. 6.19. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw rodzinnych

Ryc. 6.19. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for family enterprises



Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Tablica 6.28. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa rodzinne

Table 6.28. The most important factors from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – for family enterprises

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak yes 2 – nie /no 3 – nie wiem /I don't know
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie /significant increase 4 – znaczne zwiększenie /slight increase
X ₄	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego / lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X ₅	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań; Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /muchlower; 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher
X ₆	Przewaga konkurencyjna w zakresie spełniania norm jakościowych Competitive advantage in meeting quality standards 0 – brak konkurencji /no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at thelevel: 1 – znacznie niższym /muchlower; 2 – niewiele niższym /slightly lower 3 – na porównywalnym /comparable 4 – niewiele wyższym /slightly higher 5 – znacznie wyższym /much higher

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

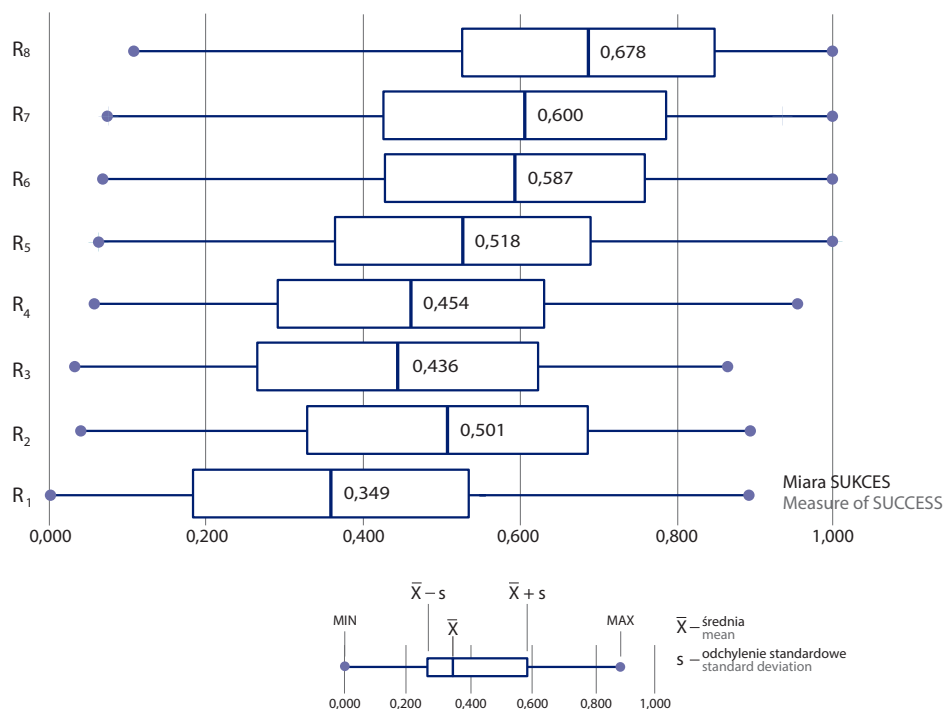
Spośród wyodrębnionych 8 klas przedsiębiorstw najniższą średnią wartością miary SUKCES odnotowano w klasie R_1 (0,349). Podobnie jak dla całej zbiorowości przedsiębiorstw, do klasy tej (stanowiącej 11,7% małych podmiotów, wobec 12,0% w całej zbiorowości) zaklasyfikowano przedsiębiorstwa, w których:

- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie powodu;
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie).

Firmy rodzinne, które pomimo występowania zagrożenia płynności finansowej, planowały inwestycje w perspektywie najbliższych 3 lat stanowiły 14,2% (wobec 12,7% w ogólnej liczbie wszystkich ankietowanych, w tym wśród nierodzinnych 11,9%), a średnia wartość miary SUKCES była już wyższa – wynosiła 0,463. Odmienne niż w modelu ogólnym, zbiorowość ta w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych uległa dalszemu podziałowi (na rozłączenie klasy R_2 i R_3); zmienną o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej okazał się wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE). Uzyskanie dodatkowo rentowności kapitału własnego na poziomie co najmniej 5,0%, przy planowaniu inwestycji w perspektywie najbliższych 3 lat (pomimo subiektywnej oceny występowania zagrożenia płynności finansowej) zwiększało wartość miary SUKCES do poziomu 0,501 (węzeł R_2 ; por. rys. 6.19 oraz wykres 6.14).

Wykres 6.14. Zróżnicowanie miary syntetycznej SUKCES według klas przedsiębiorstw rodzinnych

Chart 6.14.. Differentiation of syntthetic SUKCES measures by family enterprises classes



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Najwyższą wartość średniej miary SUKCES (0,678) odnotowano w klasie R_8 stanowiącej 7,5% i obejmującej przedsiębiorstwa, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych spełnianie norm jakościowych kształtowało się na wyższym poziomie.

Druga, co do wielkości średnia miary SUKCES (0,600) wystąpiła w klasie opisanej w sąsiednim węźle R₁ (0,600) stanowiącej 12,6% i obejmującej jednostki, w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- w porównaniu do konkurentów rynkowych spełnianie norm jakościowych kształtowało się na niższym bądź porównywalnym poziomie.

W przypadku całej zbiorowości przedsiębiorstw klasa o najwyższej wartości miary SUKCES (0,624) została wyodrębniona na podstawie tylko dwóch pierwszych charakterystyk odnoszących się do zagrożenia utraty płynności finansowej oraz modyfikacji oferty rynkowej i nie ulegała już dalszemu podziałowi, które to miało miejsce w modelu dla firm rodzinnych. Z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną zmienna dotycząca przewagi konkurencyjnej w zakresie spełniania norm jakościowych nie została wybrana do ogólnego modelu drzewa regresyjnego dla wszystkich podmiotów i do kolejnego podziału wyodrębnionej podzbiorowości.

Zgodnie z przyjętą metodologią również w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych analogiczną procedurę zastosowano, aby przeanalizować zależność miary zagregowanej SUKCES od zmiennych z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz na temat charakterystyk otoczenia lokalnego (łącznie z otoczeniem instytucjonalnym). Rysunek 6.20 przedstawia drzewo regresyjne odpowiadające otrzymanemu modelowi dla przedsiębiorstw rodzinnych, a tablica 6.34 zawiera te istotne zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc dyskryminacyjną.

Łącznie uwzględniono w konstrukcji drzewa regresyjnego 5 zmiennych objaśniających i wyodrębniono 6 klas przedsiębiorstw (por. węzły końcowe), podczas gdy w przypadku ogółu zbiorowości – 3 zmienne i 4 klasy przedsiębiorstw. Otrzymano duże różnice między modelem dla firm rodzinnych a modelem w odniesieniu do całej zbiorowości ankietowanych jednostek. Między innymi, z uwagi na zbyt małą moc dyskryminacyjną w grupie firm rodzinnych nie okazała się istotna zmienna – opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym - walutowym.

Model dla przedsiębiorstw rodzinnych obejmował natomiast nowe, istotne zmienne:

- w otoczeniu lokalnym odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną (w sieć wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną);
- w ramach nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych – posiadanie własnej strony internetowej (w przypadku modelu dla wszystkich jednostek istotną zmienną okazało się wykorzystywanie serwisów społecznościowych);
- w ramach postaw orientacji przedsiębiorczej – aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (zmienna ta występowała również w modelu dla zbiorowości podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w zakresie przetwórstwa przemysłowego lub w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych^A, a także w modelu dla podmiotów zatrudniających 10-49 osób, niezależnie od rodzaju działalności);
- w ramach sposobu zarządzania – bazowanie na dominującej roli lidera, który jest przekonany o możliwości realizacji wyznaczonych celów.

W świetle przeprowadzonego badania kwestionariuszowego spośród analizowanych wewnętrznych uwarunkowań sukcesu, przez znaczną część respondentów za istotny czynnik sukcesu uznane były m.in. ww. zmienne, tj. posiadanie strony internetowej (przez 62,0% ankietowanych firm rodzinnych oraz przez 58,7% nierodzinnych), aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (odpowiednio wśród firm rodzinnych 50,3% oraz 44,7% wśród nierodzinnych; a w odniesieniu do rynków międzynarodowych – 34,5% oraz 29,7%).

Średnia wartość miary SUKCES w zbiorowości przedsiębiorstw rodzinnych, w których wskazywano na istotne znaczenie dla rozwoju jednostki posiadanie strony internetowej wynosiła 0,532, podczas gdy w zbiorowości przedsiębiorstw, które nie posiadały strony internetowej bądź miała ona nieistotne zna-

czenie – 0,467. Na podobnym poziomie kształtowała się dysproporcja między wartościami miary SUKCES w zależności od znaczenia orientacji przedsiębiorczej polegającej na aktywności w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych na rynkach międzynarodowych (odpowiednio 0,541 wobec 0,487, jeżeli taka forma aktywności nie występowała, bądź miała nieistotne znaczenie).

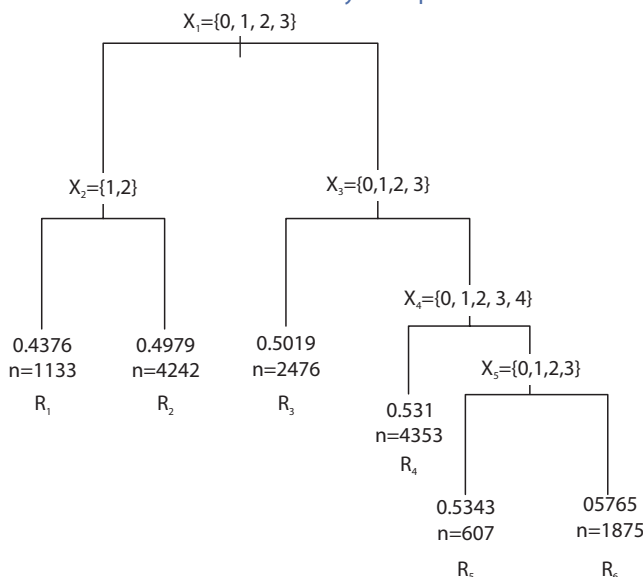
Przeprowadzona w rozdziale 5 analiza wskazywała m.in. na dostrzeganie przez respondentów kluczowej roli lidera w budowie sukcesu przedsiębiorstwa. Występowanie w sposobie działania przedsiębiorstwa lidera, który jest przekonany o możliwości realizacji wyznaczonych celów uważane było przez 51,2% ogółu respondentów z przedsiębiorstw rodzinnych za istotną determinantę sukcesu (przez 40,2% wśród respondentów z przedsiębiorstw nierodzinnych)¹⁴⁴. W grupie tej średnia wartość miary SUKCES wynosiła 0,526.

W porównaniu do modelu w skali całej zbiorowości ankietowanych przedsiębiorstw, jedynie została również ujęta zmienna – odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym (m.in. w zakresie telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do Internetu poprzez łącza szerokopasmowe). Zmienna ta okazała się w obu modelach zmienną o największej mocy dyskryminacyjnej i była podstawą pierwszych podziałów badanych zbiorowości.

Odmienne niż w dla wszystkich przedsiębiorstw, w trakcie konstrukcji drzewa regresyjnego podzbiorowość respondentów z firm rodzinnych, zdaniem których w otoczeniu lokalnym nie występował odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych bądź stanowił nieistotne lub neutralne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (stanowiąca 36,6%) uległa dalszemu podziałowi z wykorzystaniem, dodatkowej zmiennej – oceny znaczenia poziomu wyposażenia w infrastrukturę techniczną.

Rys. 6.20. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw rodzinnych

Ryc. 6.20. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for family enterprises



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

¹⁴⁴ Spośród ujętych w badaniu kwestionariuszowym kompetencyjnych oraz osobowościowych cech lidera respondenci w większym stopniu uznawali ważność lidera ze najonością rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jednakże ta cecha z uwagi na mniejszą moc dyskryminacyjną z punktu widzenia miary SUKCES okazała się nieistotna w konstrukcji drzewa regresyjnego.

Tablica 6.29. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw rodzinnych

Table 6.29. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for family enterprises

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_2	Odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną w otoczeniu lokalnym: Adequate equipment with technical infrastructure in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)
X_3	Posiadanie własnej strony internetowej Having own website 0 – brak strony własnej internetowej / no own website 1 – zupełnie nieistotny czynnik dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant for the success of the enterprise 2 – raczej nieistotny, /rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny, /rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely important (key)
X_4	Cechą lidera przekonanie o możliwości realizacji wyznaczonych celów A leader is convinced of the possibility of achieving the set goals 0 – brak lidera, w szczególności o takich cechach lack of a leader, in particular with such characteristics 1 – zupełnie nieistotna cecha u lidera / completely insignificant, 2 – raczej nieistotna /rather insignificant 3 – neutralna /neutral 4 – raczej istotna / rather significant 5 – zdecydowanie istotna (kluczowa) /definitely significant (key)
X_5	Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych Activity in constant search for market opportunities (niches) and in making quick decisions, of which in search of business opportunities on international markets 0 – brak takiego sposobu działania / no such way the company operates 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny /rather insignificant 3 – neutralny /neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) /definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own calculations.

Spośród otrzymanych w wyniku konstrukcji drzewa regresyjnego i procedury rekurencyjnego podziału zbiorowości 6 klas przedsiębiorstw, najniższą średnią wartość miary SUKCES wyróżniała się klasa R_1 (por. rys. 6.10 i wykres 6.15) – 0,438. Do klasy tej zostały zaliczone jednostki (stanowiące 12,8% ogółu ankietowanych z grupy przedsiębiorstw rodzinnych) funkcjonujące w otoczeniu lokalnym, w którym:

- poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych nie miał istotnego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa;
- brak odpowiedniego poziomu wyposażenia w infrastrukturę techniczną (w sieć wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną) lub też jego nieistotne znaczenie (bądź neutralne).

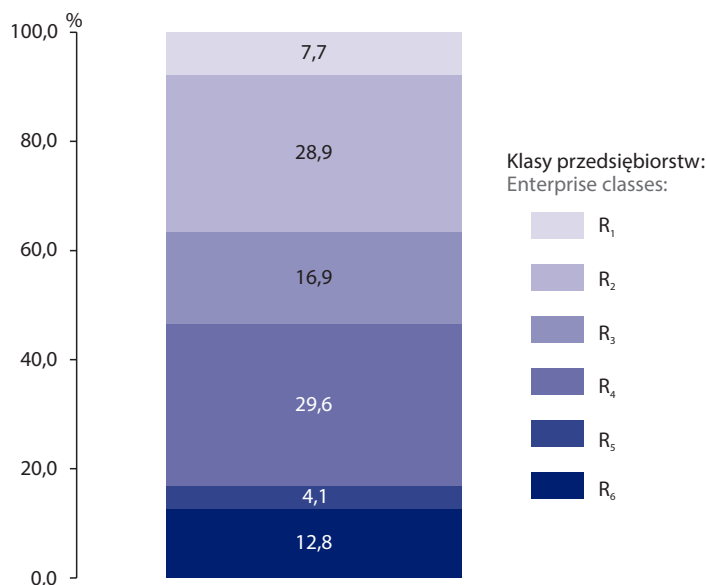
W sąsiednim węźle (R_2), opisującym klasę przedsiębiorstw, dla których dostrzegano ważność znaczenia infrastruktury technicznej, miara SUKCES miała nieznacznie większą wartość – 0,498.

W każdej z pozostałych klas średnia wartość zmiennej SUKCES była jeszcze wyższa niż w tych wymienionych, przy czym największa w grupie R_6 (0,577), obejmującej podmioty, które:

- uznawały za istotny czynnik rozwoju i sukcesu odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych;
- posiadały własną stronę internetową o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa;
- swój sposób zarządzania opierały na dominującej roli lidera, przy czym jego przekonanie o możliwości realizacji wyznaczonych celów uznawane był za kluczowy czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa;
- traktowały aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych jako istotny czynnik rozwoju i sukcesu w kierowanych przez nich jednostkach.

Wykres 6.15. Struktura procentowa otrzymanych klas przedsiębiorstw według miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego – przedsiębiorstwa rodzinne

Chart 6.15. Percentage structure of received enterprise classes according to the aggregate SUCCESS measure and opinion factors regarding internal determinants and the local environment – family enterprises



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Przedsiębiorstwa nierodzinne

Non-family enterprises

Kolejnym etapem niniejszej analizy było przeprowadzenie w odniesieniu do przedsiębiorstw nierodzinnych (innych niż rodzinne) analogicznej procedury z wykorzystaniem drzew regresyjnych budowy modelu zależności miary zagregowanej SUKCES od zmiennych uwzględnionych w badaniu kwestionariuszowym oraz wskaźników finansowych.

W świetle badania kwestionariuszowego spośród ogółu respondentów 66,1% nie uznało swojego przedsiębiorstwa za firmę rodzinną, czyli w badanej zbiorowości było dwukrotnie więcej przedsiębiorstw nierodzinnych niż rodzinnych (w tym w klasie podmiotów zatrudniających 50–249 osób – ponad 2,5-krotnie więcej). Szczególnie duży odsetek przedsiębiorstw nierodzinnych (ponad 85%) wystąpił w następujących sekcjach usługowych: informacja i komunikacja (sekcja J), działalność związana z obsługą rynku nieruchomości^a (sekcja L), działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja S).

Jak już wspomniano wcześniej, średnia wartość zagregowanej miary SUKCES osiągała porównywalny poziom do wartości odnoszącej się do wszystkich przedsiębiorstw – 0,506 (wobec nieznacznie wyższej wśród przedsiębiorstw rodzinnych – 0,515).

Rysunek 6.21 przedstawia otrzymane dla firm nierodzinnych drzewo regresyjne odpowiadające modeli zależności od zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw oraz wskaźników finansowych, a tablica 6.35 przedstawia te zmienne, które w trakcie tworzenia modelu miały największą moc dyskryminacyjną. Korzystając z odpowiednich miar jakości podziału analizowanej zbiorowości przedsiębiorstw nierodzinnych wyodrębniono ze względu na wartość zmiennej SUKCES 8 klas przedsiębiorstw – por. węzły końcowe (rys. 6.21).

Ze zbioru zmiennych objaśniających, takiego samego, jak w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, łącznie został ujęty w konstrukcji drzewa regresyjnego zestaw 7 zmiennych (wobec 6 zmiennych w modelu dla rodzinnych), o podobnym składzie i rankingu według mocy dyskryminacyjnej.

Zestaw ten zawierał jedynie dwie nowe zmienne, niefigurujące w modelu dla podmiotów rodzinnych, mianowicie liczone na podstawie wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwa w 2017 r.

- wskaźnik rentowności kapitału ROA (figurujący również w modelu dla podmiotów o liczbie pracujących 50–249 osób);
- wskaźnik kosztów.

Natomiast ujęta w modelu dla firm rodzinnych zmienna dotycząca przewagi konkurencyjnej w zakresie spełniania norm jakościowych, okazała się zmienną o zbyt małej mocy dyskryminacyjnej i nie mogła być uznana za determinantę sukcesu przedsiębiorstw nierodzinnych oraz występować w modelu drzewa regresyjnego.

Zgodnie z otrzymanym modelem drzewa regresyjnego zmiennymi w największy sposób decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa oraz służącymi do pierwszych podziałów zbiorowości były podobnie jak dla przedsiębiorstw rodzinnych: występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat oraz przedsięwzięcia inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat.

Powstała przy pierwszym podziale podzbiorowość obejmująca jednostki, w których deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej (stanowiła ona 24,0%, wobec 25,9% ogółu firm rodzinnych podmiotów) uległa dalszemu podziałowi również z wykorzystaniem zmiennej dotyczącej planowanych nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat. W efekcie została wyodrębniona klasa przedsiębiorstw R1, wyróżniająca się najniższą średnią wartością miary SUKCES (0,345). Analogicznie, jak modelu dla przedsiębiorstw rodzinnych, do klasy tej (stanowiącej 12,1% ogółu nierodzinnych, wobec 11,7% w całej zbiorowości) zaklasyfikowano przedsiębiorstwa, w których:

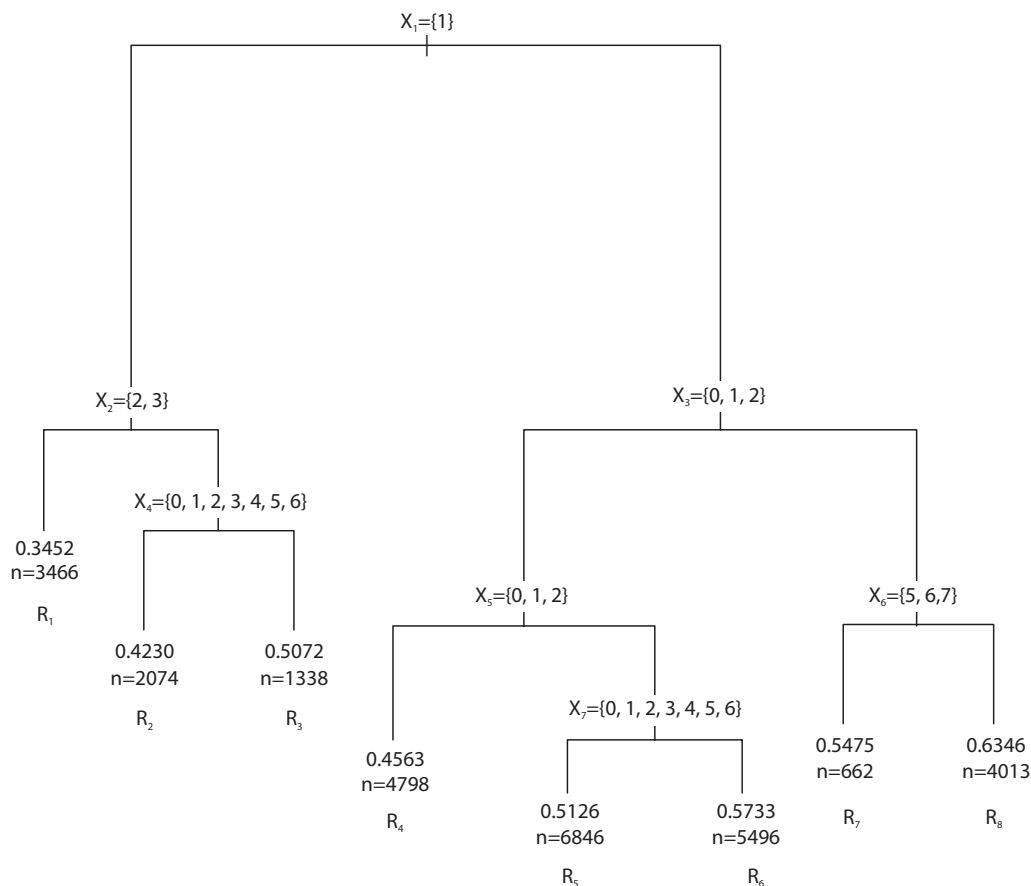
- deklarowano występowanie zagrożenia utraty płynności finansowej, niezależnie od powodu;
- nie planowano nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat (bądź też nie było wiedzy w tym zakresie).

Przedsiębiorstwa nierodzinne, które deklarowały występowanie zagrożenia płynności finansowej i jednocześnie planowały nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat stanowiły 11,9% (wobec 14,2% w ogólnej liczbie przedsiębiorstw rodzinnych) i osiągały już wyższą średnią wartość miary SUKCES – 0,463. Podobnie jak wśród firm rodzinnych, w odniesieniu do przedsiębiorstw nierodzinnych ta zbiorowość uległa dalszemu podziałowi z punktu widzenia miary SUKCES (na rozłączne klasy R_2 i R_3); zmienną o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej okazał się wskaźnik rentowności aktywów ROA (w przypadku firm rodzinnych wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE).

Uzyskanie dodatkowo rentowności aktywów na poziomie co najmniej 5,0%, przy planowaniu inwestycji w perspektywie najbliższych 3 lat (pomimo subiektywnej oceny występowania zagrożenia płynności finansowej) zwiększało wartość miary SUKCES do poziomu 0,507 (węzeł R_3 ; por. rys. 6.21), tj. zbliżonego poziomu w przypadku analogicznej klasy, wyodrębnionej ze grupy przedsiębiorstw rodzinnych (z uwzględnieniem wskaźnika rentowności kapitału własnego).

Rys. 6.21. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla przedsiębiorstw nierodzinnych

Ryc. 6.21. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and enterprise characteristics of business activity including financial indicators for non-family enterprises



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.30. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa nierodzinne

Table 6.30. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – non-family enterprises

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X ₁	Zagrożenie utraty płynności finansowej Risk of losing financial liquidity 1 – tak / yes 2 – nie / no 0 – brak wiedzy nt. zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwie lack of knowledge about the threat of loss of financial liquidity in the enterprise
X ₂	Planowane nakłady inwestycyjne na środki trwałe w perspektywie najbliższych 3 lat Planned investment outlays on fixed assets within the next 3 years 1 – tak / yes 2 – nie / no 3 – nie wiem / I don't know
X ₃	Modyfikacja i zmiany oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat Modification and changes of the market offer over the last 3 years 0 – brak zmian i modyfikacji / no changes or modifications 1 – znaczne zmniejszenie oferty rynkowej / significant reduction of the market offer 2 – niewielkie zmniejszenie / slight decrease 3 – niewielkie zwiększenie / significant increase 4 – znaczne zwiększenie / slight increase
X ₄	Wskaźnik rentowności aktywów ROA (w %) Return on assets (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more
X ₅	Przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań Competitive advantage in implementing innovative solutions 0 – brak konkurencji / no competition w porównaniu do konkurentów rynkowych na poziomie: compared to market competitors at the level: 1 – znacznie niższym / much lower; 2 – niewiele niższym / slightly lower 3 – na porównywalnym / comparable 4 – niewiele wyższym / slightly higher 5 – znacznie wyższym / much higher
X ₆	Wskaźnik kosztów (w %) Cost index (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż 50,0 less than 2 – [50,0; 75,0) 3 – [75,0; 90,0) 4 – [90,0; 100,0) 5 – [100,0; 110,0) 6 – [110,0; 125,0) 7 – 125,0 i więcej and more

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Tablica 6.30. Najważniejsze zmienne z grupy charakterystyk działalności przedsiębiorstw z uwzględnieniem wskaźników finansowych dla miary zagregowanej SUKCES – przedsiębiorstwa nierodzinne (dok.)

Table 6.30. The most important variables from the group of business activity characteristics, including financial indicators for the SUCCESS aggregate measure – non-family enterprises (cont.)

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_7	Wskaźnik rentowności kapitału ROE (w %) Return on equity ROE (in%) 0 – brak sprawozdania finansowego lack of financial reporting 1 – mniej niż -10,0% less than 2 – [-10,0; -5,0) 3 – [-5,0; -2,0) 4 – [-2,0; 0,0) 5 – [0,0; 2,0) 6 – [2,0; 5,0) 7 – [5,0; 10,0) 8 – 10,0 i więcej and more

Źródło: obliczenia własne.

Source: own calculations.

Zarówno w przypadku jednostek nierodzinnych, jak i rodzinnych, najwyższe wartości miary SUKCES osiągnięto w zbiorowościach respondentów, którzy deklarowali brak zagrożenia uraty płynności finansowej, bądź brak wiedzy na temat stanu płynności finansowej jednostki, a także modyfikację oraz zwiększenie oferty rynkowej ciągu ostatnich 3 lat (odpowiednio 0,622 i 0,629 wśród nierodzinnych i rodzinnych jednostek). Do kolejnych podziałów tej zbiorowości (stanowiącej 16,3%) zostały wybrane dwie istotne zmienne, również, zgodnie z modelem, decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa, mianowicie przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań oraz wskaźnik kosztów, poniesionych w 2017 r. (w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych były to zmienne: przewaga konkurencyjna w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań oraz przewaga konkurencyjna w zakresie spełniania norm jakościowych).

Ostatecznie najwyższą wartość średniej miary SUKCES (0,635) odnotowano w klasie R_8 stanowiącej 14,0% i obejmującej przedsiębiorstwa w których:

- nie stwierdzano zagrożenia utraty płynności finansowej, z jakiegokolwiek powodu;
- w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła modyfikacja oraz zwiększenie oferty rynkowej;
- wskaźnik kosztów poniesionych w 2017 r. kształtował się na poziomie poniżej 100%.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń na rzecz konstrukcji modelu zależności miary zagregowanej SUKCES bazując na zbiorze zmiennych objaśniających z grupy opinii przedsiębiorców na temat znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego otrzymano zestaw 4 istotnych zmiennych (w modelu dla wszystkich 3 zmienne) – rys. 6.22 i tabl. 6.36. Zestaw ten obejmował 3 takie same zmienne, które zostały ujęte w modelu dla wszystkich, a czwartą, nową zmienną decydującą o sukcesie przedsiębiorstw nierodzinnych (a także w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych) była zmienna związana z relacją podmiotu na rynku, sposobem działania przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – wprowadzanie nowych modeli biznesowych poprzez np. użycie innych atrakcyjniejszych form sprzedaży, kanałów dystrybucji bądź udogodnień i nowych wartości dla klientów, innych i bardziej konkurencyjnych niż rywale rynkowi.

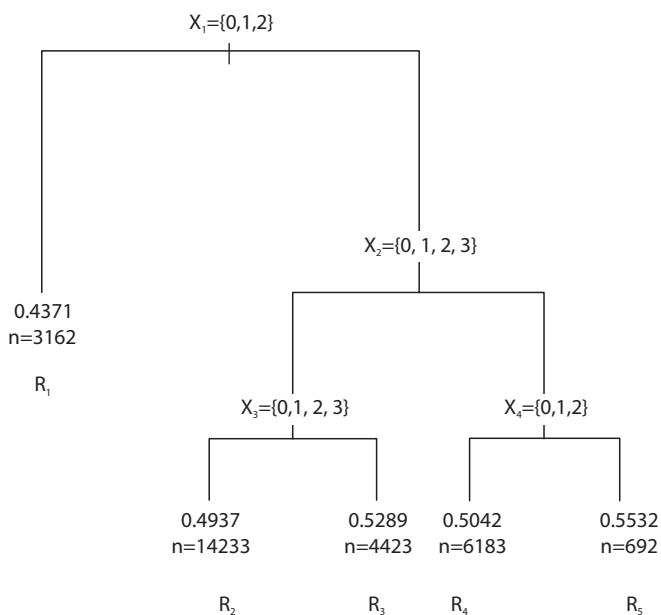
Jedynie zmienna odnosząca się do znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw rynku usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym została uwzględniona, zarówno w modelu dla przedsiębiorstw nierodzinnych, jak i rodzinnych. Zmienna ta okazała się w obu modelach zmienną o największej mocy dyskryminacyjnej (w największym stopniu wpływającą na sukces w działalności) i była podstawą pierwszego podziału badanych zbiorowości, podobnie jak też w modelu dla wszystkich ankietowanych jednostek. W wyniku pierwszego podziału zbiorowości w trakcie konstrukcji drzewa regresyjnego, wyróżnione zostały dwie podzbiorowości, pierwszą obejmującą przedsiębiorstwa, w przypadku których deklarowano

brak odpowiedniego rynku usług telekomunikacyjnych bądź jego nieistotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (stanowiąca 11,0%) oraz drugą – pozostałe jednostki (stanowiąca 89,0%, w tym 29,7% dla respondentów deklarujących neutralne znaczenie).

Natomiast odmiennie niż w dla przedsiębiorstw rodzinnych, ta pierwsza wyodrębniona podzbiorowość z grupy podmiotów nierodzinnych nie uległa już dalszym podziałom – została utworzona w miarę jednorodna klasa przedsiębiorstw nierodzinnych – por. węzeł R_1 . Średnia arytmetyczna miary SUKCES dla przedsiębiorstw zaliczonych do klasy R_1 wynosiła 0,437 i była to najniższa wartość spośród powstałych w modelu drzewa regresyjnego 8 klas przedsiębiorstw.

Rys. 6.22. Drzewo regresyjne dla miary zagregowanej SUKCES i zmiennych dotyczących opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla przedsiębiorstw nierodzinnych

Ryc. 6.22. Regression tree for aggregated measure SUCCESS and variables from the group regarding opinions on internal determinants and local environment for non-family enterprises



Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Największą średnią arytmetyczną zmiennej SUKCES otrzymano w klasie przedsiębiorstw R_5 (0,553), obejmującej podmioty, które:

- uznawały odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych za istotny (bądź neutralny) czynnik rozwoju i sukcesu;
- przypisywały istotne znaczenie opracowaniu systemu zarządzania ryzykiem walutowym
- funkcjonowały na rynku z konkurencją, a w swoim sposobie działania uwzględniały uznane za istotne dla przedsiębiorstwa wprowadzanie nowych modeli biznesowych, innych i bardziej konkurencyjnych niż rywale rynkowi.

Klasa R_5 stanowiła tylko 2,4% ogółu ankietowanych przedsiębiorstw nierodzinnych.

Nieznacznie mniejszą wartość średniej zmiennej SUKCES (0,529) odnotowano w klasie przedsiębiorstw w węźle R_3 , skupiających jednostki, które:

- funkcjonowały również w otoczeniu lokalnym, w którym występował odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, uznany za istotny (bądź neutralny) czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa;

- deklarowały brak opracowywania jakiegokolwiek systemu zarządzania ryzykiem finansowym (w szczególności ryzykiem walutowym), a jeśli miało miejsce opracowanie systemu zarządzania ryzykiem walutowym, to nie miał on istotnego znaczenia w działalności podmiotu;
- opracowywały strategię sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, zwłaszcza serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama), która miała istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Klasa R_3 stanowiła 15,4% ogółu ankietowanych przedsiębiorstw nierodzinnych.

Tablica 6.31. Najważniejsze zmienne dotyczące opinii w zakresie determinant wewnętrznych oraz otoczenia lokalnego dla miary zagregowanej SUKCES i przedsiębiorstw nierodzinnych

Table 6.31. The most important variables regarding opinions on internal determinants and the local environment for the SUCCESS aggregate measure for non-family enterprises

Zmienna Variable	Opis zmiennej Description of the variable
X_1	Odpowiedni rynek usług telekomunikacyjnych w otoczeniu lokalnym: The relevant telecommunications services market in the local environment: 0 – brak w otoczeniu lokalnym / none in the local environment 1 – zupełnie nieistotny dla sukcesu przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X_2	Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem walutowym Development of a currency risk management strategy 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotna w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X_3	Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych – serwisów społecznościowych Developing a strategy for selling products and services using modern ICT technologies – social networking sites 0 – nie jest opracowywana taka strategia no such strategy is being developed 1 – zupełnie nieistotna w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)
X_4	Wprowadzanie nowych modeli biznesowych Introducing new business models 0 – brak konkurencji / no competition 1 – zupełnie nieistotny w sposobie działania przedsiębiorstwa completely insignificant in the way the company operates, 2 – raczej nieistotny / rather insignificant 3 – neutralny / neutral 4 – raczej istotny / rather significant 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy) / definitely significant (key)

Źródło: opracowanie własne.
Source: own calculations.

Reasumując, przeprowadzona weryfikacja empiryczna zależności zagregowanej miary SUKCES od grupy zmiennych tzw. „twardych” (charakterystyk przedsiębiorstw – samooceny działalności oraz wyników finansowych uzyskanych w 2017 r.) nie wykazała dużych różnic w konstrukcji dwóch odrębnych modeli drzew regresyjnych, dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. W rankingu zmiennych pod względem mocy dyskryminacyjnej oraz w największym stopniu decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa, na pierwszych miejscach znalazły się takie same zmienne objaśniające, jak w modelu dla wszystkich przedsiębiorstw. W dalszej kolejności istotną determinantą sukcesu dla przedsiębiorstw rodzinnych okazała się m.in. przewaga konkurencyjna w zakresie spełniania norm jakościowych, a dla nierodzinnych – wskaźnik rentowności aktywów ROA i wskaźnik kosztów.

Przy uwzględnieniu grupy zmiennych tzw. „miękkich” (opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego) otrzymano większe różnice w kształcie drzew, zbiorach relacji zmiennych objaśniających ze zmienną SUKCES. Dla przedsiębiorstw rodzinnych istotnymi determinantami okazały się m.in. posiadanie własnej strony internetowej oraz dominująca rola lidera, zwłaszcza takiego, który jest przekonany o możliwości realizacji wyznaczonych celów. Natomiast dla nierodzinnych – opracowanie systemu zarządzania ryzykiem, szczególnie walutowym oraz wprowadzanie nowych modeli biznesowych, innych i bardziej konkurencyjnych niż rywale rynkowi.

Podsumowanie

Summary

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wykorzystanie drzew regresyjnych do określenia istotnych warunków osiągania sukcesu w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, konstruując (w różnych przekrojach) modele zależności pomiędzy zmienną utożsamianą z sukcesem w działalności przedsiębiorstw (miarą zagregowaną SUKCES) a determinantami sukcesu.

Wykonując obliczenia w środowisku statystycznym R z wykorzystaniem pakietu rpart, funkcji rpart, plot.rpart i text.rpart otrzymano różne modele drzew regresyjnych w zależności od grupy potencjalnych zmiennych objaśniających oraz analizowanego przekroju (według klas wielkości, wybranych sekcji, wybranych województw, w podziale na przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne). W każdym z modeli otrzymano w miarę jednorodną klasę przedsiębiorstw o określonym profilu ze względu na zmienne decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa, różnych między sobą pod względem poziomu zmiennej objaśnianej – miary SUKCES.

W zależności od branych pod uwagę modeli przekrojowych otrzymano różne konfiguracje zmiennych warunkujących sukces, o różnym rankingu, profilujące wyodrębnione klasy przedsiębiorstw.

Stwierdzono różnice w poziomie oczekiwanej wartości miary SUKCES w wyodrębnionych klasach przedsiębiorstw. Niezależnie od analizowanego przekroju, największe dysproporcje w poziomie wartości średniej arytmetycznej miary SUKCES w poszczególnych klasach wystąpiły w modelach, do konstrukcji których wybrano zmienne tzw. „twarde”, tj. dotyczących samooceny prowadzonej działalności uwzględnionej w badaniu kwestionariuszowym oraz danych finansowych, pochodzących ze sprawozdania z rocznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2017 r. W przypadku zbiorowości wszystkich ankietowanych jednostek średnia wartości miary SUKCES w wyodrębnionych klasach przedsiębiorstw osiągnęła poziom z przedziału od 0,346 do 0,625 (wobec następujących wielkości w przypadku modelu dla zmiennych z grupy tzw. „miękkich” – od 0,441 do 0,546).

W przeprowadzonej analizie szczególnie wyróżniono (klasy) profile przedsiębiorstw, w których odnotowano największe wartości miary SUKCES. Dla zmiennych tzw. „twardych” największą średnią wartość miary SUKCES odnotowano w jednej z wyodrębnionych klas wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50–249 osób oraz wśród przedsiębiorstw rodzinnych (w obu 0,678). Dla zmiennych tzw. „miękkich” – w jednej z wyodrębnionych klas wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50–249 osób (0,623).

Ograniczając zbiór potencjalnych zmiennych objaśniających do zmiennych tzw. ‘twardych’ otrzymano, iż do zmiennych decydujących o pierwszych podziałach zbiorowości przedsiębiorstw (figurujących w pierwszych węzłach drzewa), czyli w największym stopniu decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa, należała zmienna – brak zagrożenia utraty płynności finansowej oraz poza grupą przedsiębiorstw średniej wielkości, także zmienna odnosząca się do do planów perspektywicznych w zakresie nakładów inwestycyjnych na środki trwałe bądź planów w zakresie likwidacji działalności w perspektywie najbliższych 3 lat. Dodatkowo, zgodnie z otrzymanymi modelami, szanse na sukces najczęściej zwiększała:

- modyfikacja i zmiana oferty rynkowej w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających badanie kwestionariuszowe (zarówno w skali ogólnej liczby przedsiębiorstw, jak i wśród jednostek tylko o liczbie pracujących 10-49 osób lub tylko o liczbie pracujących 50-249 osób, a także w sekcjach: przetwórstwo przemysłowe, budownictwo i handel, naprawa samochodów osobowych oraz w każdym z analizowanych województw: mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i podkarpackim, a także wśród przedsiębiorstw rodzinnych bądź nierodzinnych)

oraz przewagi konkurencyjne w zakresie:

- wdrażania nowatorskich rozwiązań (zarówno w skali ogólnej liczby przedsiębiorstw, jak i wśród jednostek tylko o liczbie pracujących 10-49 osób, a także w sekcjach przetwórstwo przemysłowe i handel, naprawa samochodów osobowych oraz w województwie śląskim i podkarpackim, a także wśród przedsiębiorstw rodzinnych bądź nierodzinnych);
- dbania o dobrą atmosferę w pracy i lojalność pracowników (szczególnie wśród przedsiębiorstw związanych z budownictwem bądź z województwa podkarpackiego);
- spełniania norm jakościowych (tylko wśród przedsiębiorstw rodzinnych);
- wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego (wśród jednostek tylko o liczbie pracujących 50-249 osób; w województwie dolnośląskim i śląskim).

W świetle przeprowadzonej analizy przekrojowej, największe różnice w modelach drzew regresyjnych wystąpiły w skonstruowanych osobno dla przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób oraz o liczbie pracujących 50-249 osób, natomiast najmniejsze między modelem dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w ramach sekcji C a modelem dla sekcji G, a także między modelem dla jednostek z województwa dolnośląskiego a modelem ze śląskiego.

W odniesieniu do grupy zmiennych tzw. „miękkich” (opinii respondentów na temat znaczenia dla rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa determinant wewnętrznych oraz charakterystyk otoczenia lokalnego oraz wsparcia instytucjonalnego) otrzymano bardzo zróżnicowane modele drzew regresyjnych, do konstrukcji których zostały dobrane różne zestawy istotnych zmiennych objaśniających, w największy sposób decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa (od 3 do 11 zmiennych w modelach przekrojowych). Szczególnie duże dysproporcje w konstrukcji modeli drzew i zestawach zmiennych objaśniających odnotowano w przekroju wojewódzkim oraz sekcji PKD.

Najczęściej (m.in. poza jednostkami prowadzącymi działalność zaliczaną do przetwórstwa przemysłowego) zagregowana miara SUKCES była najsilniej zdeterminowana przez zmienną – odpowiedni poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, która była podstawą pierwszych podziałów analizowanych zbiorowości.

Przy kolejnych podziałach dominowały natomiast w modelach zmienne dotyczące uwarunkowań wewnętrznych. Istotnymi determinantami sukcesu okazywały się szczególnie doceniane w opinii przedsiębiorców:

- praktyki monitorowania (wśród przedsiębiorstw liczbie pracujących 50-249 osób bądź działających w budownictwie lub przetwórstwie przemysłowym bądź tylko z województwa mazowieckiego);
- relacje z rynkiem, m. in. polegające na wprowadzaniu nowych modeli biznesowych (wśród przedsiębiorstw zarówno o liczbie pracujących 10-49, jak i 50-249 osób bądź nierodzinnych) lub na bazowaniu na zindywidualizowanych relacjach z klientami (wśród przedsiębiorców budowlanych);

Chociaż znacznie mniejsze znaczenie respondenci przypisywali składowym orientacji przedsiębiorczej, to przy konstrukcji modeli drzew regresyjnych dla zbiorowości obejmującej jednostki zatrudniające 10-49 osób, bądź działających w budownictwie, bądź handlu hurtowym i detalicznym lub przetwórstwie przemysłowym istotną determinantą sukcesu była m.in. aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych, w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych czy też w przypadku jednostek o liczbie pracujących 50–249 osób – skłonność do podejmowania ryzyka.

Również w przypadku niektórych modeli przekrojowych istotnymi zmiennymi objaśniającymi, o odpowiedniej mocy dyskryminacyjnej okazały się niedoceniane według opinii przedsiębiorców zmienne z zakresu:

- zarządzania strategicznego (por. model dla wszystkich badanych jednostek, modele tylko dla jednostek zatrudniających 10-49 osób, bądź prowadzących działalność związaną z przetwórstwem przemysłowym lub handlem hurtowym i detalicznym, z wyłączeniem handlu pojazdami osobowymi bądź działających na obszarze województw dolnośląskiego, śląskiego i mazowieckiego);
- zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa, w tym znaczenia kredytów bankowych (wśród przedsiębiorstw budowlanych bądź działających w województwie śląskim) czy znaczenia funduszy pozyskanych z zagranicy (wśród jednostek z województwa podkarpackiego).

Spośród charakterystyk otoczenia lokalnego istotnymi determinantami sukcesu wyróżniały się ponadto odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę drogową (szczególnie wśród jednostek o liczbie pracujących 50–249 osób lub związanych z sekcją przetwórstwo przemysłowe bądź sekcją budownictwo) czy odpowiednie wyposażenie w infrastrukturę techniczną (tylko wśród kategorii przedsiębiorstw rodzinnych).

Pomimo podkreślania w odpowiedziach respondentów dużego znaczenia dla osiągnięcia sukcesu takich czynników charakteryzujących potencjał otoczenia lokalnego jak: dostępność zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach, oraz popyt na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa, czy przychylność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstw oraz sprawność funkcjonowania organów administracji publicznej (w tym samorządowej), zmienne te w trakcie modelowania nie okazały się istotnymi zmiennymi wpływającymi na sukces (nie zostały ujęte w żadnym z przedstawianych modeli drzew regresyjnych).

Przeprowadzona w niniejszym rozdziale analiza potwierdziła przydatność drzew regresyjnych w segmentacji przedsiębiorstw z uwagi na poziom osiąganego sukcesu. Procedura rekurencyjnych podziałów badanych zbiorowości i utworzenie rozłącznych klas umożliwiła określenie prognozowanych wartości zmiennej objaśnianej (miary sukcesu) na podstawie pomiarów zmiennych objaśniających. W szczególności zaproponowana metoda umożliwiła zidentyfikowanie czynników sukcesów, które mogą stanowić bogate źródło wiedzy dla instytucji zajmujących się opracowywaniem instrumentów wsparcia działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

Z uwagi na zmienność w czasie uwarunkowań rozwoju i osiągnięcia sukcesu w działalności przedsiębiorstw, warto rozważyć kontynuację niniejszego badania, aby zaktualizować wyniki w zakresie istotnych determinant sukcesu.

Bibliografia

Bibliography

- Adamczyk, A., Dawidowicz, D. (2017). Wartość informacyjna wybranych wskaźników oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88), 221-229. <https://doi.org/10.18276/frfu.2017.88/1-21>.
- Aldrich, H. (2000). *Entrepreneurial strategies in new organizational populations*. W: Swedberg, R. (ed.), *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford: Oxford University Press, 211–228.
- Aoki S., Hosonuma, Y. (2004). Bankruptcy prediction using decision tree. W: Takayasu, H. (red.). *The Application of Econophysics*. Tokyo: Springer. https://doi.org/10.1007/978-4-431-53947-6_43.
- Ayşe Gül Yılıgör, Ümit Doğrul, Gülhan Orekiçi Temel (2002). A New Approach to Predict Financial Failure: Classification and Regression Trees (CART). *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 7, No. 4, 329-339.
- Bajon, S. (2018). Sprawozdawczość finansowa jako źródło wiedzy o zagrożeniu niewypłacalnością przedsiębiorstwa w kontekście ustawy prawo restrukturyzacyjne. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce, Quarterly Journal*, 4, 7-17. <https://doi.org/10.19253/reme.2018.04.001>.
- Baron, R. A. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. In: Baum, J. R., Frese, M. and Baron, R. A. (eds.). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, London: Lawrence Erlbaum Assoc., 19–40. *The psychology of entrepreneurship*.
- Bednarczyk, M. (1996). Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie*, nr 128.
- Bednarski, L. (1997). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in the family business research (2013). *Small Business Economics*, vol. 40 (1), 41-57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>.
- Bergmann, H., Japsen, A., Tamásy, Ch. (2002), *Regionaler Entrepreneurship Monitor (REM). Gründungsaktivitäten und Rahmenbedingungen in zehn deutschen Regionen*. Universität zu Köln, Universität Lüneburg, Köln–Lüneburg.
- Bień, W. (2000). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Binh Thai Pham, Dieu Tien Bui, Indra Prakash, (2017). Application of Classification and Regression Trees for Spatial Prediction of Rainfall-Induced Shallow Landslides in the Uttarakhand Area (India) Using GIS. W: *Climate Change, Extreme Events and Disaster Risk Reduction, Sustainable Development Goals Series*, 159-170. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56469-2_11.
- Bombiak, E. (2010). Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 86(13), 141–152.
- Borkowski, A. (2014). *Specjalna strefa ekonomiczna jako instrument realizacji regionalnej pomocy publicznej w gospodarce rynkowej*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 372. *Przedsiębiorca w społecznej gospodarce rynkowej*. 30-47.
- Brambert, P. (2018). *Kondycja ekonomiczna członków klastra Grono Targowe Kielce*. W: Sitek S. (red.), „Stare i nowe” problemy badawcze w geografii społecznoekonomicznej, 139-149. Sosnowiec: Polskie Towarzystwo Geograficzne, Uniwersytet Śląski.

- Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R.A., Stone, Ch. J. (1984). *Classification and Regression Trees*, Chapman and Hall/CRC.
- Brooks, B., Piasecki, B. (2001). *Mała firma w teoriach ekonomicznych*. W: Piasecki, B. (red.) *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa–Łódź: PWN.
- Cabrita, M., Cabrita, C., Matos, F. i del Pilar Muñoz Dueñas, M. (2015). *Entrepreneurship, Capital and Regional Development: A Perspective Based on Intellectual Capital*. W: Baptista R. Leitão J. (red.) *Entrepreneurship Capital and Regional Development: A Perspective Based on Intellectual Capital*, Springer, 15–28.
- Camp, N. J., Slattery, M. L. (2002). Classification tree analysis: A statistical tool to investigate risk factor interactions with an example for colon cancer (United States). *Cancer Causes Control*. 13(9): 813-823. <https://doi.org/10.1023/a:1020611416907>. PMID: 12462546.
- Campanella, F., (2014). Assess the Rating of SMEs by using Classification and Regression Trees (CART) with Qualitative Variables. *Review of Economics & Finance*, 4, 16–32.
- Carter, C. F., Williams, B. A. (1957). *Industry and Technical Progress: Factors Governing and Speed of Application of Science*. London: Oxford University Press.
- Chandler, G. N., Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8: 391-408.
- Chang, J., Margi, L., Powell, P. (2009). Process Re-Engineering Success in Small and Medium Sized Enterprises. *The Netherlands International Journal of Enterprise Information Systems*, Volume 5, Issue 3.
- Cheng, Q. (2014). Family firm research – A review. *China Journal of Accounting Research*, vol.7 (3), 149-163. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2391575>.
- Cieślak, J. (2010). *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Pobrane 13.07.2019 r. <http://nowybiznes.edu.pl/s/p/artykuly/85/85/PdA%202010.pdf>
- Czubakowska, K., Garbusiewicz, W., Nowak, E. (2006). *Podstawy rachunkowości zarządczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Davidsson, P. (1989). *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm School of Economics, Stockholm: Stockholm School of Economics, Economic Research Institute.
- Debeljak, M., Džeroski, S. (2011). Decision Trees in Ecological Modelling. W: *Modelling Complex Ecological Dynamics*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-05029-9_14.
- Dess, G. D., Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dobiegła-Korona, B., Herman, A. (red.) (2006). *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Dobija, M. (2002). *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Warszawa: PWN.
- Döpke, J., Fritsche, U., Pierdzioch, C. (2017). Predicting recessions with boosted regression trees. *International Journal of Forecasting* 33(4): 745–759, <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2017.02.003>.
- Dunne, T., Klimek, T., Roberts, M. J. (2005). Exit from regional manufacturing markets: The role of entrant experience. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5-6).
- Dyck, A., Ovaska, T. (2011). Business Environment and New Firm Creation An International Comparison. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(3), 301-317.
- Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym (2007-2018)*. Za lata 2005-2017. Warszawa: GUS.

Dziemianowicz, W. (red.) (1997). *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*. Seria: *Studia regionalne i lokalne*, nr 54. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Lokalnego i Regionalnego.

Entrepreneurship Indicators Programme. <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/theentrepreneurshipindicatorsprogrammeeipbackgroundinformation.htm>.

Exner, A., Hummer, C. (2005). Wie steuern sich Familienunternehmen? Der Fremdmanager im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen. W: *Hernsteiner — Fachzeitschrift für Managemententwicklung*. Jg. 18, Nr. 1, 17-22.

Forth, J., Bryson, A. (2018). *Impact of Management Practices on SME Performance*. Institute of Labor Economics, IZA, Deutsche Post Foundation, No. 11399.

Fundacja Kronenberga, Microfinance Centre, Pentor (2009). *Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw*. Warszawa. Pobrane 20.05.2019 r. z https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/czynn_sukc_mikro.pdf

Gallo, M. A., Tapies, J. Cappuyens, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*. 17(4), 303-318. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>

Gass, K., Klein, M., Chang, H. H., Flanders, W. D., Strickland, J., (2014). Classification and regression trees for epidemiological research: an air pollution example, *Environmental Health*, 13:17. 24 / 5000. <https://doi.org/10.1186/1476-069X-13-17>.

Gatnar, E. (2001). *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*. Warszawa: PWN.

Gatnar, E., Walesiak, M. (red.) (2009). *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: PWN.

Gatnar, E., Walesiak, M., (red.) (2004). *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Gintarė Giriūnienė, Giriūnas, L. Morkunas, M. Brucaite, L., (2019). A Comparison on Leading Methodologies for Bankruptcy Prediction: The Case of the Construction Sector in Lithuania. *Economics*, vol. 7(3), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES7030082>.

Gniadkowska-Szymańska, A., Bolek, M. (2018). Ocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym w świetle prawa upadłościowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (91), 11-22. <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.91-01>.

Gnyawali, D. R., Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, nr 4. <https://doi.org/10.1177/104225879401800403>.

Gołębiowski, G., Szczepankowski, P. (2007). *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin.

Górski, A., Parkitna, A. (2020). *Innowacja w ocenie kondycji finansowej małych i średnich przedsiębiorstw*. W: Malara, Z., Rutkowska, M. (red.) *Innowacje w dobie technologii IT. Obszary – koncepcje – narzędzia*, 93-110. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Grigore, A. M. (2008). The Impact of Human Resources Practices upon Small Companies Performances, *BULETINUL Universității Petrol – Gaze din Ploiești*, Vol. LX No. 2/2008, Seria Științe Economice. 83-92.

Gruszczyńska-Malec, G., Hładoń W. (2011). Sukces organizacji-przeгляд mierników i sposobów ich wykorzystania. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk.

- Grzywacz, J., Jagodzińska-Komar, E. (2020). Rola kapitału obrotowego w diagnostyce przedsiębiorstwa. *Nauki Ekonomiczne*, 32, 17-29. [https://doi.org/10.19251/ne/2020.32\(2\)](https://doi.org/10.19251/ne/2020.32(2)).
- Habib–ur–Rahman, H., Ramananda, S. (2014). Economic and environmental factors leading to entrepreneurial success, *Indian Journal of Applied Research*, Vol.4, Issue 12. Pobrane 15.09.2019 r. z https://www.researchgate.net/publication/273445422_Economic_and_Environmental_Factors_Leading_to_Entrepreneurial_Success.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hess, K. R., Abbruzzese, M. C., Lenzi, R., Raber, M. N., Abbruzzese, J. L. (1999). Classification and regression tree analysis of 1000 consecutive patients with unknown primary carcinoma. *Clinical Cancer Research*. 5: 3403–3410.
- Hwang, C. L., Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making – Methods and Applications*. A State-of-the-Art Survey. New York, Springer-Verlag.
- Janik, W., Paździor, A., Paździor, M. (2017). *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Janiuk, I. (2004). *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Kaleta, A. (red.). (2014). *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Karaolis, M. A., Moutiris, J. A., Hadjipanayi, D., Pattichis, C. S. (2010). Assessment of the risk factors of coronary heart events based on data mining with decision trees. *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*. 14(3): 559–566.
- Karas, M., Režňáková, M. (2017). Predicting the bankruptcy of construction companies: a CART-based model. *Engineering Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.16353>.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWN.
- Kinast, A. (2000). *Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA*. Grant Thornton.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2. 1-18.
- Kowalak, R. (2003). *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Gdańsk: ODDK.
- Kowalewska, A. i in. (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP.
- Kozarzewski, P. (2002). *Psychologiczny portret przedsiębiorców*. W: Balcerowicz, E. (red.) *Mikroprzedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczna, finansowa, właściciele*. Warszawa: CASE.
- Koźmiński, A. K., Obłój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Krupski, R. (red.), (2001). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kryńska, E. (2000). *Polskie specjalne strefy ekonomiczne - zamierzenie i efekty*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kuciński, A. (2018). Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego*, 16, 129-142.

- Küster, I., Vila, N., (2011). The Market Orientation–Innovation–Success Relationship: The Role of Internationalization Strategy, *Innovation: Management. Policy&Practice*, Vol. 13, No. 1, 36–54. <https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.36>.
- Kuhn, L., Page, K., Ward J., Worrall-Carter, L. (2014). The process and utility of classification and regression tree methodology in nursing research. *Journal of Advanced Nursing* 70(6), 1276–1286. <https://doi.org/10.1111/jan.12288>.
- Kukuła, K. (1975). Propozycja w zakresie pewnych miar dynamiki struktury. *Przegląd Statystyczny*, 3, (22), 453–461.
- Kulikowska, A. (2010). Specjalne strefy ekonomiczne impulsem do rozwoju regionalnego, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 149-158.
- Lachiewicz, S. (2013). Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. *Zarządzanie i Finanse*, nr 11(4). 149-161.
- Lamborn, K. R., Chang, S. M., Prados, M. D. (2004). Prognostic factors for survival of patients with glioblastoma: recursive partitioning analysis. *Neurological Oncology*. 6(3):227–235.
- Lasek, M., Pęczkowski, M. (2007). Przeprowadzanie segmentacji przedsiębiorstw za pomocą drzew klasyfikacyjnych, *Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo*, Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lasek, M., Pęczkowski, M., Wierzbę, D. (2009). Zastosowanie analiz Data Mining w przewidywaniu groźby upadłości lub konieczności prowadzenia postępowania układowego przedsiębiorstwa - budowa modeli predykcyjnych, ocena ich jakości i wybór modelu. *Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 22, 81-95.
- Lemon, C. S., Roy, J., Clark, M. A., Friedmann, P. D., Rakowski, W. (2003). Classification and regression tree analysis in public health: Methodological review and comparison with logistic regression, *Annals of Behavioral Medicine*. volume 26, 172–181.
- Li, H., Sun, J., Wu, J. (2010). Predicting business failure using classification and regression tree: an empirical comparison with popular classical statistical methods and top classification mining methods. *Expert Systems with Applications*, 37(8). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.016>.
- Lichota, W. (2020). Zastosowanie modeli logitowych do zdiagnozowania zagrożenia bankructwem przedsiębiorstw. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 24 (73), 92-103. <https://doi.org/10.22630/PE-FIM.2020.24.73.30>.
- Lisowska, R. (2014). *Wpływ otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych*, Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 348. Polityka ekonomiczna, 172-180.
- Lu Zhang, Yan Ling Shang (2011). The Application of Classification and Regression Trees Algorithm in the Production Data of Mounter, *Advanced Materials Research Volumes 383-390*, 4312-4317. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.383-390.4312>.
- Łach, K. (2020). Efekt dźwigni finansowej a struktura źródeł finansowania przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2018. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 23 (72), 82-94. <https://doi.org/10.22630/PE-FIM.2020.23.72.7>.
- Łobos, K. i in. (2018). *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*. Seria Prace Eksperymentalne. Warszawa: GUS. Pobrane 20.05.2019 r. z <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/uwarunkowania-rozwoju-przedsiębiorczosci-w-sektorze-msp,1.1.html>.

Łobos, K., Szewczyk, M., (2012). Survival analysis: A case study of micro and small enterprises in Dolnośląskie and Opolskie Voivodship (Poand). *Ekonomicka Revue*, XV/4, 207-216.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce (2018). Warszawa: PARP.

Marcysiak, A., Marcysiak, A. (2016). Zakres oddziaływania stanu infrastruktury technicznej na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w wybranych województwach, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, t. 38, nr 111, 111-120.

Mazur, K. (2004). *Specjalne strefy ekonomiczne jako nowe obszary przemysłowe*, Gliwice. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej (druk sejmowy 3458), 29 maja 2015.

Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006). Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw. *Ekonomista*, 2, 205–235.

Morgan, J. N., Sonquist, J. A. (1963). Problems in the Analysis of Survey Data: A Proposal. *Journal of the American Statistical Association*, 58, 417-434.

Mussini, M. (2016). On Measuring Income Polarization: An Approach Based on Regression Trees, *Statistics in Transition* 17, 221-236.

Myung S. Ko, Kweku-Muata Bryson (2002). *Regression Tree Based Exploration of the Impact of Information Technology Investments on Firm Level Productivity*, Conference on Information Systems (ECIS). Pobrano 4.03.2019 r. z <https://core.ac.uk/download/pdf/301343178.pdf>.

Niedbała, E. (2002). *Firmy rodzinne- obiekt badawczy*. MBA, nr 5, 44-47.

Nowicki, M. (red.) (2012). *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*. Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Ofiarska, M. (2000). *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce. Zagadnienia publicznoprawne*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Pastusiak, R., Jasiniak, M., Keller, J., Krzeczewski, B. (2016). *Wpływ specjalnych stref ekonomicznych na gospodarkę i społeczeństwo: doświadczenia Polski*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Seria: Ekonomia.

Pawelek, B., Galuszka, K., Kostrzewska, J., Kostrzewski, M. (2017). Classification methods in the research on the financial standing of construction enterprises after bankruptcy in Poland. W: Palumbo, F., Montanari A., Vichi M. (red.). *Data science studies in classification, data analysis, and knowledge organization*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55723-6_3.

Penc, J. (1994). *Strategie zarządzania. cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Warszawa: Placet.

Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Biblioteka Nauki, Zarządzanie i Finanse*, nr 11 (4). 293-307.

Piłka, M. (2018). Specjalne strefy ekonomiczne możliwością rozwoju przedsiębiorstw, *Zarządzanie i Edukacja*, nr 120, 28-48.

Podgorelec, V., Kokol, P., Stiglic, B., Rozman, I. (2002). Decision trees: An overview and their use in medicine. *Journal of Medical Systems*. 26: 445–463.

Policha, B. (2005). *Polityka regionalna przez pryzmat specjalnych stref ekonomicznych*. W: Kopczuk, A. i Prońewski, M. (red.). *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

Porter, M. E. (2002), *Clusters of Innovation Initiative: Research Triangle*, Council on Competitiveness. Washington: DC, January. (Report).

- Potencjał miast średnich w Polsce dla lokalizacji inwestycji BPO/SSC/IT/RGD. Analiza, ocena i rekomendacje* (2019), Raport dla Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju w ramach projektu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) – Pakiet dla miast średnich; Warszawa: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju Departament Regionalnych Programów Operacyjnych. Pobrane 2.09.2019 r. z http://gov.pl/documents/33377/436740/RAPORT_Potencja%C5%82_miast_%C5%9Brednich_dla_lokalizacji_inwestycji_BPO_SSC_IT_R%26D.pdf.
- PricewaterhouseCoopers (2008). *Skuteczne działanie*. Pobrane 20.05.2019 r. z https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbsp.pdf.
- Przetacznik, S. (2016). Korzyści i koszty wynikające z funkcjonowania Specjalnych Stref Ekonomicznych – podsumowanie 20 lat istnienia SSE w Polsce. *Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia*. nr 3, 27-43.
- Przybylska, K. (1999). *Korzyści i koszty związane z napływem kapitału zagranicznego do Polski*, Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Renski, H. (2009). New firm entry, survival, and growth in the United States, a comparison of urban, suburban, and rural areas. *Journal of the American Planning Association*, 75(1), 60-77.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 8 września 2015 r. w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie (2014/2210(INI)). (2017) Dz.U.U.E.C.2017.316.57.
- Rokita, S. (2014). Wykorzystanie elementów analizy finansowej do oceny kondycji mikroprzedsiębiorstwa na podstawie podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz obligatoryjnych ewidencji pomocniczych. *Humanities and Social Sciences*, vol. XIX, 21, 221-232.
- Rolbiecki, R. (2009). *Infrastruktura transportu jako czynnik kształtujący warunki rozwoju przedsiębiorstw w otoczeniu społeczno-gospodarczym*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Sabatini, F. (2007). *The empirics of social capital and economic development: a critical perspective*. W: Osborne, M., Sankey, K., Wilson, B. (red.), *Social capital, lifelong learning and the management of place*, London–New York: Routledge, 76–94.
- Safin, K., Pluta, J., Pabjan, B. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Difin.
- Safin, K. (2008). *Istota i przebieg procesu założycielskiego*. W: Safin K. (red.) *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sarwoko, E., Frisdiantara, Ch. (2016). Growth Determinants of Small Medium Enterprises (SMEs). *Universal Journal of Management* 4 (1): 36-41. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040105>.
- Senechal, D., Hodur, N. (2015). Value-added business success factors - the role of local infrastructure and support, *Ag Decision Maker Newsletter*, Vol. 12: Issue 8, Article 3. Pobrane 2.09.2019 r. z <https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=agdm>.
- Sfiligoj, A. i Glas, M. (red.) (2000). *Systematic support for co-operation among SMEs located in the areas adjoining the border between Slovenia and Italy*. Synthesis document within Phare CBC Slovenia-Italy "SME Strategy" SL-9701.0302. Za: Wach K. (2008). Impact of the Regional Business Environment on the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Southern Poland. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1113535>.
- Siemińska, E. (2002). *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (1994). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- Simon, H., Dietl, M. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Skokan, K., Pawliczek, A., Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 4. 57-72. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>

Small and Medium-sized Enterprises: A Dynamic Source of Employment, Growth and Competitiveness in the European Union (1995). Report presented by the Commission to the Madrid Council, European Commission. Za: Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Stankiewicz, M. J. (1995). Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*. Nr 1, 14-17.

Steinmann, H., Schreyögg, G. (1998). *Zarządzanie*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Sternberg, R., Arndt, O. (2001). The firm or the region – what determines European firms' innovation behavior?, *Economic Geography* Vol. 77, No. 4, Taylor & Francis, Ltd. 364-382. <https://doi.org/10.2307/3594106>.

Sternberg, R., Litzenberg, T., (2004). Regional Clusters in Germany – Their Geography and Their Relevance for Entrepreneurship Activities. *European Planning Studies*. vol. 12, nr 6.

Świadek, A., Płonka, M. (2013). Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* (34), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Therneau, T. M., Atkinson, E. J. (2015). *An Introduction to Recursive Partitioning Using the RPART Routines*. Pobrano 4.03.2019 r. z <https://cran.rproject.org/web/packages/rpart/vignettes/longintro.p>.

Trzcńska, B. (2014). *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w specjalnych strefach ekonomicznych*. W: Kuciński, K. (red.). *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

Tustin, D. H. (2001). *Economic growth prospects for SMEs in the Greater Johannesburg*. UNISA, Report No.284.

Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Urbanowska-Sojkin, E. (2013 a). (red.) *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.

Urbanowska-Sojkin, E., (2013b). *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem-podejście preskryptywne* W: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Urbanowska-Sojkin, E. (2013c). Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa. *Journal of Management and Finance*, 4,1.

Valaskova, K., Kliestik, T., Svabova, L., Adamko, P. (2018). Financial risk measurement and prediction modelling for sustainable development of business entities using regression analysis. *Sustainability*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072144>.

Wach, K. (2009). *Mezootoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w ujęciu czynnikowym*. Kraków: *Zeszyty Naukowe* nr 799, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Wach, K. (2008 a). Entrepreneurship Education in Poland. *ERENET Profile*, III, 3 (11), 36-44.

Wach, R., (2008 b). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Walesiak, M. (2011, 2016). *Uogólniona miara odległości GDM w statystycznej analizie wielowymiarowej z wykorzystaniem programu R*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Weissova, I., Siekelova, A., Kramarova, K. (2016). Modeling of company's default probability in relation to its credit risk. *Global Journal of Business, Economics and Management*: 6(2). <https://doi.org/10.18844/gjbem.v6i2.1378>.

Więcek-Janka, E., Lewandowska, A. (2017). Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6)/2, 159-176.

- Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth, *Small Business Economics*, No. 32, 351–374.
- Wilczyńska, M. (2018). Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (91), s. 185-194. <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.92-16>.
- Wyżnikiewicz, B. (2001). Korzyści z obcego kapitału. *Prawo i Gospodarka*, nr 54, wyd. INFOR.
- Yoonseok Shin (2015). Application of Boosting Regression Trees to Preliminary Cost Estimation in Building Construction Projects, *Computational Intelligence and Neuroscience* 4:149702. <https://doi.org/10.1155/2015/149702>
- Youngjae Chang, (2017). Economic Forecasting by A Piecewise Regression Tree Method, *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, 3, Issue-12, 12-15. Pobrane 10.01.2019 r. z: http://ijmas.ijraj.in/paper_detail.php?paper_id=10467&name=Economic_Forecasting_by_A_Piecewise_Regression_Tree_Method.
- Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych. (2019). GUS.
- Zhou, H. i de Wit G.(2009). *Determinants and Dimensions of Firm Growth*. Report, European Economics: Microeconomics & Industrial Organization eJournal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1443897>
- Zook, Ch. i Allen, J. (2017). *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*. Warszawa: MT Biznes.

Notki biograficzne autorów publikacji

Dr Leszek Cybulski

Doktor nauk ekonomicznych, pracownik Dolnośląskiego Ośrodka Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego we Wrocławiu. W latach 1980-2015 pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor ok. 80 publikacji naukowych z zakresu przede wszystkim polityki gospodarczej, finansów publicznych i integracji europejskiej. Główne zainteresowania badawcze dotyczą rynku pracy, polityki regionalnej, budżetu i polityki finansowej UE, polityki spójności, stosunków zewnętrznych UE. Jako członek sieci eksperckiej Team Europe aktywnie upowszechnia wiedzę o UE.

Dr hab. Andrzej Dudek, prof. UE we Wrocławiu

Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, członek Naukowej Rady Statystycznej przy Prezescie Głównego Urzędu Statystycznego. Autor i współautor ponad 80 publikacji z zakresu wielowymiarowej analizy statystycznej oraz 3 pakietów środowiska obliczeniowego R.

Dr hab. Krzysztof Łobos, prof. WSB we Wrocławiu

Profesor Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, a wcześniej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Z wykształcenia ekonomista (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) i geolog (Uniwersytet Wrocławski). Specjalizuje się we współczesnych koncepcjach zarządzania oraz badaniu determinant wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Autor wielu opracowań zwartych i ciągłych, a także ekspertyz dla biznesu. Odbył staż naukowy na Uniwersytecie w Augsburgu. Członek Polskiego Towarzystwa Statystycznego.

Dr Marek Obrębalski

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor ponad 200 publikacji głównie z zakresu problemów rozwoju lokalnego i regionalnego, samorządu terytorialnego oraz statystyki regionalnej. Współtwórca Banku Danych Lokalnych GUS – multidziedzinowej krajowej bazy danych. Autor wielu prac badawczych dla samorządu terytorialnego, w tym strategii rozwoju gmin, powiatów i regionów. W latach 2006-2010 Prezydent Jeleniej Góry i członek Rady Gmin i Regionów Europy, a od 2010 roku radny Sejmiku Województwa Dolnośląskiego, obecnie jego wiceprzewodniczący. W latach 2007-2015 członek Zespołu ds. Statystyki Publicznej Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Ekspert Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej i Systemu Analiz Samorządowych.

Dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB we Wrocławiu

Profesor Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, dyrektor Centrum Biznesu Rodzinnego WSB. Specjalista z dziedziny przedsiębiorczości i zarządzania. Autor i współautor prac z dziedziny przedsiębiorczości, innowacyjności i zarządzania strategicznego, m.in. Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Zarządzanie małą firmą, Zarządzanie firmą rodzinną (nagroda Economicusa 2019 za książkę ekonomiczną roku). Kierownik wielu projektów badawczych, w tym Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych (NCN) oraz Przedsiębiorczość polskich imigrantów w Niemczech (DAAD). Stypendysta DAAD, członek międzynarodowego stowarzyszenia naukowego FGF e.V, przewodniczący Komitetu Przedsiębiorstw Rodzinnych KIG.

Dr Elżbieta Stańczyk

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Zakładzie Statystyki i Badań Operacyjnych Uniwersytetu Wrocławskiego oraz pracownik Dolnośląskiego Ośrodka Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego we Wrocławiu. Uczestnik wielu projektów badawczych realizowanych przez resort statystyki publicznej. Zainteresowania badawcze to m.in. metody analizy przestrzennej w zakresie zróżnicowania rozwoju społeczno-gospodarczego, wskaźniki przedsiębiorczości, czynniki sukcesu w działalności gospodarczej,

pomiar konkurencyjności i innowacyjności regionów, metody identyfikacji inteligentnych specjalizacji na poziomie regionalnym. Efektem pracy badawczo-rozwojowej są liczne publikacje w czasopismach naukowych, w tym 4 recenzowane publikacje książkowe oraz współautorstwo publikacji Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, wydanej przez GUS w serii Prace eksperymentalne.

Dr Magdalena Wojciech

Pracownik Zakładu Statystyki Matematycznej i Ekonometrii Instytutu Matematyki na Wydziale Matematyki, Informatyki i Ekonometrii Uniwersytetu Zielonogórskiego. Obecne zainteresowania skupiają się wokół praktycznych zastosowań i implementacji metod modelowania z zakresu statystyki matematycznej oraz uczenia maszynowego. Współpracuje z różnymi interdyscyplinarnymi zespołami naukowymi oraz bierze udział w projektach badawczo-rozwojowych.