

2010

Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu

Witold Orłowski

Renata Pasternak

Karolina Flaht

Dorota Szubert



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROCESY INWESTYCYJNE I STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W CZASACH KRYZYSU

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

WARSZAWA 2010

Autorzy:

Witold Orłowski
Renata Pasternak
Karolina Flaht
Dorota Szubert

Współpraca:

Marcin Idzik
Zuzanna Faizy
Jerzy Głuszyński

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poglądy i opinie przedstawione w publikacji nie odzwierciedlają
stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości,
a jedynie stanowiska autorów

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Wykonawca: Pentor Research International S.A.

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel. +48 22 432 80 80

fax +48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

www.pi.gov.pl

ISBN 978-83-7633-005-1

Nakład: 1000 egzemplarzy

Wydanie I

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Cursor Media Sp. z o.o.

biuro@cursormedia.pl

www.cursormedia.pl

Spis treści

O raporcie	5
Struktura raportu	5
Prezentacja danych w raporcie	6
Wstęp	7
Cele badania	7
Metodologia	8
Streszczenie	16
Tło badania	16
Cele i metodologia badania	16
Główne wnioski z badania	17
Rekomendacje	18
Summary	19
Research background	19
Research objectives and methodology	19
Key findings	20
Recommendations	22
1. Wyniki badania empirycznego. Wprowadzenie	23
2. Bieżące funkcjonowanie firmy	27
2.1 Bieżące funkcjonowanie firmy. Najważniejsze wnioski z badania	27
2.2 Szczegółowa analiza wyników badania	28
3. Strategie przedsiębiorstw	45
3.1 Strategie przedsiębiorstw. Najważniejsze wnioski z badania	45
3.2 Szczegółowa analiza wyników badania	47
4. Zasoby finansowe firmy	62
4.1 Zasoby finansowe firmy. Najważniejsze wnioski z badania	62
4.2 Szczegółowa analiza wyników badania	63
5. Wsparcie firmy	67
5.1 Wsparcie firmy. Najważniejsze wnioski z badania	67
5.2 Szczegółowa analiza wyników badania	68
6. Zasoby ludzkie w firmie	74
6.1 Zasoby ludzkie w firmie. Najważniejsze wnioski z badania	74
6.2 Szczegółowa analiza wyników badania	75
7. Postawy wobec prowadzenia firmy	82
7.1 Postawy wobec prowadzenia firmy. Najważniejsze wnioski z badania	82
7.2 Szczegółowa analiza wyników badania	83
8. Charakterystyka firmy i jej pracowników	88
8.1 Charakterystyka firmy i jej pracowników. Najważniejsze wnioski z badania	88
8.2 Szczegółowa analiza wyników badania	89
9. Segmentacja przedsiębiorstw MSP	95
Analiza segmentacyjna – podsumowanie	103
10. Wnioski i rekomendacje	106

Aneks 2. Bieżące funkcjonowanie firmy	111
Aneks 3. Strategie przedsiębiorstw	129
Aneks 4. Zasoby finansowe firmy	139
Aneks 5. Wsparcie firmy	146
Aneks 6. Zasoby ludzkie w firmie	159
Aneks 7. Postawy wobec prowadzenia firmy	163
Aneks 8. Charakterystyka firmy i jej pracowników	177
Aneks 9. Segmentacja przedsiębiorstw MSP	185
Bibliografia	191

Raport **prezentuje wyniki badania** „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu” i jest skierowany do instytucji publicznych, instytucji otoczenia biznesu oraz przedsiębiorców.

Raport ma następującą strukturę:

1. **Wyniki badania empirycznego. Wprowadzenie:** kontekst badania, analiza obecnej sytuacji rynkowej i stylów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach.
2. **Bieżące funkcjonowanie firmy:** postrzeganie przez przedsiębiorców otoczenia biznesowego i stopnia trudności prowadzenia firmy, deklarowane objawy wpływu kryzysu na funkcjonowanie polskich firm oraz działania podejmowane przez firmy w związku z zaistniałą sytuacją gospodarczą.
3. **Strategie przedsiębiorstw:** formułowanie i operacjonalizacja strategii w firmach (ogólny przegląd i szczegółowe wyniki).
4. **Zasoby finansowe firmy:** poziom znajomości i wykorzystania przez firmy z sektora MSP różnych źródeł finansowania działalności.
5. **Wsparcie firmy:** znajomość i współpraca przedsiębiorców z różnymi instytucjami udzielającymi wsparcia firmom z sektora MSP.
6. **Zasoby ludzkie w firmie:** wymagane cechy pracowników oraz stan zasobów ludzkich w firmach, a także ocena zasobów informacyjnych jako jednego z czynników, który wyznacza potencjał wzrostu i rozwoju firmy.
7. **Postawy wobec prowadzenia firmy:** postawy przedsiębiorców wobec funkcjonowania firmy i zarządzania nią oraz wobec procesów decyzyjnych w firmie w czasie kryzysu.
8. **Charakterystyka firmy i jej pracowników:** szczegółowa charakterystyka badanych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorców (m.in. charakterystyki demograficzne, geograficzne i strukturalne).
9. **Segmentacja przedsiębiorstw MSP:** wyniki analizy segmentacyjnej – wyodrębnienie 6 segmentów przedsiębiorstw charakteryzujących się specyficzną postawą wobec finansowania działalności przedsiębiorstwa, wobec kryzysu oraz wobec zarządzania i podejmowania decyzji, a także różniących się między sobą oczekiwaniami wobec wsparcia ze strony państwa i instytucji publicznych.
10. **Wnioski i rekomendacje:** najważniejsze wnioski płynące z całego projektu badawczego oraz propozycje dalszych działań przedstawicieli instytucji publicznych, otoczenia biznesu lub samych przedsiębiorców.

Prezentacja
danych
w raporcie

Raport przedstawia **wyniki badania ilościowego wraz z odniesieniami do pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz badania typu *desk research***.

Część zasadnicza raportu zawiera omówienie wyników badania oraz wynikających z niego implikacji dla instytucji publicznych, firm otoczenia biznesu oraz przedsiębiorców. Prezentowane wyniki zilustrowano wykresami i tabelami przedstawiającymi ogół badanej populacji lub jej wybrane części.

Szczegółowe wyniki badania zgromadzono w **aneksie** w formie tabel. W części zasadniczej tekstu znajdują się odniesienia do poszczególnych tabel zamieszczonych w aneksie.

Aby ułatwić czytanie raportu przyjęto **ujednolicony schemat prezentacji** wyników w formie wykresów i tabel (zastosowano jednorodny kolor oznaczający grupy, które determinują podziały).

Dane prezentowane dla ogółu badanych (w tym także wyniki analizy segmentacyjnej) są danymi ważonymi i przedstawiają sytuację w całym sektorze MSP.

Celem badania było rozpoznanie postaw, wiedzy i planów przedsiębiorców sektora MSP w odniesieniu do zarządzania strategicznego i procesów inwestycyjnych w firmie, z uwzględnieniem obecnej sytuacji gospodarczej. Skoncentrowano się na następujących celach badawczych:

1. Poznanie sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu gospodarczego:
 - ocena świadomości przedsiębiorców co do wpływu kryzysu gospodarczego na sytuację w ich firmie;
 - określenie problemów doświadczanych przez przedsiębiorców w zależności od branży i wielkości firmy;
 - identyfikacja źródeł i zakresu niepewności przedsiębiorstw oraz jej wpływu na kondycję i działania firm w czasie kryzysu (np. ceny, preferencje konsumentów, dostęp do źródeł finansowania, działania konkurencji, prawo i inne);
 - poznanie sposobów reagowania przedsiębiorców na skutki kryzysu, identyfikacja i ocena przebiegu procesu decyzyjnego w firmach w czasie kryzysu oraz określenie rodzajów wprowadzanych zmian;
 - określenie sposobów wprowadzania oszczędności w przedsiębiorstwach w związku z kryzysem gospodarczym oraz hierarchii poszczególnych obszarów oszczędzania, ocena skuteczności podejmowanych działań oszczędnościowych i ich wpływu na konkurencyjność rynkową firmy.
2. Poznanie strategii przedsiębiorstw:
 - ocena wiedzy przedsiębiorców na temat strategii dostosowawczych do zmian w otoczeniu, strategii podejmowanych przez konkurencję oraz partnerów gospodarczych;
 - ocena strategii/działań o charakterze zarządczym podejmowanych przez przedsiębiorstwa w sytuacji spowolnienia gospodarczego;
 - ocena potencjału przedsiębiorstw i ich przygotowania do podejmowania zmian (np. procedury, dokumenty strategiczne, zwyczajowe działania);
 - określenie planowanych działań (działania strategiczne na różnych obszarach, kierunki inwestycji) w ciągu najbliższego roku oraz w ciągu najbliższych 3 lat.
3. Określenie potrzeb przedsiębiorstw co do wiedzy i zasobów ludzkich w czasie kryzysu:
 - identyfikacja kluczowych umiejętności pracowników przydatnych w czasie negatywnych zmian w otoczeniu;
 - ocena umiejętności i przygotowania kadr do funkcjonowania w czasie kryzysu.
4. Poznanie strategii finansowania przedsiębiorstw w czasie kryzysu:
 - ocena znajomości przez przedsiębiorców różnych form wsparcia finansowego firm oraz poznanie oczekiwań wobec nich;
 - poznanie i zhierarchizowanie kluczowych kryteriów wyboru określonych źródeł finansowania przedsiębiorstw;
 - ocena wpływu kryzysu gospodarczego na zmianę struktury finansowania przedsiębiorstw.

Metodologia

Badanie przeprowadzone w ramach projektu przebiegało w następujących etapach:

1. badanie *desk research*,
2. badanie jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione),
3. badanie ilościowe (wywiady bezpośrednie).

ETAP PIERWSZY: BADANIE *DESK RESEARCH*

Analiza dostępnej wiedzy metodą *desk research*

Ten etap obejmował teoretyczną analizę badanych zagadnień oraz przegląd literatury na temat funkcjonowania przedsiębiorstw w czasach kryzysu.

Analiza została przeprowadzona przy użyciu dostępnych publikacji i obejmowała następujące zagadnienia:

- skutki obecnego kryzysu gospodarczego dla przedsiębiorstw,
- dotychczasowe formy wsparcia przedsiębiorstw w czasie kryzysów gospodarczych w Polsce, w Europie i na świecie,
- strategie przedsiębiorstw w czasie kryzysu.

ETAP DRUGI: INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE

Po teoretycznym opracowaniu badanych zagadnień przystąpiono do empirycznego etapu badania. Na tym etapie została wykorzystana metoda indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Jest to technika badawcza pozwalająca uzyskać rzetelne informacje i jednocześnie wygodna dla respondentów

Indywidualny wywiad pogłębiony jest jedną z częściej stosowanych jakościowych technik badawczych. Umożliwia prowadzenie rozmowy w oparciu o ustalony uprzednio schemat tematyczny i modelowanie przebiegu wywiadu w zależności od uzyskiwanych informacji, dając m.in. możliwość pogłębiania wypowiedzi istotnych z punktu widzenia celów badania. W trakcie wywiadu respondent może w nieskrępowany sposób prezentować własne opinie i doświadczenia związane z tematem badania. Oprócz tego wywiad indywidualny umożliwia respondentowi dłuższe wypowiedzi na temat jego doświadczeń lub postaw.

Wywiady pogłębione przeprowadzono z przedsiębiorcami reprezentującymi sektor MSP. Wywiady były prowadzone przez wykwalifikowanych moderatorów. Ponadto moderator mógł spędzić z respondentem dowolną ilość czasu (scenariusz wywiadu nie ograniczał go czasowo).

Dobór próby uwzględnił te cechy firm, które są kluczowe z punktu widzenia wpływu sytuacji kryzysowych na działanie firmy

Ogółem przeprowadzono 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych na terenie całej Polski, z uwzględnieniem warstw **nałożonych na wielkość zatrudnienia i branżę**, które to zmienne znacząco wpływają na styl zarządzania strategicznego i na sposoby radzenia sobie z kryzysem. Szczegółowy podział ze względu na branżę i wielkość przedsiębiorstwa oraz region zaprezentowano w poniższych tabelach.

Tab. 1. Warstwy ze względu na region, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo

Województwo oraz miejscowość	Liczba wywiadów	Sektora (branża) i wielkość przedsiębiorstwa						
dolnośląskie (Wrocław)	4	sekcja: C, mikro	sekcja: F, małe	sekcja: H, mikro				
lubelskie (Lublin)	3	sekcja: C, mikro	sekcja: F, samozatrudnieni	sekcja: G, małe				
łódzkie (Łódź)	3	sekcja: F, samozatrudnieni	sekcja: H, małe	sekcja: G, mikro				
małopolskie (Kraków)	3	sekcja: I, mikro	sekcja: K, samozatrudnieni	sekcja: M, mikro				
mazowieckie (Warszawa, Piaseczno)	6	sekcja: C, małe	sekcja: F, mikro	sekcja: H, samozatrudnieni	sekcja: G, średnie	sekcja: L, mikro		sekcja: M, samozatrudnieni
podkarpackie (Tarnobrzeg)	2	sekcja: J, mikro	sekcja: K, mikro					
śląskie (Katowice)	4	sekcja: C, średnie	sekcja: H, małe	sekcja: G, samozatrudnieni				
świętokrzyskie (Sandomierz)	2	sekcja: I, małe	sekcja: S, mikro					
wielkopolskie (Poznań)	3	sekcja: C, średnie	sekcja: F, mikro	sekcja: H, samozatrudnieni				
Razem								30

Sektora C – przetwórstwo przemysłowe, sekcja F – budownictwo, sekcja H – transport i gospodarka magazynowa, sekcja G – handel hurtowy i detaliczny, sekcja I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługi gastronomiczne, sekcja J – informacja i komunikacja, sekcja K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa, sekcja L – działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, sekcja M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, sekcja N – usługi administracyjne i działalność wspierająca, sekcja S – pozostała działalność usługowa (bez działu 94).

Tab. 2. Warstwy ze względu na branżę oraz wielkość przedsiębiorstwa

Liczba wywiadów pogłębionych	mikro 0–9 zatrud.	małe 10–49 zatrud.	średnie 50–249 zatrud.	Razem
sekcja C, przetwórstwo przemysłowe	2	1	2	5
sekcja F, budownictwo	4	1		5
sekcja H, transport i gospodarka magazynowa	3	2		5
sekcja G, handel hurtowy i detaliczny	3	1	1	5
sekcja I, działalność związana z zakwaterowaniem i usługi gastronomiczne	1	1		2
sekcja J, informacja i komunikacja	1			1
sekcja K, działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2			2
sekcja L, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	1			1
sekcja M, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2			2
sekcja N, usługi administrowania i działalność wspierająca		1		1
sekcja S, pozostała dział. usługowa (bez działu 94.)	1			1
Razem	20	7	3	30

W trakcie opracowywania struktury próby uwzględniono konieczność przeprowadzenia wywiadów z **przedstawicielami branż kluczowych** z punktu widzenia celów badania, to jest branży transportowej, budowniczej i przetwórczej. Branże te zostały uznane przez Komisję Europejską za szczególnie wrażliwe na negatywne oddziaływanie kryzysu gospodarczego. Kwoty narzucone na liczbę wywiadów z przedsiębiorcami nie zatrudniają pracownikami nie odzwierciedlają rzeczywistego udziału tego typu firm w populacji – udział ten jest w rzeczywistości wyższy, ale firmy te nie są głównymi adresatami interwencji pomocowych prowadzonych przez PARP. Z tego samego powodu nie uwzględniono niektórych sekcji (np. sekcji R, A, B, D, E).

W badaniu uwzględniono również **firmy eksportowe**. Na etapie jakościowym zrealizowano **3 wywiady** z firmami prowadzącymi działalność eksportową. Wielkość ta nie odzwierciedla

rzeczywistego udziału firm eksportowych w populacji małych i średnich przedsiębiorstw (wśród wszystkich małych i średnich firm działalność eksportową prowadzi 7,9% przedsiębiorstw¹), ale pozwala uwzględnić w badaniu przedstawicieli branż, w których działa najwięcej eksporterów. Są to następujące **branże: sekcja H: transport i gospodarka magazynowa (1 IDI), sekcja C: przetwórstwo przemysłowe (2 IDI)**².

W strukturze próby do badania jakościowego uwzględniono również **aspekt regionalny**. Wprawdzie badanie jakościowe nie ma charakteru reprezentatywnego, jednak konieczne było rozłożenie wywiadów na terenie całej Polski, aby umożliwić poznanie opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w rejonach różniących się sytuacją gospodarczą, a co za tym idzie nastrojami i oczekiwaniami przedsiębiorców co do bieżącej sytuacji gospodarczej. Dlatego też w badaniu uwzględniono przedsiębiorstwa zlokalizowane zarówno **w silnych gospodarczo województwach** (np. śląskie, małopolskie, mazowieckie), jak **i w województwach charakteryzujących się najsłabszymi wskaźnikami koniunktury** (np. podkarpackie, świętokrzyskie). Wzięto także pod uwagę położenie województw na terenie Polski i uwzględniono województwa położone na **ścianie wschodniej** (np. lubelskie, podkarpackie) i na **ścianie zachodniej** (np. dolnośląskie, wielkopolskie).

Zastosowano szereg procedur umożliwiających bardziej celowe dotarcie do badanych

Respondentami byli właściciele firm oraz przedstawiciele kadry zarządzającej (członkowie zarządu, dyrektorzy generalni, dyrektorzy zarządzający) wylosowanych przedsiębiorstw. Aby ułatwić wytypowanie takich osób, do wylosowanych firm wysłano list zapowiedni. Respondenci zostali zaproszeni do badania na podstawie kwestionariusza rekrutacyjnego, którego celem było wykluczenie z badania osób, które miały już wcześniej jakiś związek z badaniami rynku i marketingiem. W kwestionariuszu rekrutacyjnym znajdowały się również pytania pozwalające potwierdzić „przydatność” respondenta do rozmowy na temat strategii w czasach kryzysu. Rekrutację przeprowadzali specjalnie przeszkoleni regionalni koordynatorzy badań jakościowych.

ETAP TRZECI: BADANIE ILOŚCIOWE

Na ilościowym etapie badania wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego

Badania tego typu są prowadzone za pomocą **ustrukturalizowanego kwestionariusza**, który zawiera wystandaryzowane pytania dotyczące określonego problemu lub zagadnienia, uporządkowane w odpowiedniej kolejności i pogrupowane w bloki tematyczne. Konstrukcja kwestionariusza steruje przebiegiem wywiadu.

1 Por. PARP, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (ulotka przygotowana na podstawie publikacji PARP *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa 2009 oraz danych GUS opracowanych na zlecenie PARP).

2 Por. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa 2009.

Badanie pilotażowe jako sposób na zminimalizowanie błędów badawczych

Aby zmaksymalizować efektywność przeprowadzanego badania, narzędzie badawcze sprawdzono w **badaniu pilotażowym**, przeprowadzonym w dniach 6–13 listopada 2009 roku na próbie 50 przedsiębiorstw.

Losowo-warstwowy dobór próby

Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone w grudniu 2009 roku na próbie przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce o liczebności $N=1206$.

Próba do badania została dobrana w sposób **losowo-warstwowy**, w taki sposób, aby jak najpełniej reprezentowała badaną populację firm i umożliwiała porównania między grupami na późniejszym etapie analiz.

Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania według następujących kryteriów:

1. Wielkość zatrudnienia z uwzględnieniem następujących warstw:
 - mikro – 1 do 9 zatrudnionych,
 - małe – 10 do 49 zatrudnionych,
 - średnie – 50 do 250 zatrudnionych.
2. Zróżnicowanie branżowe na podstawie podziału na wybrane sekcje PKD.
3. Zróżnicowanie regionalne (podział na województwa).
4. Zróżnicowanie pod kątem zakresu działalności (firmy eksportowe vs. działające na rynku lokalnym).

Rozkład kwot na zmiennych „wielkość zatrudnienia” i „zróżnicowanie branżowe”, przedstawiony w poniższej tabeli, dobrano na podstawie wcześniejszych doświadczeń badawczych Pentor RI z respondentami z sektora MSP, prowadzonych dla klientów z branży finansowej, telekomunikacyjnej i innych.

Podczas opracowywania struktury próby uwzględniono **konieczność przeprowadzenia wywiadów z przedstawicielami branż kluczowych z punktu widzenia badania**, tj. branży transportowej, budowniczej i przetwórczej. Branże te zostały uznane przez Komisję Europejską za szczególnie wrażliwe na negatywne oddziaływanie kryzysu gospodarczego.

Tab. 3. Warstwy ze względu na branżę oraz wielkość przedsiębiorstwa

Struktura próby ze względu na wielkość zatrudnienia oraz sekcję PKD	mikro (0 zatrud.)	mikro (1–9 zatrud.)	małe (10–49 zatrud.)	średnie (50–249 zatrud.)	Razem
sekcja C, przetwórstwo przemysłowe	10	60	60	47	177
sekcja F, budownictwo	48	51	50	37	186
sekcja H, transport i gospodarka magazynowa	53	47	38	27	165
sekcja G, handel hurtowy i detaliczny	19	62	56	47	184
sekcja I, działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	9	25	20	20	74
sekcja J, informacja i komunikacja	21	31	18	14	84
sekcja K, działalność finansowa i ubezpieczeniowa	29	27	10	0	66
sekcja L, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	22	21	19	0	62
sekcja M, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	22	27	2	0	51
sekcja N, usługi administrowania i działalność wspierająca	16	20	17	1	54
sekcja R, działalność związana z kulturą, rozrywką, rekreacją i sportem	11	8	10	8	37
sekcja S, pozostała działalność usługowa (bez działu 94.)	20	27	19	0	66
Razem	280	406	319	201	1206

Liczbę wywiadów przypadającą na każde **województwo** losowano z prawdopodobieństwem proporcjonalnym do liczby aktywnych w danej warstwie przedsiębiorstw sektora MSP. Dzięki temu struktura próby ze względu na wyżej wymienione zmienne jest odzwierciedleniem faktycznej struktury populacji. Liczebności przeprowadzanych wywiadów w poszczególnych województwach zostały ustalone na podstawie danych o strukturze populacji przedsiębiorstw MSP pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego.

Tab. 4. Struktura próby ze względu na województwo

Województwo	% MSP w populacji	Liczebność próby
dolnośląskie	8%	96
kujawsko-pomorskie	5%	60
lubelskie	5%	54
lubuskie	3%	36
łódzkie	7%	84
małopolskie	8%	97
mazowieckie	17%	205
opolskie	2%	24
podkarpackie	4%	48
podlaskie	2%	24
pomorskie	6%	75
śląskie	12%	147
świętokrzyskie	3%	39
warmińsko-mazurskie	3%	36
wielkopolskie	12%	146
zachodniopomorskie	3%	35
Razem	100%	1206

Komercyjne bazy danych jako operat losowania

Próba została dobrana w sposób losowy z operatu zawierającego dane firm aktywnych. W tym celu wykorzystano komercyjne bazy danych: Teleadreson oraz bazę Hoppenstedt Bonnier Information Polska.

Ważenie danych dla zapewnienia reprezentatywności

Opisany wyżej sposób doboru próby wynika przede wszystkim z celów badawczych projektu, związanych z możliwością wnioskowania statystycznego na wybranych kategoriach przedsiębiorstw. Próba ta zakładała odpowiednią do wnioskowania statystycznego liczebność następujących kategorii przedsiębiorstw: samozatrudnieni, mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 1 do 9 pracowników), małe przedsiębiorstwa (zatrudniające od 10 do 49 pracowników), średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające od 50 do 249 pracowników), przedsiębiorstwa z branży transportowej, przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa przemysłowego, przedsiębiorstwa z branży budowlanej i przedsiębiorstwa eksportujące.

Uwzględnienie w próbie nadreprezentacji tych kategorii uniemożliwiło taki dobór próby, który byłby reprezentatywny dla całej populacji, to znaczy dokładnie odzwierciedlał jej strukturę pod względem wielkości przedsiębiorstw i branż. Dobór próby zgodny ze strukturą MSP w populacji spowodowałby zbyt niską liczebność niektórych kategorii MSP i w efekcie nie pozwoliłby na wnioskowanie na ich temat. Aby można było wnioskować o populacji, wyniki prezentowane dla ogółu zostały przeważone zgodnie z rozkładem w populacji takich zmiennych jak wielkość przedsiębiorstwa i branża.

Tło badania Badanie przeprowadzono w czasie, gdy gospodarka światowa zmagala się z **najpoważniejszym od wielu lat kryzysem**, którego głównymi objawami były perturbacje na rynkach finansowych i spadek poziomu zaufania do podstawowych instytucji rynkowych. Sytuacja ta wymaga od przedsiębiorstw przededefiniowania stylów zarządzania, w celu zoptymalizowania strategii zarządzania ryzykiem i wykorzystania szans rozwojowych wynikających z nieprzewidywalnej sytuacji (sformułowany został nowy paradygmat zwany „chaotyką”)³. Te zmiany (zarządzanie ryzykiem oraz nadzorowanie strategii jako główne wyzwania stojące przed firmami) dają się już zauważyć w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw na świecie⁴. W Polsce kanały wpływu kryzysu są znacznie słabsze niż w krajach rozwiniętych, jednak i w naszym kraju można zaobserwować pewne spowolnienie, któremu towarzyszy słaba dynamika wydatków konsumpcyjnych i spadek wydatków inwestycyjnych⁵. Dlatego polskie firmy, podobnie jak firmy na całym świecie, będą musiały dostosować się do nowej, trudniejszej rzeczywistości, której cechą charakterystyczną będzie większa nieprzewidywalność i wyższy poziom ryzyka.

Cele i metodologia badania Celem badania było zebranie danych na temat postaw, wiedzy i planów przedsiębiorców z sektora MSP dotyczących zarządzania strategicznego i procesów inwestycyjnych w firmie, z uwzględnieniem obecnej sytuacji gospodarczej. Skoncentrowano się przede wszystkim na poznaniu i określeniu:

- sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu gospodarczego,
- strategii przedsiębiorstw z sektora MSP,
- potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wiedzy i zasobów ludzkich w czasie kryzysu,
- strategii finansowania przedsiębiorstw w czasie kryzysu,
- oczekiwań przedsiębiorców wobec roli państwa i instytucji otoczenia biznesu w łagodzeniu skutków kryzysu na poziomie przedsiębiorstw.

Realizacja projektu miała dostarczyć odpowiedzi na pytanie, czy sektor MSP jest w stanie samodzielnie przezwyciężyć problemy wynikające z kryzysu, czy i w jakich dziedzinach potrzebna jest do tego pomoc zewnętrzna oraz w jaki sposób można wykorzystać kryzys do poprawy funkcjonowania firm z tego sektora.

Badanie przeprowadzone w ramach projektu przebiegało w następujących etapach:

1. badanie *desk research*,
2. badanie jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione na próbie 30 przedstawicieli MSP),
3. badanie ilościowe przeprowadzone techniką wywiadu bezpośredniego na próbie 1206 przedstawicieli MSP reprezentujących określone branże.

3 Por. Kotler P., Caslione J., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, Nowy Jork 2009.

4 Por. PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, 2009.

5 Por. NOBE, *Quarterly forecasts of the economic development of Poland*, Warszawa 2010.

1. Dla części przedsiębiorców z sektora MSP **kryzys** jest często **faktem „medialnym”**. Bardziej pesymistycznie oceniają wpływ kryzysu na sytuację gospodarczą w kraju oraz na branżę, w której funkcjonują, niż na własną firmę. Jedynie średnie firmy oraz eksporterzy deklarują, że muszą sobie radzić z większą skalą problemów. Najczęściej obserwowanym przez przedsiębiorców **skutkiem obecnej sytuacji** jest mniejsza liczba zleceń (85% wskazań), rzadziej natomiast odczuwany jest spadek rentowności firmy (27%) oraz opóźnione płatności (24%), czyli zjawiska typowe dla recesji. Respondenci nie postrzegają obecnych zawirowań gospodarczych jako głównego zagrożenia dla funkcjonowania firmy – podobnie jak w innych tego typu badaniach, na czołowych miejscach wśród wymienianych zagrożeń znalazły się czynniki o charakterze „higienicznym”, tzn. takie, które są obecne bez względu na stan sytuacji gospodarczej (np. obciążenia podatkowe lub nadmierna konkurencja).
2. Takie postrzeganie sytuacji kryzysowej przekłada się na **reakcje na to zjawisko** – co trzecia firma nie podjęła w związku z kryzysem żadnych działań, a *gros* firm, które przedsięwzięły jakieś kroki, zaczęło przede wszystkim ograniczać koszty działalności i inwestycje. Relatywnie niewiele firm przyjęło wobec kryzysu postawę aktywną, np. zaczęło szukać nowych rynków lub restrukturyzować firmę.
3. Z jednej strony obserwujemy ograniczony wpływ obecnej kryzysowej sytuacji na funkcjonowanie firm, natomiast z drugiej strony widoczny jest **brak przygotowania firm na zawirowania rynkowe**. Ponad dwie trzecie firm w sektorze MSP nie ma zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych (relatywnie lepiej przygotowane są jedynie firmy średniej wielkości i firmy eksportowe). Jest to zjawisko niepokojące, ponieważ oznacza, że polscy przedsiębiorcy mają bardzo ograniczone możliwości zarządzania ryzykiem.
4. Analiza stylów **zarządzania strategicznego** w firmach pokazuje, że takie podejście nie jest wynikiem przemyślanego scenariusza. Jego przyczyny leżą raczej w skoncentrowaniu się firm na celach finansowych, zamiast na budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Dwa z trzech najważniejszych celów, jakie stawiają sobie badane przedsiębiorstwa, odnoszą się wprost do **wskaźników finansowych**: przedsiębiorcom zależy przede wszystkim na maksymalizacji obrotów lub na marży, a rzadziej wskazują cele, mogące pomóc przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej (np. budowanie relacji z pracownikami czy dostawcami). Ponadto samo **formułowanie wizji i strategii działania nie jest w firmach zinstytucjonalizowane**: większość respondentów deklarowała posiadanie zdefiniowanej strategii czy grupy docelowej, jednak zdecydowanie rzadziej wskazywali na bardziej szczegółowe ustalenia (np. zasady wdrażania pracowników lub plany awaryjne). Większą skłonność do ustalania konwencji regulujących funkcjonowanie firmy i zasady jej rozwoju mają firmy zajmujące się eksportem i firmy średniej wielkości.
5. **Strategie rozwoju firmy** koncentrują się na zwiększeniu penetracji rynkowej (39%) lub dywersyfikacji produktowej (34%), rzadziej na podejmowaniu działań zmierzających do optymalizacji kosztów i modyfikowania procesów wewnątrz firmy (takich jak np. pozyskiwanie licencji lub wchodzenie w alianse strategiczne).
6. Firmy z sektora MSP przywiązują pewną wagę do **zasobów ludzkich** i jedynie nieliczne spośród nich deklarują plany zwolnień pracowników w 2010 r. Z drugiej jednak strony, respondenci w ograniczonym stopniu dostrzegają rolę kapitału ludzkiego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej: firmy kładą nacisk przede wszystkim na takie cechy pra-

cowników jak pracowitość, uczciwość czy sumienność, pomijając cechy pozwalające szybko reagować na zmiany i przejmować inicjatywę (np. umiejętność pracy w zespole, komunikatywność).

7. Perspektywę wzrostu i rozwoju firm mogą także ograniczać relatywnie **małe zasoby informacyjne oraz niewielka umiejętność wykorzystywania informacji zewnętrznych przy podejmowaniu decyzji**. Większość firm wykazuje tendencje do kierowania się intuicją, co negatywnie wpływa na bieżące rozpoznawanie szans i zagrożeń.
8. Firmy z sektora MSP posiadają **ograniczoną wiedzę na temat potencjalnych źródeł finansowania i wsparcia dla sektora MSP**. Trzy czwarte firm korzysta z własnych środków finansowania. Można również zaobserwować spory dystans przedsiębiorców do korzystania z kredytów czy dotacji. Zaciąganie kredytów kojarzone jest z problemami finansowymi firmy, nie zaś z wykorzystywaniem szans. Dotacje z kolei budzą skojarzenia z nadmiarem biurokracji. Ponad połowa firm nie ma doświadczeń we współpracy z instytucjami udzielającymi wsparcia firmom z sektora MSP. O niskim poziomie edukacji w tej dziedzinie świadczy również to, że do grupy takich instytucji respondenci zaliczają banki komercyjne. Natomiast pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że firmy, które mają doświadczenia we współpracy z instytucjami wsparcia, oceniają ją wysoko. Ponadto firmy będące w dobrej kondycji są lepiej nastawione do tego typu instytucji, co może świadczyć o pozytywnych efektach współpracy.
9. Firmy z sektora MSP przejawiają **zróżnicowane postawy wobec zarządzania i kryzysu**. Ponad połowa to umiarkowani optymiści, dla których sytuacja kryzysowa stanowi wprawdzie zagrożenie, ale nie blokuje rozwoju ich działalności. Jedyne nieliczni postrzegają sytuacje kryzysowe jako realne zagrożenie (firmy odczuwające bezsilność, nie potrafiące poradzić sobie z funkcjonowaniem w konkurencyjnych warunkach). Większość przedsiębiorców nie dostrzega korzyści z precyzowania i określania celów, planów czy strategii działania, co stawia pod znakiem zapytania możliwości budowy długoterminowej przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu.

Rekomendacje

Reasumując, wyniki badania wskazują na następujące kierunki działań:

1. **Edukacja firm** na temat celów istnienia firmy i analizowania kosztów oraz zysków wynikających z przyjętych sposobów działania powinna się koncentrować na: uświadomieniu sprzężenia zwrotnego między długookresowymi celami firmy a otoczeniem biznesowym, na uświadomieniu znaczenia kapitału ludzkiego oraz powinna być poszerzona o elementy edukacji finansowej przedstawicieli firm. **Należy przeanalizować** efektywność kanałów informacyjnych, bo ten czynnik, w połączeniu z ograniczoną umiejętnością korzystania z informacji, wpływa na brak wiedzy o np. instytucjach wsparcia.
2. **Dostarczanie strategicznego doradztwa** dla firm, aby uświadomiły sobie potrzebę długookresowego planowania i zależność między wizją rozwoju a krótkookresowymi celami.

Summary

The study was conducted when the world economy was facing the **most severe financial crisis in years**, manifesting itself mainly in turbulence affecting financial markets and in reduced trust in basic market institutions. The situation requires the redefinition of the corporate management style in order to optimise risk management strategies and utilise growth potential resulting from the market unpredictability of (the new paradigm called 'chaotics' has already been formulated)⁶. The proposed changes can already be observed in the everyday practice of companies all over the world (risk management and strategy supervision, the key challenges that companies face)⁷. In Poland, the channels of the impact of the crisis are far weaker than they are in highly developed countries, even though we can observe a certain slowdown in the economy, accompanied by poor dynamics of consumer expenses and declining investments⁸. Hence, Polish companies, similarly to firms all over the world shall have to get accustomed to new, more demanding reality, the key characteristics of which include higher level of unpredictability and risk.

Research
background

The key objective of the study was to identify attitudes, knowledge and plans among entrepreneurs representing the SME sector as regards strategic management and corporate investment processes, taking into account the current economic situation. The detailed research objectives looked as follows:

Research objectives
and methodology

- to identify company functioning patterns in the times of crisis,
- to identify strategies employed by companies representing the SME sector,
- to identify the needs that companies have regarding knowledge and human resources in the times of crisis,
- to identify corporate financing strategies employed in the times of crisis,
- to identify the role of the state and business-related institutions in minimising the outcomes of the crisis on the corporate level – to identify and evaluate entrepreneurs' expectations towards the state and business-related institutions in the times of crisis.

The results of the project were to answer the question if the SME sector is capable of fighting problems resulting from the crisis on its own, what the areas in which it requires external assistance are, and how the crisis situation can be utilised in order to improve functioning of companies within the discussed sector.

6 See Kotler P., Caslione J., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, New York 2009.

7 See PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, 2009.

8 See NOBE, *Quarterly forecasts of the economic development of Poland*, Warsaw 2010.

The study conducted within the project was broken down into the following stages:

1. desk research,
2. qualitative study – individual in-depth interviews with 30 representatives of the SME segment,
3. quantitative study conducted by means of face-to-face interviews among 1206 representatives of the SME segment representing particular sectors.

Key findings

1. Many entrepreneurs representing the SME sector often perceive the crisis as nothing but a **'news' created by the media**. They believe that the crisis has had more impact on the economic situation of the country and their sector than on their own company. Medium-sized firms and companies involved in exporting goods somewhat differ from the total sample in this respect, as they declare that the scale of problems they have to deal with is larger. The key **outcome of the current situation** observed by entrepreneurs is reduced number of orders (85% mentions). At the same time, such problems as a profitability drop (27%) or payment delays (24%), i.e. phenomena which are typical of recession, were mentioned far less often. The respondents do not perceive the current economic turmoil as the key threat to the functioning of their business – just like in the case of other research of this type, the key mentions included such 'hygienic' factors being mentioned no matter what the situation is (i.e tax burden) and excessive competition.
2. The perceived character of the crisis situation translates to **reactions to this phenomenon**, as every third company has not taken any steps yet. At the same time, the majority of those firms which have taken any precautions have first of all stated reducing operating costs and investments. Relatively few companies have taken more pro-active steps (e.g. have started looking for new markets, or restructuring their business).
3. On the one hand, we observe only limited impact of the crisis situation on the functioning of enterprises surveyed, but on the other, we can see **that firms are not prepared to face market turbulences**. Over two thirds of companies in the SME sector do not have predefined crisis scenarios (only medium-sized and export companies seem to be somewhat better prepared in this respect). This is a rather alarming phenomenon as it indicates that the risk management potential of the Polish SME is considerably limited.
4. The analysis of **strategic management** style at companies indicates that such an approach does not result from a well-thought-out scenario. It is rather related to focusing the business activity on financial goals, rather than on building sustainable competitive advantage. Two out of three key goals set by surveyed firms relate explicitly to **financial indices**: entrepreneurs are the most concerned about maximising turnover and margin, and less often pointed to objectives that could help them gain competitive advantage (building relations with employees or suppliers). Moreover, even **the corporate vision of development and business strategy is often not formulated in a more institutionalised manner at companies** – the majority of respondents declared they had defined strategy or target group, but far less often claimed to have introduced any detailed procedures (employee training terms or emergency scenarios). Medium-sized and export companies introduce norms regulating the company functioning and its development terms somewhat more often.

5. **Corporate development strategies** focus on increasing market penetration (39%) or product diversification (34%), less often on activities aiming at optimising costs, or modifying internal company processes (obtaining licences, or entering strategic alliances).
6. Nevertheless, companies do attach certain importance to their **human resources** and few only declare they intend to reduce employment in 2010. On the other hand, however, the respondents are only partially aware of the role of human resources in building competitive advantage – companies focus on such employee traits as diligence, honesty, or conscientiousness, neglecting those that allow for fast reaction to changes and proactiveness (e.g. teamwork skills, communicativeness).
7. Apart from the above factor, the growth and development prospects can also be mitigated by relatively poor access to **information resources and limited ability to utilise external information in the decision-making process**. The majority of firms tend to be guided by intuition, which adversely affects the current identification of threats and opportunities.
8. SME companies have only **limited knowledge about potential sources of financing and support for the SME sector**. Three fourths of companies use their own means of financing. Moreover, SMEs are rather sceptical about credits or subsidies. Taking out credits is associated with financial problems rather than seizing opportunities. Subsidies, at the same time, evoke associations with excessive red tape. Over half of companies do not have any experience with institutions offering support to small and medium enterprises. Also the fact that commercial banks are believed to belong to such institutions indicates that the level of education in this respect is very low. At the same time, what can be considered a positive phenomenon is the fact that companies which have any experience with this type of cooperation rate it high. Moreover, companies which are in good financial condition have more positive attitude to such institutions, which might indicate that the outcomes of such cooperation are positive.
9. Small and medium enterprises surveyed are characterised by **diversified attitude towards management or crisis**. Over half of entrepreneurs participating in the study are moderately optimistic, considering the crisis situation an actual threat, but not treating it as a blockade to ongoing development and growth of a firm. Few only perceive the crisis situation as a major threat (feeling helpless, unable to cope in the competitive environment). On the other hand, however, most entrepreneurs do not see any advantages of defining and specifying goals, plans, strategies, which questions the potential for building sustainable competitive advantage in the ever-changing market environment.

Recommendations

To reiterate, the study findings indicate that the following directions are advisable:

1. **To educate companies** on the objectives of entrepreneurship, cost analysis, as well as gains related to strategies employed. The education should focus in particular on: making entrepreneurs aware of the existing feedback between long-term corporate objectives and the business environment, the significance of human assets, moreover, it should be enriched with elements of financial education. Nevertheless, the effectiveness of information channels needs to be analysed, as at the time being the lack of it, combined with inability to utilise this type of information results, among others, in very poor knowledge about support institutions.
2. **To provide strategic** counselling to companies in order to help them understand the need for long-term planning and correlations between their vision of growth and their short term goals.

Badanie empiryczne, przeprowadzone na dużej próbie polskich przedsiębiorstw, miało na **celu** przede wszystkim określenie, jakimi przesłankami kierują się firmy przy ustalaniu swojej strategii rynkowej i inwestycyjnej oraz w jaki sposób wpływają na ten proces sytuacje kryzysowe. Badanie przeprowadzono w czasie najpoważniejszego od wielu lat kryzysu gospodarczego. Nie chodzi jedynie o potężne perturbacje na rynkach finansowych ani o pierwszą od końca II wojny światowej globalną recesję. Istotą obecnego **kryzysu jest ogólne załamanie zaufania** do podstawowych instytucji rynkowych, do funkcjonowania sektora finansowego, do regulacji rynku i do zasad prowadzenia polityki gospodarczej⁹. Efektem obecnego kryzysu może stać się ponowne zdefiniowanie roli, jaką odgrywają w gospodarce państwo i rynek. Zasadniczej zmianie może też ulec wyobrażenie o właściwym funkcjonowaniu sektora finansowego, a zwłaszcza o mechanizmach znajdowania równowagi pomiędzy dochodem z inwestycji a ryzykiem. Daleko idącym modyfikacjom mogą ulec obserwowane od trzech dekad trendy globalizacyjne. Możliwe jest znaczne przyhamowanie procesu przesuwania produkcji w kierunku krajów oferujących niższe koszty i procesu przepływu kapitału do krajów rozwijających się, a więc procesów, z których Polska w intensywny sposób korzystała, zwłaszcza po uzyskaniu członkostwa w Unii Europejskiej. Niewykluczony jest również wzrost jawnych i ukrytych barier protekcyjnych na świecie, hamujących wymianę handlową i transgraniczne inwestycje i utrudniających krajom rozwijającym się dostęp do rynków krajów najwyżej rozwiniętych. Oczywiście w przypadku Polski wszystkie te zjawiska byłyby w znacznej mierze rekompensowane przez uczestnictwo w Unii Europejskiej, jednak nawet w UE można sobie wyobrazić zahamowanie, a nawet regres w zakresie liberalizacji rynku wewnętrznego (np. w odniesieniu do swobody przepływu usług). Wreszcie, zasadniczym zmianom może również ulec funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Tło badania

Zgodnie z często postulowanym **nowym paradygmatem zarządzania („chaotyka”)**¹⁰, chaotyczne i nieprzewidywalne warunki działania firm staną się w nadchodzących latach warunkami normalnymi, co wymaga od firm odpowiedniej zmiany strategii, a zwłaszcza poprawy w dziedzinie zarządzania ryzykiem. „Chaotyka” nakazuje przede wszystkim: analizować na bieżąco źródła wstrząsów dla firm, przygotowywać wariantywny scenariusze reakcji, analizować wynikające z nieprzewidywalnych warunków nowe wyzwania i szanse rozwoju, rozwijać zasoby gwarantujące długookresowy sukces (m.in. kapitał ludzki), unikać nadmiernej ekspozycji na ryzyko, elastycznie kształtować bilans firmy, dostosowywać produkcję do nowych wymogów konsumenta, stosować przemyślaną strategię cenową. Zmiany te dają się już zauważyć w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw na świecie. W corocznej ankiecie PricewaterhouseCoopers, prowadzonej wśród 1200 menadżerów zarządzających wielkimi korporacjami¹¹, stwierdzono, że wskutek obecnego kryzysu zarzą-

Strategia w czasach kryzysu

9 Por. Orłowski W., *Świat, który oszalał*, Agora, Warszawa 2008.

10 Por. Kotler P., Caslione J., *op. cit.*

11 Por. PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, 2009.

dzanie ryzykiem urosło do roli jednego z głównych wyzwań stających przed firmami. 41% ankietyowanych menadżerów zamierza wprowadzić w swoich firmach znaczące zmiany w podejściu do ryzyka, a kolejne 43% planuje jakies zmiany w tej dziedzinie. Jednocześnie rady dyrektorów i rady nadzorcze coraz mocniej angażują się w najważniejsze aspekty zarządzania, takie jak ocena ryzyka strategicznego, monitorowanie kondycji finansowej czy nadzorowanie strategii firmy.

Geneza kryzysu

Choć pierwotnych źródeł obecnego kryzysu należy szukać na rynku finansowym, gdzie od połowy 2007 roku zaczęły narastać trudności wynikające z potężnych strat związanych z inwestycjami w ryzykowne instrumenty finansowe, w roku 2009 można już było mówić o ogólnym kryzysie gospodarczym. Najistotniejsze **kanały wpływu kryzysu finansowego na światowy wzrost gospodarczy i sektor przedsiębiorstw:**

1. Spadki na giełdach i spadek cen nieruchomości oznaczają, że gwałtownie zmniejszyła się wycena majątku posiadanego przez gospodarstwa domowe, zwłaszcza w krajach najwyżej rozwiniętych (USA, Europa Zachodnia, Japonia). Powoduje to negatywny wpływ efektu bogactwa, czyli wpływa na poważne ograniczenie dokonywanych przez konsumentów zakupów (dodatkowo, wskutek nadmiernego zadłużenia gospodarstw domowych, nastąpiło ograniczenie dostępności kredytu konsumpcyjnego¹²). Ograniczenie konsumpcji początkowo najsilniej dotknęło kraje rozwinięte, gdzie negatywny wpływ kryzysu finansowego na wycenę majątku konsumentów był największy.
2. Kryzys finansowy utrudnia dostęp do kredytu dla przedsiębiorstw i podwyższa jego cenę. W polskiej gospodarce zjawisko to w pierwszej kolejności wpływa negatywnie na duże firmy, które korzystają z tego typu instrumentów, natomiast firmy z sektora MSP, wykorzystujące przeważnie własne środki finansowania, mogą jego skutki odczuwać pośrednio, na przykład poprzez ograniczenie popytu. Częściowy paraliż rynku bankowego w głównych gospodarkach świata i związane z nim gwałtowne ograniczenie przez banki akcji kredytowej (zjawiska „delewarowania”) doprowadziły do drastycznego ograniczenia dostępności zarówno kredytu inwestycyjnego, jak i obrotowego, stawiając w szczególnie trudnej sytuacji przedsiębiorstwa wysoko zadłużone.
3. Spadek cen nieruchomości powoduje załamanie aktywności sektora budownictwa, tym silniejsze, im większy był wcześniej *boom* mieszkaniowy (w Europie dotyczy to zwłaszcza Wielkiej Brytanii, Irlandii i Hiszpanii).
4. Spadek zakupów konsumenckich i utrudniony dostęp do kredytu powoduje obniżenie wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw.
5. Wszystkie te zjawiska powodują wzrost bezrobocia, przyczyniając się do dalszego pogorszenia nastrojów konsumenckich i ograniczenia zakupów.

Opisane zjawiska występują głównie w krajach rozwiniętych, najsilniej dotkniętych efektami kryzysu finansowego, jednak globalny kryzys stosunkowo szybko dotarł do krajów rozwijających się, powodując gwałtowne zahamowanie wzrostu PKB. Mimo to w 2009 roku uważano, że w większości krajów rozwijających się (wschodzących rynków), w tym w szczególności w Polsce, kanały wpływu kryzysu na sytuację przedsiębiorstw będą miały mniejsze znaczenie¹³. Głównym mechanizmem przenoszenia się kryzysu do realnej gospodarki są

12 Por. IMF, *World Economic Outlook*, Washington DC, 2009.

13 Ta hipoteza okazała się nieprawdziwa w przypadku krajów bałtyckich.

efekty „zarazania się”, przenoszące się trzema kanałami o charakterze pierwotnych przyczyn kryzysu oraz kanałami o charakterze wtórnym.

1. Pierwszym kanałem jest kanał handlowy, czyli spadek eksportu w wyniku pogorszenia się koniunktury u głównych partnerów handlowych.
2. Drugim kanałem jest spadek inwestycji bezpośrednich w krajach rozwijających się. Warto zauważyć, że na recesję w krajach zamożnych, która zniechęca wielkie firmy do inwestowania, nałożyło się silne ograniczenie dostępności kredytu, spowodowane paraliżem sektora bankowego, oraz ogólny wzrost awersji do ryzyka.
3. Trzecim kanałem wpływu są zawirowania na lokalnych rynkach finansowych. Nawet kraje o wyjątkowo mocnych fundamentach makroekonomicznych mogą żywić obawy, że z powodu ogólnoświatowego załamania zaufania do rynków wschodzących stabilność ich walut będzie zagrożona, a koszty pozyskania kapitału drastycznie się zwiększą. Jednocześnie wiele krajów rozwijających się, zwłaszcza w Europie Środkowo-Wschodniej, w ciągu minionych lat relatywnie łatwego dostępu do taniego kapitału nadmiernie uzależniło się od napływu kapitału zagranicznego. Doprowadziło to do nadmiernego zadłużenia przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz do zbyt dużej ekspozycji na ryzyko kursowe¹⁴.
4. Do powyższych trzech kanałów pierwotnych doszły z czasem efekty wtórne, związane z pogarszaniem się sytuacji w krajach rozwijających się: osłabienie siły walut, wzrost bezrobocia, problemy sektora finansowego, pogorszenie się sytuacji budżetowej oraz nastrojów firm i konsumentów.

Nie jest jeszcze dziś jasne, na ile efekty obecnego kryzysu okażą się trwałe. Można się jednak obawiać, że przed światową i polską gospodarką rysuje się perspektywa wielu trudnych lat. Nastąpiło przynajmniej czasowe wyhamowanie procesów globalizacyjnych (tzw. „ucieczka do bezpieczeństwa”¹⁵) oraz ogólne drastyczne pogorszenie postrzegania przez przedsiębiorstwa własnych perspektyw rozwojowych, zarówno w krótkim, jak i dłuższym okresie¹⁶. Powszechnie uważa się, że ryzyko wystąpienia długotrwałych zjawisk o charakterze stagflacyjnym¹⁷ w USA (związanych z przyjętymi metodami walki z recesją) może zaowocować wieloletnią dekonunkturą w globalnej gospodarce. Należy się wreszcie liczyć z tym, że długotrwałe mogą okazać się efekty ograniczenia dostępu firm do kapitału (na całym świecie, a zwłaszcza w krajach rozwijających się).

Należy w tym miejscu zauważyć, że polska gospodarka wykazuje się stosunkowo dużą odpornością na kryzys. Mimo drastycznego spowolnienia, w roku 2009 odnotowano dodatnie tempo wzrostu PKB (około 2%)¹⁸. Towarzyszyła temu jednak słaba dynamika wydatków konsumpcyjnych oraz spadek wydatków inwestycyjnych¹⁹. Ponadto trzeba wziąć pod uwagę,

14 Por. Darvas Z., Pisani-Ferry J., *Avoiding a new European divide*, Breugel, Brussels 2008.

15 Por. Orłowski W., *Świat, który oszalał*, Agora, Warszawa 2008.

16 Por. PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, 2009.

17 **Stagflacja** (ang. stagflation, **stagnacja** + **inflacja**) – zjawisko makroekonomiczne, polegające na jednoczesnym występowaniu w gospodarce państwa zarówno znaczącej inflacji, jak i stagnacji gospodarczej (inflacja zwykle wiąże się z fazą wzrostu w cyklu koniunkturalnym). Przyczyn tego zjawiska upatruje się w negatywnym szoku podażowym, który powoduje zarówno wzrost cen, jak i ograniczenie produkcji.

18 Dane według GUS.

19 Por. NOBE, *Quarterly forecasts of the economic development of Poland*, Warszawa 2010.

że polskie przedsiębiorstwa mogą silnie odczuć długotrwałe efekty kryzysu, nawet jeśli jego krótkotrwałe efekty Polska odczuje zdecydowanie słabiej od innych krajów Unii. Wynika to z kilku **przyczyn**:

1. Obecny kryzys dotarł do Polski bezpośrednio po zakończeniu bolesnych i głębokich reform związanych z transformacją gospodarczą. Mimo sukcesu odniesionego w trudnym okresie budowy podstaw gospodarki rynkowej, polska gospodarka nadal charakteryzuje się licznymi słabościami o charakterze strukturalnym.
2. Program inwestycyjny polskiej gospodarki jest w znacznym stopniu uzależniony od importu kapitału, głównie z krajów Zachodniej Europy. Utrudniony dostęp do kapitału i większa awersja do ryzyka mogą długookresowo utrudnić finansowanie inwestycji polskich przedsiębiorstw i podnieść ich koszt.
3. Polski sektor bankowy jest w dużym stopniu zintegrowany ze światowym systemem bankowym. Należy się więc spodziewać, że polskie banki włączą się do procesów „delewarowania”, które w przypadku polskiego rynku mogą odbywać się w głównej mierze nie kosztem wycofywania ryzykownych instrumentów pochodnych (jak w krajach wiodących), ale raczej kosztem nadmiernego ograniczania dostępności „normalnych” produktów bankowych, w tym kredytu dla firm.
4. Polskie przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniły się od eksportu na rynki zachodnioeuropejskie, zwłaszcza w latach 2004–2008 wskutek gwałtownego wzrostu wymiany handlowej po rozszerzeniu Unii. Wieloletnia słaba koniunktura na tych rynkach może znacznie utrudnić rozwój polskich firm, wymuszając radykalne działania restrukturyzacyjne.
5. Wreszcie, Polska oferuje firmom stosunkowo trudne warunki prowadzenia działalności, poprzez wysokie obciążenia podatkowe i mnożenie barier biurokratycznych. W warunkach długotrwałego spowolnienia procesów globalizacyjnych może to prowadzić do trwałego spadku napływu inwestycji i do pogorszenia się sytuacji konkurencyjnej polskich firm na rynku europejskim i światowym²⁰.

Znaki zapytania

Perspektywy otoczenia rynkowego, w którym polskie firmy będą działać w nadchodzących latach, uległy poważnemu pogorszeniu, co powinno skłaniać firmy do przeformułowania planów inwestycyjnych i strategii rozwojowych. Potrzebę takich zmian jako pierwsze dostrzegły duże firmy²¹, w sektorze MSP reakcje na zmianę sytuacji gospodarczej pojawiają się znacznie wolniej²². Polskie firmy, podobnie jak firmy na całym świecie, będą musiały dostosować się do nowej, trudniejszej rzeczywistości, której charakterystycznymi cechami będą większa nieprzewidywalność i wyższy stopień ryzyka. Jednym z najważniejszych pytań, które należy sobie postawić, analizując wyniki niniejszego badania, jest pytanie, w jakim stopniu polskie firmy – zwłaszcza z sektora MSP – zdały już sobie z tego sprawę.

20 Por. World Bank, *Doing Business 2009*, Washington DC, Palgrave Macmillan, IFC i The World Bank 2009.

21 Por. PricewaterhouseCoopers Polska, *12. doroczne badanie CEO Survey. Polska perspektywa*, Warszawa, lipiec 2009.

22 Por. m.in. wyniki badania KIG z lutego 2009 oraz badania portalu Firmy.net (*Sektor MSP nie obawia się kryzysu*) z marca 2009, a także systematyczne badania prowadzone na dużej próbie przedsiębiorstw przez NBP (*Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw*).

Objawy kryzysu i działania MSP podjęte w celu ich minimalizacji

Mimo utrzymywania się w Polsce korzystnej – w porównaniu z innymi krajami europejskimi – sytuacji rynkowej, **polskie firmy sektora MSP odczuwają w pewnym stopniu efekty kryzysowej sytuacji gospodarczej**. Na ukształtowanie się opinii badanych firm wpływ miały zarówno rzeczywiste dane i odczucia dotyczące sytuacji na rynku, jak i napływające z mediów informacje, oceny i prognozy na temat kryzysu. Jak wskazują wyniki tego i innych badań (np. badań prowadzonych przez NBP²³), z czasem firmy najwyraźniej zaczęły nabierać dystansu do informacji medialnych, koncentrując się na sytuacji rzeczywistej i w rezultacie skala pesymizmu nieco się obniżyła. Oceniając wyniki ankiety na temat bieżącego funkcjonowania firmy należy jednak stwierdzić, że:

1. **Na oceny funkcjonowania firm sektora MSP w sytuacji kryzysowej mocno rzutuje stosunkowo silna zależność od rynku krajowego** (który zdecydowanie lepiej zniósł zawirowania niż rynki eksportowe) i krajowej konkurencji. Warto też zauważyć, że według deklaracji przedsiębiorców dla przeważającej większości badanych firm głównym konkurentem są krajowe firmy lokalne. Co ciekawe, dotyczy to (choć w mniejszym stopniu) nawet firm prowadzących działalność eksportową. Uwzględniając te czynniki można więc powiedzieć, że z większością MSP kryzys obszedł się stosunkowo łagodnie.
2. **Na pogorszenie się ocen w znacznej mierze wpływ mają zjawiska związane nie ze sferą realną gospodarki, ale raczej ze zjawiskami kryzysowymi na rynku finansowym**. Dla firm prawdziwą oznaką kryzysu stały się nagłe kłopoty z uzyskaniem kredytu (choć w ostatecznym rachunku większość firm nie była zmuszona do zmiany swoich źródeł finansowania), niestabilność kursów walutowych (i w ślad za tym np. cen surowców), kłopoty z płatnościami, a nawet nie mające żadnego związku z sytuacją firmy straty na giełdzie. Ważną rolę odegrały również utrzymujące się niekorzystne oceny biurokracji gospodarczej w Polsce – warto zauważyć, że więcej ankietowanych firm zgadza się z oceną, że w minionym roku trudniej było prowadzić firmę w Polsce, niż na świecie.
3. Odsetek firm sektora MSP zauważających pogorszenie sytuacji polskiej gospodarki w wyniku kryzysu jest większy, niż odsetek firm zauważających pogorszenie sytuacji we własnej firmie. Potwierdza to spostrzeżenie, że **opinie firm kształtowane są nie tylko przez własne doświadczenia, ale także np. przez media i obieguowe opinie** (w tym bardzo popularne narzekania na stan polskiej gospodarki).
4. Potwierdzeniem złych ocen zmiany sytuacji gospodarczej powinny być wskazywane przez firmy objawy wpływu kryzysu na funkcjonowanie firmy. O ile jednak powszechnie wskazuje się na mniejszą liczbę zamówień i spadek sprzedaży (co jest dość wątpliwe

23 Por. np. Narodowy Bank Polski (NBP), *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. oraz prognoz koniunktury na III kw. 2009*, Warszawa, lipiec 2009.

w świetle faktu, że polski rynek mimo wszystko zachował dodatnią dynamikę rozwoju), o tyle **zdecydowana mniejszość ankietowanych mówiła o zjawiskach, które w niezaprzeczalny sposób powinny towarzyszyć kryzysowi**, takich jak spadek rentowności czy wzrost zaległości płatniczych. Wydaje się więc, że **firmy są w swoich generalnych ocenach bardziej krytyczne niż wynikałoby to z rzeczywistej sytuacji**.

5. Kryzys powoduje, że **firmy bardziej zdają sobie sprawę z problemu niepewności, nieprzewidywalności i niestabilności koniunktury**. Bardziej odczuwają również dolegliwości związane z barierami w prowadzeniu działalności gospodarczej, a zwłaszcza z **uciążliwym systemem podatkowym**. Mniejsze znaczenie ma za to funkcjonowanie rynku finansowego, a szczególnie dostęp do kredytów.
6. **Wśród działań podjętych w czasie kryzysu dominują cięcia kosztów**, głównie o charakterze doraźnych oszczędności. Warto jednak zauważyć, że **znaczna część firm w ogóle nie podjęła i nie planuje jakichkolwiek działań dostosowawczych**. Z jednej strony świadczy to o niezbyt silnym wpływie kryzysu na funkcjonowanie firm, z drugiej jednak oznacza, że większość firm rezygnuje z wykorzystania kryzysu do przeprowadzenia głębszej restrukturyzacji, długookresowo poprawiającej konkurencyjność.

Umiarkowany wpływ kryzysu na funkcjonowanie firm

Wpływ kryzysu na funkcjonowanie firm należy uznać za umiarkowany. **Większość firm nie została zmuszona do radykalnych działań restrukturyzacyjnych**. Nie pojawiły się również w bardzo dużej skali groźne dla istnienia firm zjawiska towarzyszące recesjom (masowe zaległości płatnicze, brak dostępu do kredytu, silny spadek rentowności). Negatywne oceny sytuacji gospodarczej i rynkowej (gorsze, niż wskazywałaby część odpowiedzi na inne pytania) wydają się po części wynikać z powtarzania obiegowych ocen, wpływu mediów oraz utrzymujących się, zarówno przed kryzysem, jak i w jego trakcie, narzekań na stan polskiej gospodarki i trudność prowadzenia działalności przez firmy.

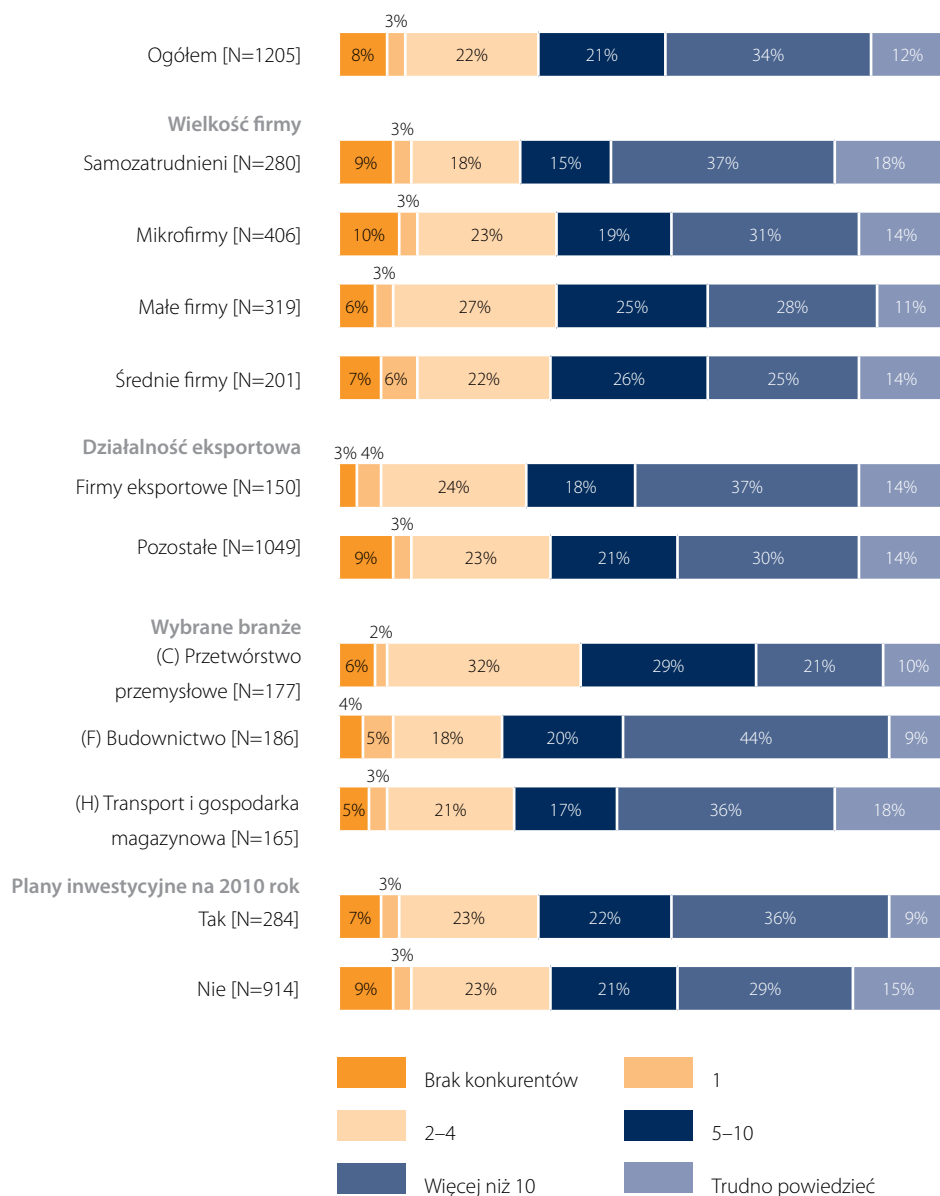
2.2.

Szczegółowa analiza wyników badania

Otoczenie konkurencyjne i jego znaczenie dla funkcjonowania firm

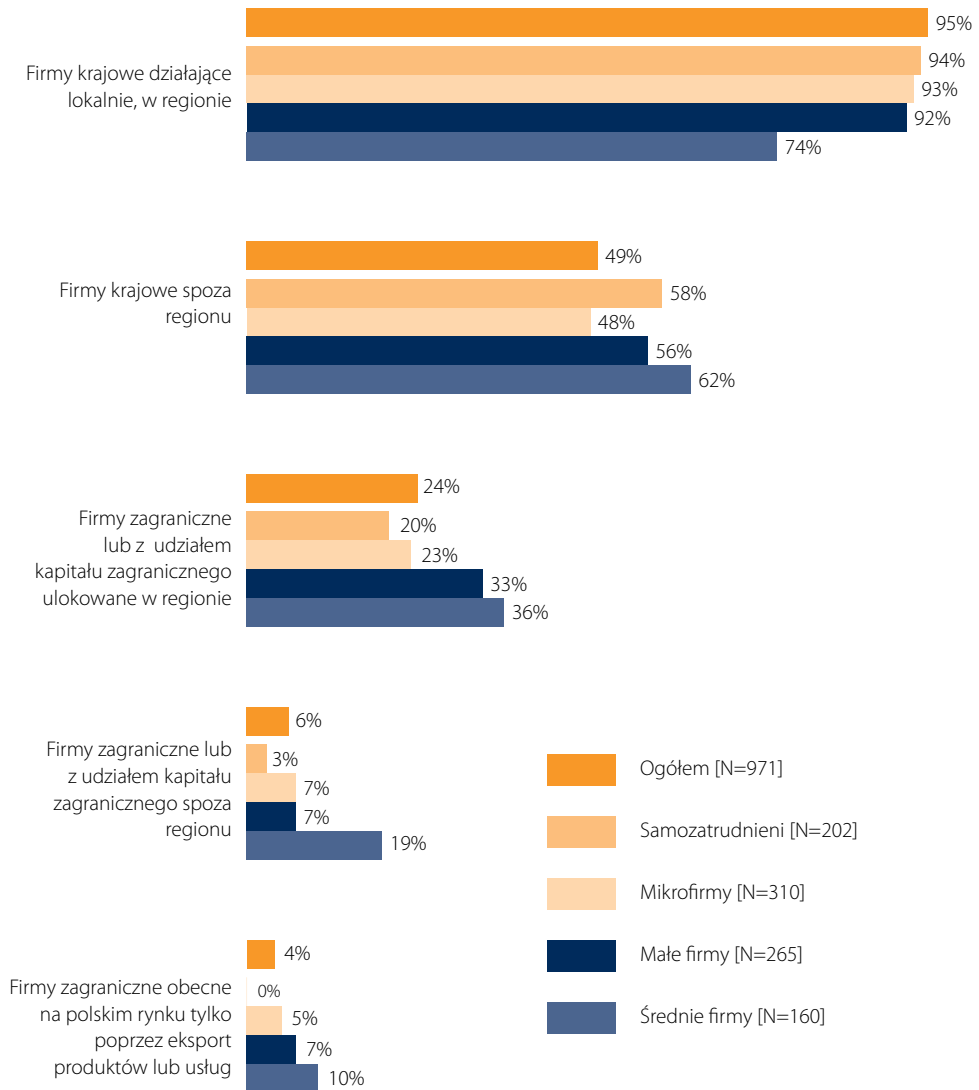
Prawie co dziesiąta firma w sektorze MSP nie dostrzega w swoim otoczeniu ani jednego bezpośredniego konkurenta, kolejne 11% w ogóle nie potrafi ustosunkować się do tego zagadnienia. Można więc przypuszczać, że **jedna na pięć firm nie zna otoczenia rynkowego, w którym funkcjonuje** (szczególne przypadki firm działających w niszach rynkowych nie tłumaczą skali zjawiska). Brak dostatecznej wiedzy w największym stopniu dotyczy firmy jednoosobowe. Dość duży margines niepewności w odniesieniu do branży transportowej oddaje natomiast odczuwaną niestabilność warunków działania w tym sektorze. Najlepsze rozpoznanie rynku pod tym względem cechuje firmy eksportowe oraz te, które z własnej inicjatywy podejmują działania rozwojowe, czyli np. planują inwestycje na najbliższy rok (por. rys. 1). Wśród firm, które dostrzegają konkurencję w swojej dziedzinie, blisko trzy na cztery mikro- i małe firmy oraz ponad połowa średnich firm w pierwszym odruchu szuka głównego

Rys. 1. Liczba głównych konkurentów firm



konkurenta w swoim najbliższym otoczeniu (por. tab.1. Aneks). W sumie konkurentów lokalnych ma prawie każde przedsiębiorstwo. Prawie połowa firm za główne źródło konkurencji uważa także krajowe firmy spoza swojego regionu. Ta **wyraźna silna zależność od rynku krajowego i krajowej konkurencji jest niewątpliwie jednym z powodów stosunkowo łagodnego przebiegu kryzysu gospodarczego** w Polsce, a w szczególności nadal utrzymującego się wzrostu w wielu segmentach rynku krajowego.

Rys. 2. Główne źródła konkurencji – wszystkie wskazania



Z różnego rodzaju firmami zagranicznymi zdecydowanie najczęściej konkurują przedsiębiorstwa średniej wielkości i eksporterzy. Najczęściej z konkurencją firm zagranicznych mają także do czynienia przedsiębiorstwa z branży przetwórczej (por. rys. 2. i tab. 2. Aneks).

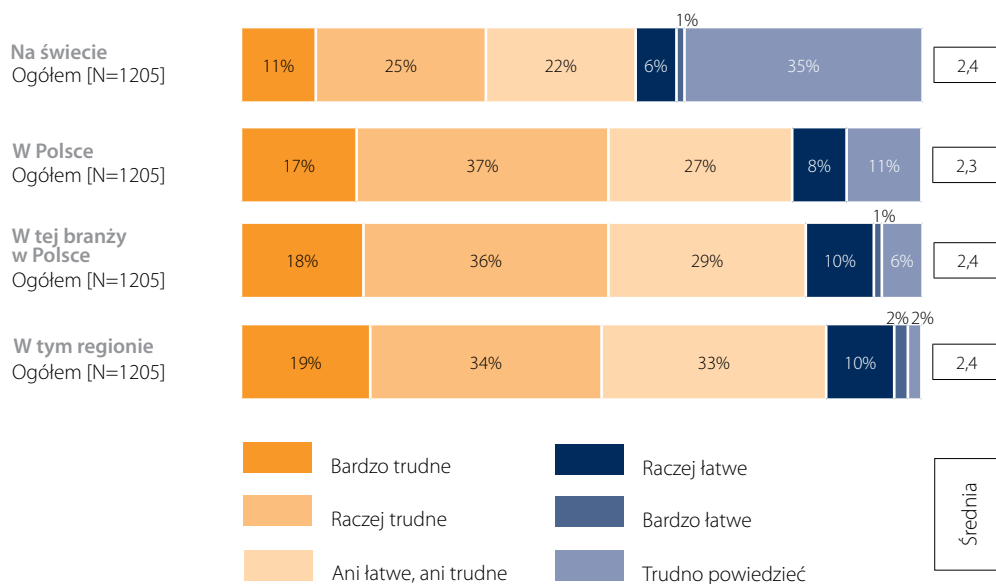
Im bardziej świadoma polityka gospodarowania (strategia, plany inwestycyjne), **tym większa świadomość obecności konkurencji**. Dwie trzecie firm posiadających strategię konkuruje bezpośrednio z krajowymi firmami ze szczebla ponadregionalnego, a jedna trzecia – z firmami zagranicznymi działającymi w danym regionie (każdorazowo jest to co najmniej o 10 punktów procentowych więcej niż w przypadku firm zarządzanych bez konkretnych planów) (por. tab. 2. Aneks).

Konkurencja nie jest czynnikiem osłabiającym firmy z sektora MSP: istnieje **dodatnia zależność między nasileniem i zakresem konkurencji a powodzeniem firmy**. Należy dodać, że co czwarta firma oceniająca swoją kondycję jako złą, w kręgu głównych konkurentów dostrzega firmy zagraniczne działające poza danym regionem lub importerów (por. tab. 2. Aneks).

Ocena stopnia trudności prowadzenia firmy – kondycja firm w czasach kryzysu

Postrzegany stopień trudności prowadzenia firmy w ogóle (bez względu na zakres terytorialny: na świecie, w Polsce, w danej branży czy w regionie) jest zbliżony i przeciętnie wynosi 2,3–2,4 na 5-stopniowej skali, czyli **jest oceniany jako umiarkowanie trudny** (por. rys. 3).

Rys. 3. Ocena stopnia trudności prowadzenia firmy w minionym roku



Niemniej jednak **obserwujemy wyraźną i dość konsekwentną** w poszczególnych badanych grupach przedsiębiorstw **opinię o większej trudności prowadzenia firmy w Polsce niż na świecie** (por. tab. 3. Aneks). Z jednej strony potwierdza to stereotypowy obraz polskiego przedsiębiorcy, który narzeka na nieprzyjazne warunki gospodarowania, bez względu na to, jakie zmiany w tych warunkach zachodzą. Z drugiej jednak strony nie należy zapominać, że te trudne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce znajdują potwierdzenie w rzeczywistym oglądzie sytuacji, bowiem Polska oferuje firmom stosunkowo trudne warunki prowadzenia działalności²⁴.

24 Por. World Bank, *Doing Business 2009*, Washington DC, 2009.

Średnio jeden na trzech przedsiębiorców sektora MSP nie potrafi ustosunkować się do pytania o stopień trudności prowadzenia firmy na świecie (oczywiście, skala niepewności jest mniejsza w przypadku firm działających na większą skalę – średniej wielkości i eksporterów). **Postrzeganie prowadzenia firmy na świecie w kontekście globalnego kryzysu jest porównywalne we wszystkich podgrupach sektora, bez względu na wielkość firmy, branżę czy zakres działalności** (por. tab. 3. Aneks).

Ocena stopnia trudności prowadzenia firmy w Polsce w warunkach kryzysu jest mniej jednoznaczna niż ocena stopnia trudności prowadzenia firmy na świecie. Choć średnie oceny we wszystkich grupach wahają się pomiędzy **umiarkowanym pesymizmem a neutralnością**, to można np. zauważyć, że przedsiębiorcy budowlani są nieco bardziej optymistyczni niż przedstawiciele innych branż. Być może ze względu na inwestycje centralne i wcześniejszy impet rozwoju tej branży, skutki kryzysu były dla nich nieco mniej dotkliwe, co zdaje się potwierdzać przedstawiona dalej ocena z punktu widzenia danego sektora i co z kolei rzutowało na ich ocenę ogólnej sytuacji. Warto zauważyć, że konieczność zarządzania firmą w czasie kryzysu lepiej przyjmują osoby młodsze oraz ci przedsiębiorcy, którzy nie widzą bezpośredniego konkurenta w swojej branży (por. tab. 3. Aneks).

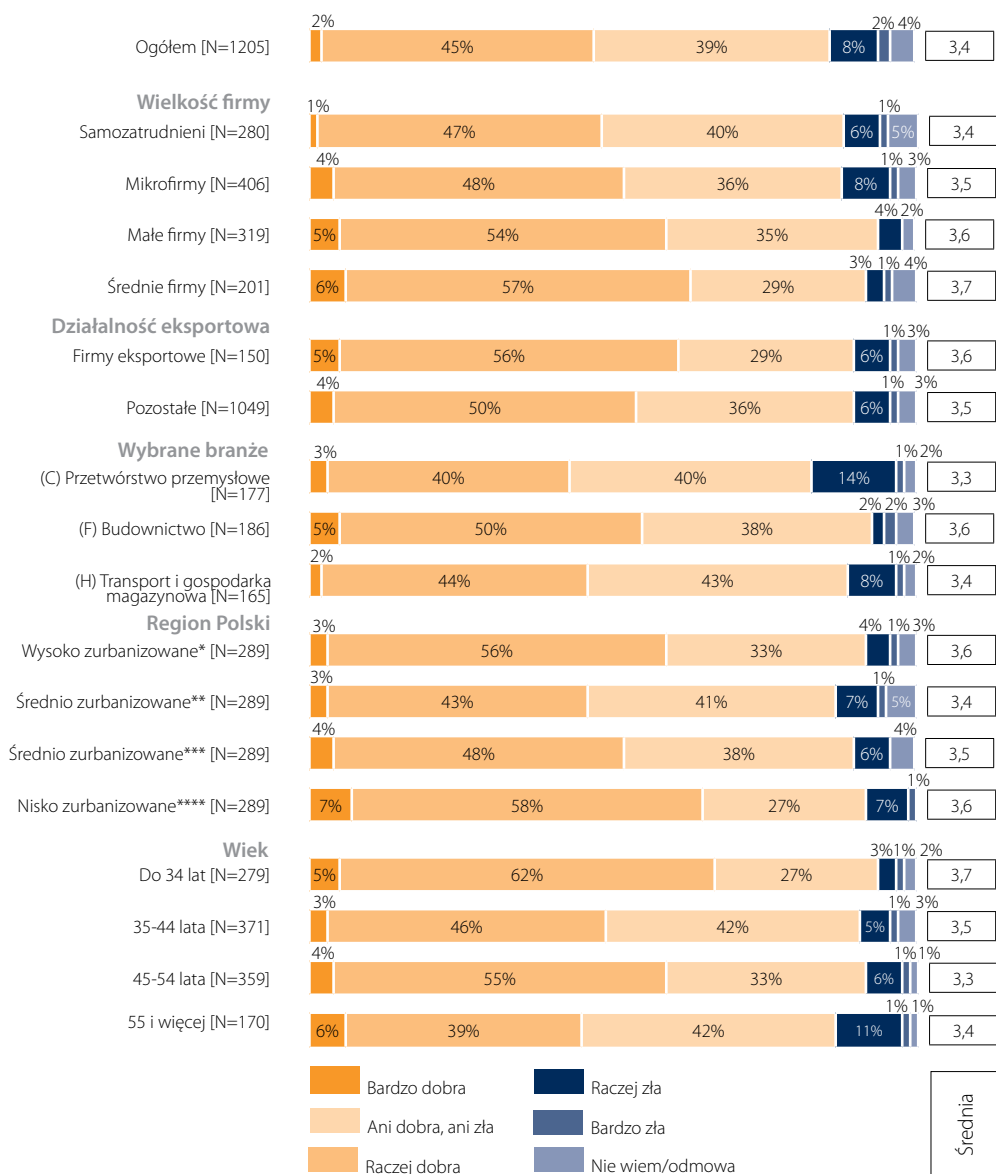
Średnie przedsiębiorstwa oraz te, które funkcjonują w bardziej złożonych warunkach (np. eksporterzy), dostrzegają więcej problemów w prowadzeniu firmy. Większa skala dostrzeganych problemów wśród eksporterów znajduje uzasadnienie w tym, że kanał handlowy, czyli spadek eksportu w wyniku pogorszenia się koniunktury u najważniejszych partnerów handlowych, jest jednym z głównych kanałów przenoszenia się kryzysu do realnej gospodarki (efekty „zarażania się”). Ponadto informacje Narodowego Banku Polskiego o kondycji sektora przedsiębiorstw wskazują, że pomimo nieznacznej poprawy bieżącej sprzedaży eksportowej, przeważają jednak firmy notujące spadek eksportu²⁵. Jak już wspomniano, większe trudności w skali branży dostrzegają przedsiębiorcy z sektora przetwórczego i transportowego niż przedsiębiorcy z branży budowlanej. Podobnie jak w całym sektorze, kierowanie średnią firmą lub firmą eksportową w danej branży w sytuacji kryzysowej zdaje się przysparzać relatywnie mało kłopotów młodym przedsiębiorcom oraz tym, którzy w najbliższym otoczeniu nie muszą mierzyć się z konkurencją (por. tab. 3., 4. Aneks).

Specyficzna dla oceny stopnia trudności prowadzenia firmy w danym regionie jest relatywna łatwość jej prowadzenia w ocenie przedsiębiorców z obszarów średnio zurbanizowanych (z wyjątkiem Polski centralnej) oraz działających w małych i średnich miastach (por. rys. E3. Aneks).

Ogółem prawie połowa firm ocenia swoją kondycję jako dobrą. Neutralne oceny wystawia sobie co trzecie przedsiębiorstwo. Oceny negatywne stanowią 10% całości. Można przypuszczać, że **źródła zadowolenia z kondycji firmy są dwa: rozwój działalności** (firmy ze ściany wschodniej) **lub utrzymywanie status quo** (firmy z zachodu kraju). Generalnie pozytywna ocena kondycji firmy rośnie wraz z jej wielkością, nie ma zaś na nią wpływu zakres działalności (nie ma różnicy między eksporterami i firmami działającymi tylko w granicach Polski). Najlepiej swoją kondycję oceniają przedsiębiorstwa budowlane (średnia ocena 3,6 na 5-stopniowej skali). Bardziej zadowoleni są także młodzi przedsiębiorcy (por. rys. 4).

²⁵ Por. Narodowy Bank Polski (NBP), *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kw. oraz prognoz koniunktury na III kw. 2009*, Warszawa 2009.

Rys. 4. Ocena kondycji firmy



* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

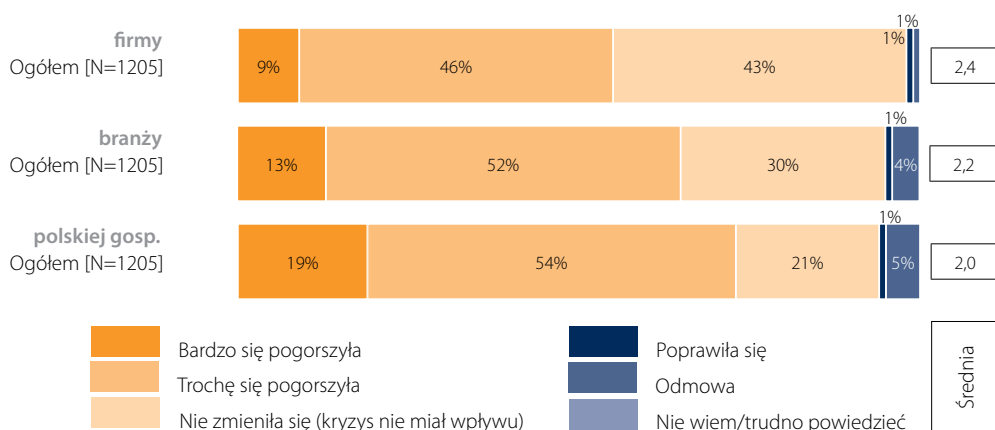
*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie²⁶

Ocena sytuacji kryzysowej – objawy i dostrzegane zagrożenia

Zmiana perspektywy z ogólnych przekonań na osobiste doświadczenia nie wpływa znacząco na zmianę postrzegania stopnia trudności prowadzenia firmy w sytuacji kryzysowej. Zdecydowana większość przedsiębiorców wystrzega się w tym kontekście skrajnych ocen: **blisko połowa jest zdania, że sytuacja ich firmy trochę się pogorszyła, niewiele mniejsza grupa uznała, że kryzys gospodarczy nie wpłynął na kondycję ich przedsiębiorstwa** (por. tab. 4. Aneks). Nieco więcej problemów deklarowały średnie firmy i eksporterzy, co, jak wyżej wspomniano, znajduje uzasadnienie i potwierdzenie w rzeczywistej sytuacji. Eksporterzy znacznie bardziej niż nie-eksporterzy odczuli osłabienie gospodarcze: nie tylko zmniejszyła się liczba firm eksportowych, ale także udział przychodów z eksportu w przychodach ogółem²⁷.

Rys. 5. Ocena sytuacji... w związku z kryzysem gospodarczym



Średnio, **najmniejszy wpływ sytuacji kryzysowej na działanie firm odczuli przedsiębiorcy z Polski wschodniej**, z obszarów nisko zurbanizowanych, ale objętych w ostatnim czasie licznymi programami rozwojowymi, co prawdopodobnie mogło łagodzić odczuwanie osłabienia gospodarczego. Być może z podobnych przyczyn łagodniej odczuli kryzys firmy działające **w małych miejscowościach** (por. tab. 4. Aneks). Kryzys był także mniej odczuwalny dla firm od niedawna funkcjonujących na rynku, które rozpoczęły działanie już w nieco innych, trudniejszych, warunkach, a więc w pewnym sensie mogły być tych warunków bardziej świadome. Można też przypuszczać, że firmy o dłuższym stażu na rynku mogły w ciągu ostatnich kilku/kilkunastu lat przeprowadzić znaczne inwestycje, a więc i ich poczucie ryzyka straty może być większe. Być może jest to także powodem nieco większego pesymizmu w tej kategorii badanych.

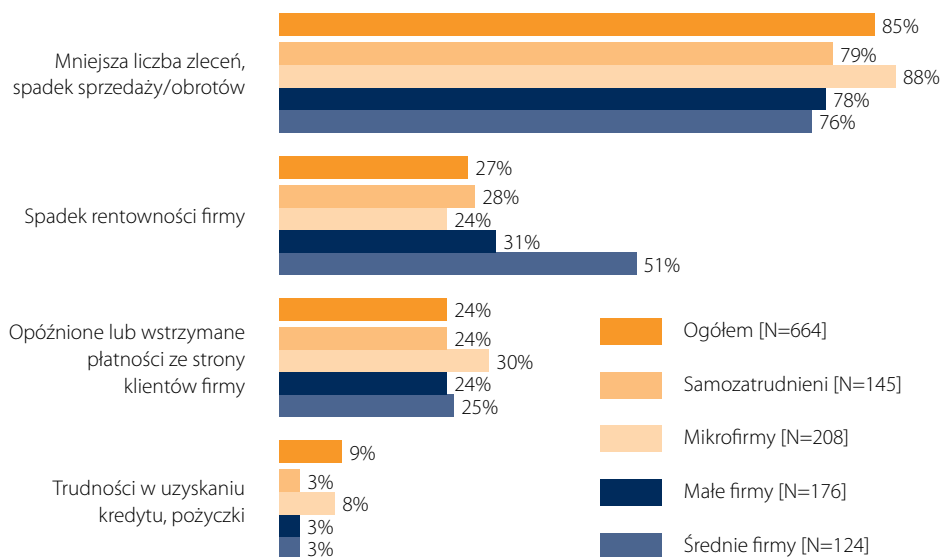
Spojrzenie na całą branżę skłania przedsiębiorców do trochę większego pesymizmu niż w odniesieniu do własnej firmy. Zachowane są jednak wspomniane już wcześniej

prawidłowości: większe problemy odczuwają firmy działające w bardziej złożonych warunkach (eksporterzy, firmy średnie i działające na poziomie ponadregionalnym), przemysł przetwórczy i branża transportowa oraz firmy długo działające na rynku (te ostatnie nie ze względu na zły wpływ doświadczenia w funkcjonowaniu na rynku, ale być może z powodu przyzwyczajenia do funkcjonowania w sprzyjających warunkach) (por. tab. 4. Aneks). W przypadku większych firm silniejsze odczuwanie skutków kryzysu jest związane z osłabieniem rynków eksportowych.

Najbardziej pesymistyczne oceny dotyczą całej gospodarki, co jednak może się wiązać bardziej ze stereotypowym postrzeganiem sytuacji w kraju niż z merytorycznymi przesłankami. Przypuszczenie to potwierdza dość duża spójność ocen, bez względu na branżę czy doświadczenia rynkowe. Przedsiębiorcy, wyrażając swoje opinie, często opierają je na obiegowych opiniach, np. zasłyszanych w różnego rodzaju mediach. Podobne zjawisko dało się zaobserwować, gdy w II i III kwartale 2009 roku pojawiły się pewne sygnały ożywienia gospodarki i wyhamowania tendencji spadkowych i gdy pomimo tego prognozowany przez przedsiębiorców czas zakończenia fazy spowolnienia wydłużył się w porównaniu z prognozami formułowanymi w poprzednim kwartale²⁸.

Główne powody kłopotów firm związane z kryzysem gospodarczym wynikają z mniejszej liczby zleceń i spadku obrotów (por. rys. 6).

Rys. 6. Objawy negatywnego wpływu kryzysu na funkcjonowanie firmy (wśród firm deklarujących pogorszenie swojej sytuacji)



28 Por. Narodowy Bank Polski (NBP), *Informacja o kondycji sektora...*, op. cit.

Spadek obrotów jest oczywiście skutkiem kryzysu, chociażby ze względu na słabnącą dynamikę wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych²⁹. Natomiast **wśród skutków kryzysu, poza spadkiem sprzedaży, znajdują się też takie, które są typowo związane z czasem recesji i powinny pojawić się wśród odczuwanych przez firmy objawów kryzysu, np. spadek rentowności, trudności w uzyskaniu płatności ze strony klientów firmy czy trudności w uzyskaniu kredytu. Tego typu objawy są przez polskich przedsiębiorców wymieniane wyraźnie rzadziej** niż wskazywany przez 85% z nich spadek obrotów. Co trzeci przedsiębiorca wśród deklarujących, że w związku z kryzysem sytuacja ich firmy się pogorszyła, wymienia w tym kontekście spadek rentowności; ten skutek jest tym dotkliwszy, im większa skala działalności firmy. Dla mikrofirm, firm działających przynajmniej na szczeblu ponadregionalnym oraz dla przedsiębiorstw z obszarów nisko i średnio zurbanizowanych (poza województwem łódzkim i mazowieckim) równie dotkliwie jak spadek rentowności są opóźnione płatności ze strony klientów, mogące skutkować utratą płynności finansowej. **Relatywnie niewiele, bo tylko 9%, firm w sektorze MSP deklaruje, że miało z powodu kryzysu problem z uzyskaniem kredytu.** Struktura problemów pozostaje taka sama, bez względu na branżę, którą reprezentuje dana firma. Podobnie jest w przypadku eksporterów, choć w ich przypadku częstsze jest powoływanie się na konkretne konsekwencje finansowe niż na ogólny spadek liczby zleceń (por. tab. 5. Aneks).

Poprawa sytuacji firmy w wyniku kryzysu gospodarczego dotyczy marginesu przedsiębiorstw sektora MSP (1%). Są to w większości firmy z obszarów średnio i nisko zurbanizowanych (specyficzne, bo działające w sytuacji intensywnego dofinansowania ze środków UE), prowadzone raczej przez ludzi młodych lub w średnim wieku (dwóch na trzech przedsiębiorców z tej grupy jest w wieku poniżej 45 lat), ale z doświadczeniem (obecność na rynku powyżej 5 lat), i funkcjonujące na rynku szerszym niż lokalny. Co ważne, są to firmy posiadające strategię i wprowadzające inwestycje. **Poprawę swojej sytuacji wiążą przede wszystkim z większą liczbą zleceń, konsekwentnym realizowaniem przyjętej strategii, wzrostem konkurencyjności i poprawą jakości oferty.**

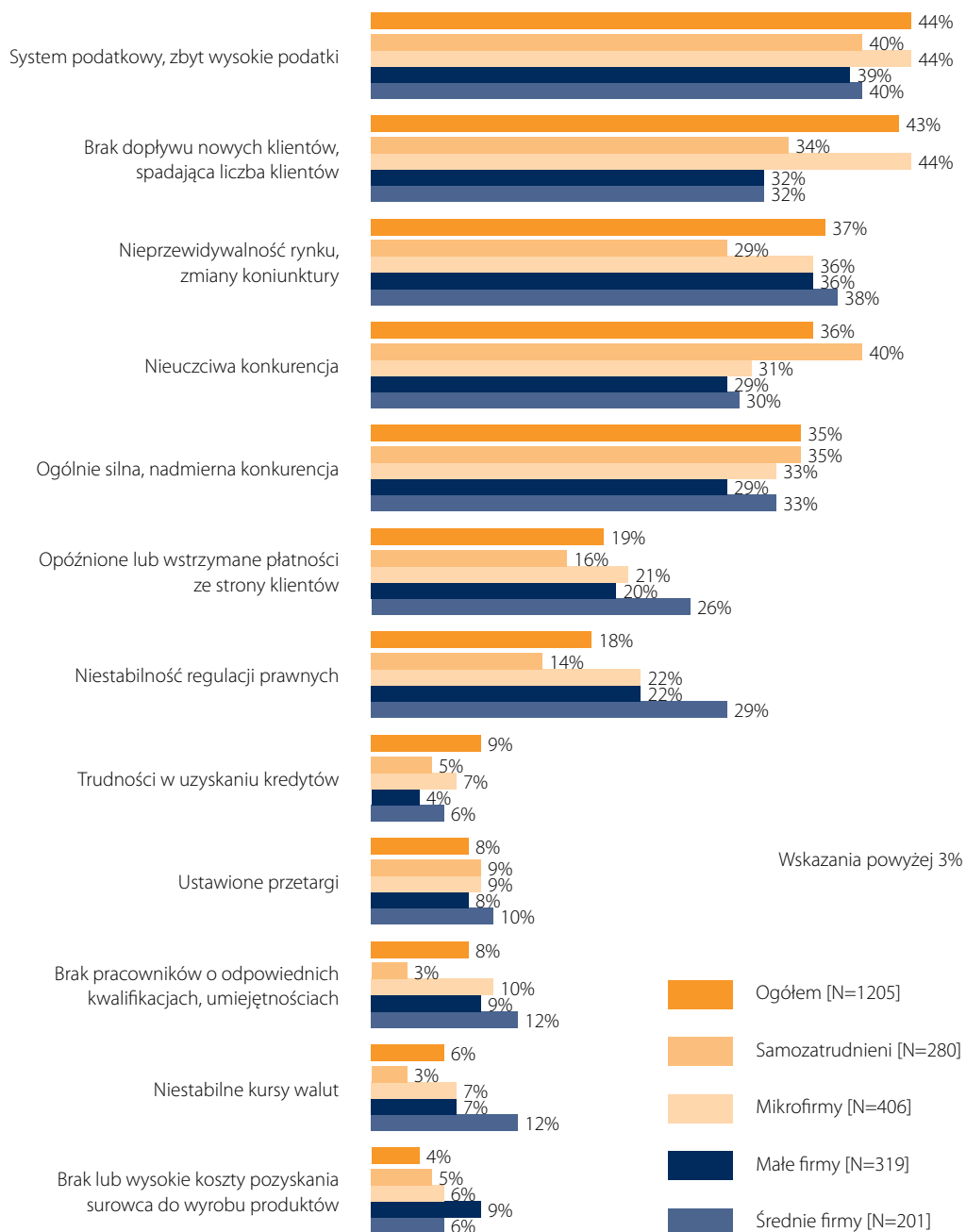
Wśród zagrożeń dla ogólnego funkcjonowania firmy kwestie związane z kryzysem gospodarczym (spadek liczby klientów, wahania koniunktury, opóźnienia płatności) **wcale nie wybijają się na pierwszy plan.** Wydaje się, że bieżąca sytuacja jest groźniejsza dla mikrofirm niż dla pozostałej części sektora (por. rys. 7). To, co dla firm jest bardziej dotkliwe, to obciążenia podatkowe (ogólnie uskarża się na nie 44% firm, a w branży transportowej – połowa przedsiębiorstw). Co trzeci badany podnosi kwestię zagrożenia wynikającego z nadmiernej lub nieuczciwej konkurencji. Upatrywanie zagrożenia w samej konkurencji, jak czyni ponad 40% firm z Polski wschodniej, może stanowić fałszywą diagnozę problemu, ponieważ posiadanie dużej konkurencji często idzie w parze z powodzeniem firm (por. tab. 2. Aneks), co może wynikać z konieczności podejmowania przez nie bardziej przemyślanych decyzji i przyjęcia aktywnej postawy. Co trzeci polski przedsiębiorca dostrzega zagrożenie ze strony nieprzewidywalności rynku, wahań koniunktury. Im większa firma, tym częstsze postrzeganie niestabilności koniunktury jako realnego zagrożenia. Warto wspomnieć, że zgodnie z wynikami badań PricewaterhouseCoopers³⁰ duże przedsiębiorstwa jako najwięk-

29 Por. IMF: *World Economic Outlook*, Washington DC, 2008.

30 Por. PricewaterhouseCoopers (PwC), *12th Annual CEO Survey, 2009* oraz PricewaterhouseCoopers Polska, *12. do-
roczne badanie CEO Survey. Polska perspektywa*, Warszawa 2009.

sze stojące przed nimi zagrożenie wskazują właśnie ryzyko utrzymywania się złej koniunktury w gospodarce. Ważnym zagrożeniem, szczególnie często podnoszonym przez średnie firmy i przez eksporterów, jest niestabilność otoczenia prawnego.

Rys. 7. Zagrożenia dla funkcjonowania firmy



Reakcja firm na kryzys gospodarczy

Zdecydowana **większość firm w reakcji na kryzys zaczęła przede wszystkim ograniczać różnego rodzaju koszty**, począwszy od tych związanych z bieżącą działalnością, a skończywszy na inwestycjach (por. rys. 8).

Częste wskazywanie na ogólne cięcie kosztów może sugerować, że ograniczenia wydatków nie były precyzyjnie zaplanowane i w dużej mierze były wprowadzane „w ciemno”.

Wyniki te pokrywają się z deklarowanymi w lipcu 2009 planami działań przedsiębiorców³¹, w których blisko dwie trzecie ogółu badanych deklarowało, że w ich firmie zostanie przeprowadzona redukcja kosztów prowadzenia działalności. Co trzeci przedsiębiorca spodziewał się ograniczenia inwestycji, co siódmy – redukcji zatrudnienia. W co czwartej ankietowanej firmie nie planowano podjęcia żadnych szczególnych działań w związku z obecną sytuacją gospodarczą.

Relatywnie niewiele firm przyjęło w sytuacji kryzysu postawę aktywną, np. zaczęło szukać nowych rynków (20%) lub zintensyfikowało reklamę (12%). Firmy, które podjęły tego typu działania, to częściej te przedsiębiorstwa, którym pomimo kryzysu dobrze się powodzi. Przeciętnie, najbardziej intensywne zmiany (oznaczające zarówno wprowadzanie oszczędności, jak i poszukiwanie nowych rozwiązań) wprowadzały firmy eksportowe i te z branży przetwórczej.

Na przeciwnym biegunie stoją **firmy, które nie podjęły żadnych działań w związku z kryzysem gospodarczym: w skali całego sektora taką postawę przyjęło co trzecie przedsiębiorstwo**, a wśród firm działających na zachodzie kraju (z wyjątkiem Wielkopolski) – połowa (por. tab. 7. Aneks). Stosunkowo wysoki odsetek przedsiębiorstw, które nie podjęły żadnych działań w reakcji na kryzys, wskazuje, że o ile w perspektywie pogorszenia warunków otoczenia rynkowego duże firmy dostrzegły konieczność przeformułowania planów inwestycyjnych i strategii rozwojowych³², o tyle w sektorze MSP obserwuje się znacznie wolniejszą reakcję na zmianę sytuacji gospodarczej³³.

Blisko połowa firm deklaruje, że w nadchodzącym roku nie planuje podejmować kolejnych działań w reakcji na kryzys gospodarczy. Wśród tych, które podejmą dalsze kroki, wciąż przeważa skłonność do wprowadzania cięć i oszczędności. Wielkość przedsiębiorstw nie ma w tym przypadku znaczenia (por. rys. 9). Utrzymuje się natomiast tendencja do większej aktywności ze strony branży przetwórczej w porównaniu do budownictwa czy sektora transportowego. Zmiany częściej będą wprowadzać firmy działające na obszarach nisko zurbanizowanych; firmy z zachodu kraju nie planują zmiany przyjętej strategii niereagowania (53%). Ponownie większą aktywność we wprowadzaniu zmian deklarują firmy działające na większą skalę; firmy lokalne odczuwają mniejszą potrzebę reagowania na skutki globalnego kryzysu. Prawie jedna na pięć firm działających w skali międzynarodowej zamierza ograniczyć inwestycje. Relatywnie dużo zmian będzie się także odnosić do warunków

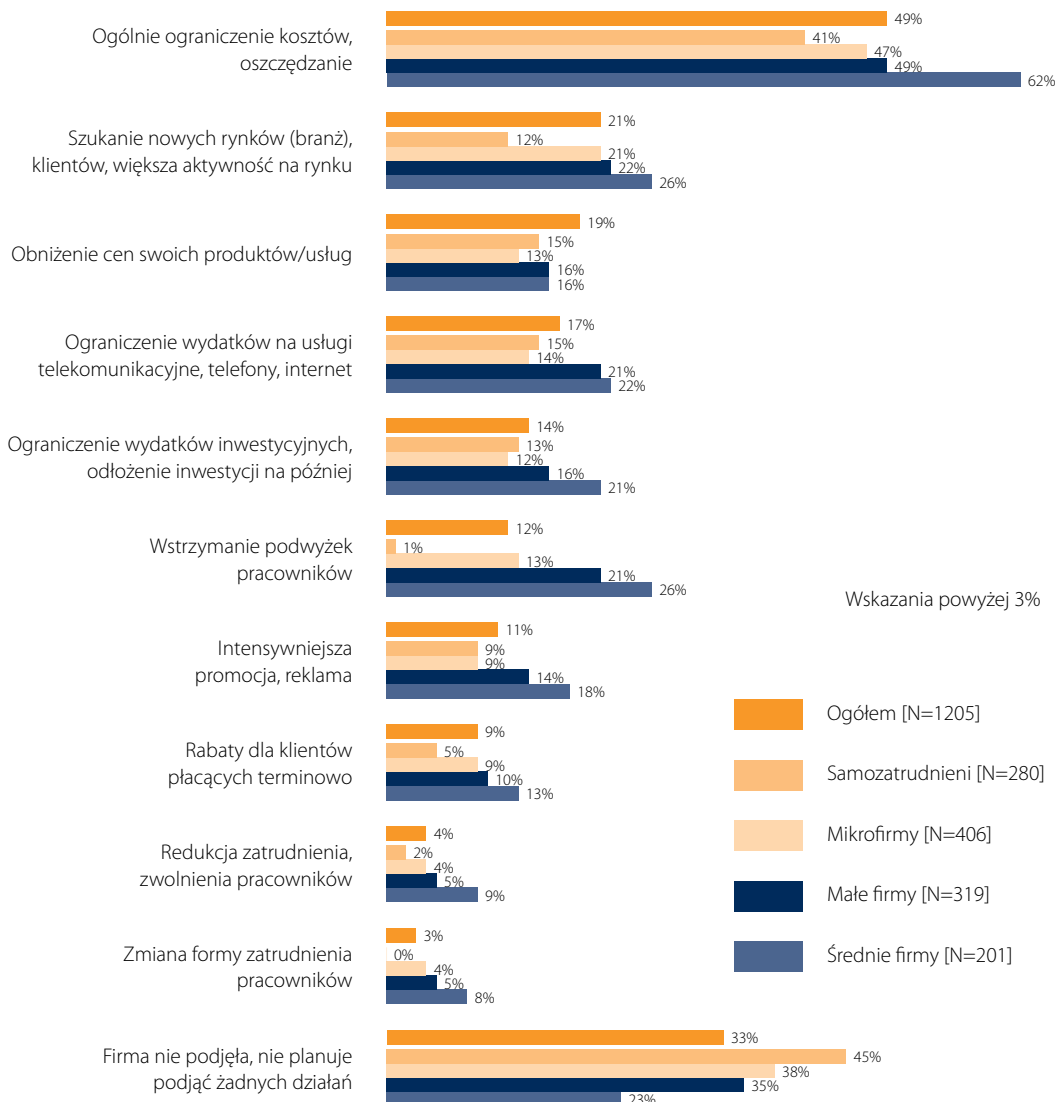
31 Por. InfoMonitor/BIK/Pentor Research International, *Barometr bezpieczeństwa w obrocie gospodarczym 07/2009*, Warszawa 2009.

32 Por. PricewaterhouseCoopers Polska, *12. doroczne badanie CEO Survey. Polska perspektywa*, PricewaterhouseCoopers, 2009.

33 Por. m.in. wyniki badania KIG z lutego 2009, oraz badania portalu Firmy.net (*Sektor MSP nie obawia się kryzysu*) z marca 2009.

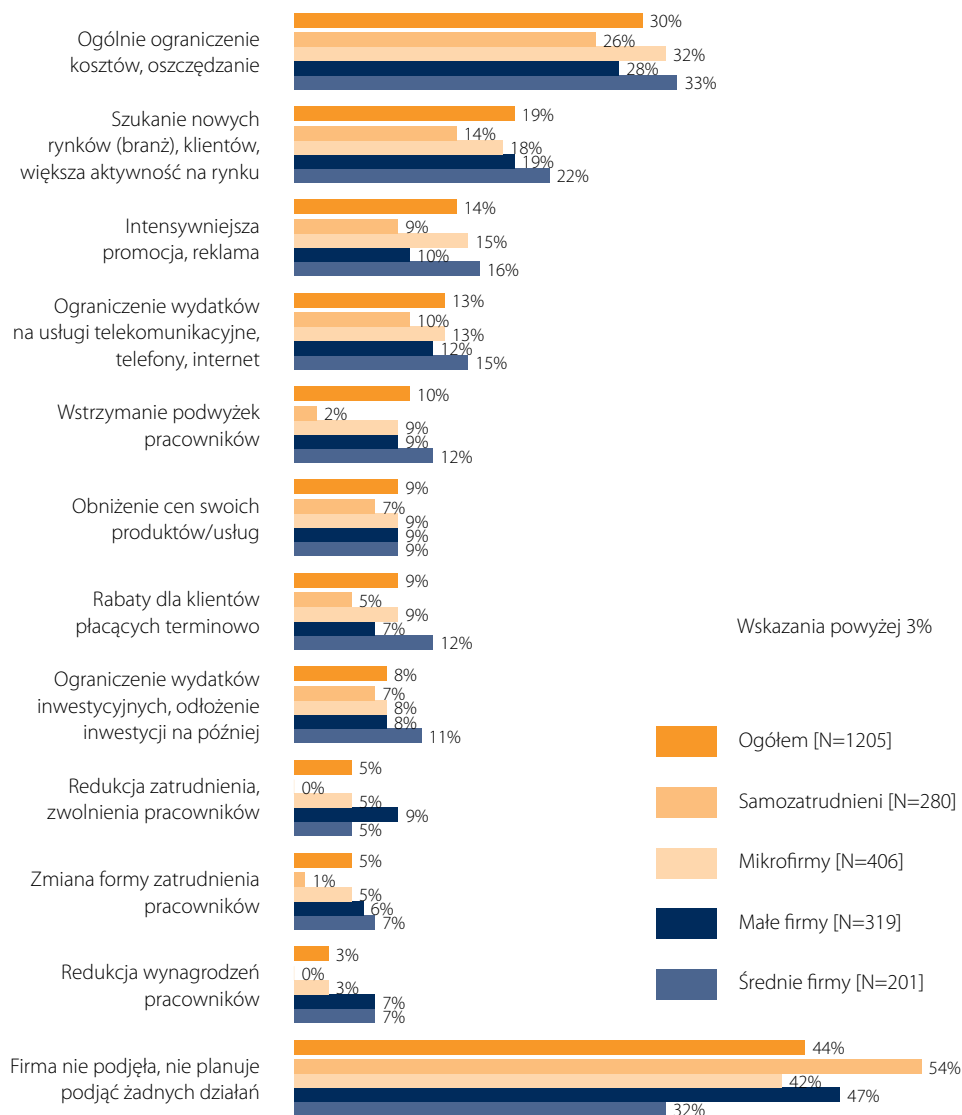
wynagrodzenia i zatrudniania pracowników. Potwierdzają to wyniki innych badań³⁴, które pokazują, że polskie firmy łatwiej niż firmy zagraniczne dokonują oszczędności na kosztach akumulacji kapitału ludzkiego, takich jak szkolenia czy możliwość zdobywania i poszerzania doświadczenia. W najbliższym roku firmy planują również ograniczać wydatki i inwestycje i choć co czwarta deklaruje także chęć podjęcia poszukiwań nowych rynków, to wydaje się, że większość z nich nie wyciągnęły wniosków z zeszłorocznych doświadczeń i będą raczej reagować na wydarzenia niż aktywnie poszukiwać rozwiązań (por. tab. 8. Aneks).

Rys. 8. Działania podjęte w związku z kryzysem



34 Por. Boston Consulting Group (BCG), *Winning Strategies in Uncertain Times: Global Asset Management 2008*, Boston Consulting Group, Boston 2008. Boston Consulting Group, *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*, Boston Consulting Group, Boston 2008.

Rys. 9. Działania planowane na 2010 rok w związku z kryzysem



Oszczędności na inwestycjach najczęściej czyniły średnie przedsiębiorstwa, ale też i one najczęściej w ogóle je podejmowały. **Ograniczenie lub wstrzymywanie inwestycji w co dziesiątym przypadku dotyczyło zakupów maszyn, urządzeń lub środków transportu. W dalszej kolejności zmiana planów inwestycyjnych dotyczyła budowy lub odnowienia budynków.** W przypadku branż różnice w ograniczeniach inwestycji wiążą się bezpośrednio z przedmiotem działalności, tzn. przedsiębiorstwa przemysłowe i budowlane częściej zmuszone były ograniczyć zakupy maszyn i urządzeń, a firmy transportowe – środków transportu (por. tab. 9. Aneks).

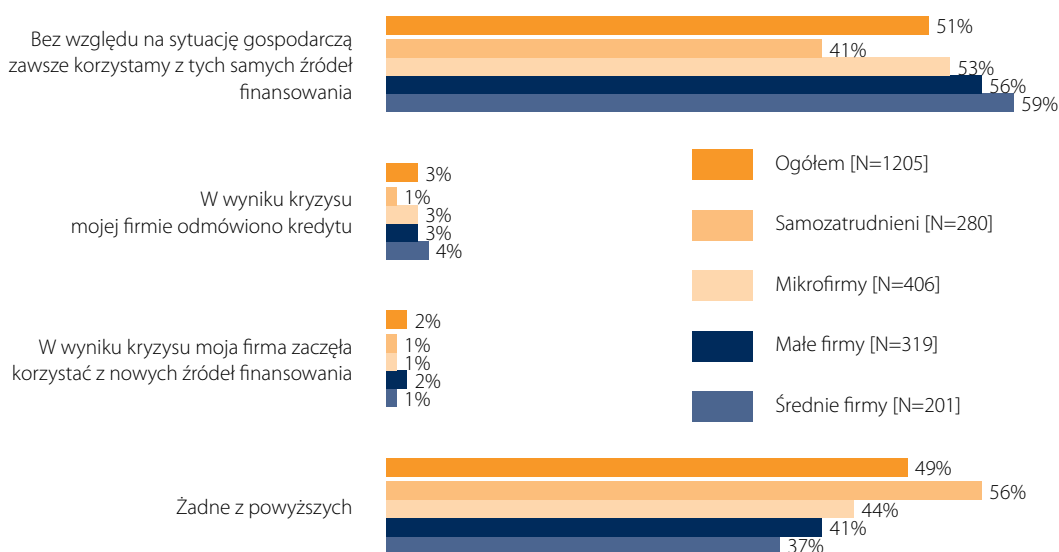
Trzy na cztery firmy nie wiedzą, który rodzaj inwestycji może zostać przez nie w przyszłości wstrzymany lub ograniczony, co może świadczyć o dużej niepewności co do kierunku zmian w gospodarce (por. tab. 10. Aneks).

Źródła finansowania firm

Ponad połowa firm deklaruje, że kryzys gospodarczy nie wpłynął na zmianę sposobu korzystania przez nie z różnych źródeł finansowania (por. rys. 10). Takiej odpowiedzi najczęściej udzielały przedsiębiorstwa działające na obszarach nisko i średnio zurbanizowanych (z wyjątkiem Polski centralnej) (por. tab. 11. Aneks). **Odczuwana stabilność źródeł pozyskiwania kapitału wiąże się z intensywniejszym planowaniem inwestycji** (por. tab. 11. Aneks). Tylko 3% firm z powodu kryzysu nie uzyskało kredytu, a 9% odczuło trudności w jego uzyskaniu (por. rys. 7).

Firmy, które zaczęły w czasach kryzysu korzystać z nowych źródeł finansowania (a w skali sektora jest to margines – 2%) (por. rys. 10), decydowały się na ten krok wskutek braku możliwości pozyskania dostatecznego kapitału z innych źródeł lub dla utrzymania płynności.

Rys. 10. Podejście do źródeł finansowania w czasach kryzysu



Czynniki sukcesu

Zdaniem co trzeciego przedsiębiorcy z sektora MSP **czynniki sprzyjające radzeniu sobie z kryzysem to: działalność wpisująca się w aktualne trendy makroekonomiczne, działanie na skalę lokalną, znajomość rynku i branży oraz dobry wizerunek społeczny**. Jest to zestawienie zaskakujące, bowiem odpowiada raczej potocznym wyobrażeniom o przyczynach powodzenia (może z wyjątkiem wiedzy o sektorze, ponieważ firmy często nad taką wiedzę przedkładają intuicję). Wyraźnie widoczne jest także przekonanie o znaczeniu działania na małą skalę dla powodzenia w czasach kryzysu. **Cechy ważne, zdaniem firm, które dobrze radzą sobie w czasach kryzysu, takie jak dobrze określona strategia działania, inwestowanie w nowoczesne technologie czy intensywny marketing, są przez ogół firm niedoceniane**. Najbliższe takiemu postrzeganiu klucza powodzenia są średnie firmy oraz przedsiębiorstwa z obszarów nisko zurbanizowanych, które ostatnio musiały w szybkim tempie się zmieniać, aby zmniejszyć dystans do nowocześniejszych firm, działających choćby na zachodzie kraju (por. tab. 5).

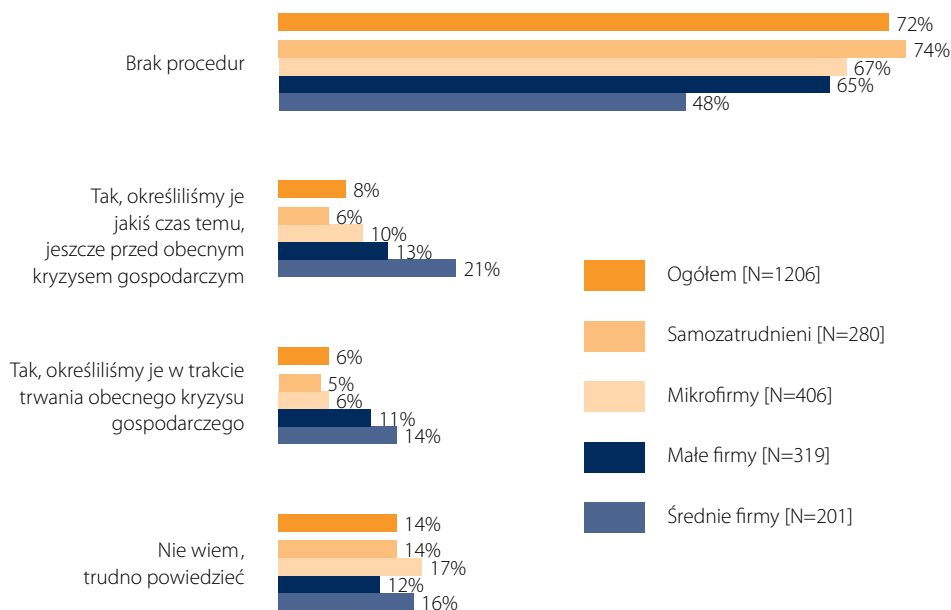
	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa			Branża*					Region Polski – stopień urbanizacji**			
							Tak	Nie	C	F	H	I	II	III	IV			
		1	2-9	10-49	50+													
Liczebność	1205	280	406	319	201	150	1049	177	186	165	389	289	363	165				
Działanie na rynku lokalnym	40%	37%	38%	32%	24%	27%	35%	28%	28%	27%	25%	36%	39%	39%				
Odpowiednia do warunkowań makroekon.	40%	37%	38%	32%	24%	27%	35%	28%	28%	27%	25%	36%	39%	39%				
Znajomość danego rynku i branży	38%	31%	38%	36%	36%	41%	35%	31%	39%	30%	28%	32%	43%	41%				
Dobry wizerunek w otoczeniu społecznym	37%	35%	38%	29%	27%	26%	34%	20%	34%	31%	31%	25%	40%	39%				
Posiadanie kontaktów biznesowych	30%	27%	28%	28%	29%	31%	27%	24%	38%	28%	26%	22%	31%	36%				
Jakość dostarczonej usługi i/lub produktu	29%	27%	30%	28%	33%	29%	29%	32%	34%	24%	21%	26%	40%	30%				
Odpowiedni dobór pracowników do firmy	27%	11%	30%	35%	32%	41%	25%	28%	27%	24%	22%	21%	30%	43%				
Dostarczanie produktów po najniższej cenie	25%	23%	21%	18%	15%	17%	20%	23%	19%	17%	20%	16%	23%	18%				
Szybkie i terminowe dostarczenie produktu	24%	21%	24%	23%	27%	29%	23%	25%	28%	27%	19%	19%	29%	30%				
Zwracanie uwagi na indywidualne potrzeby klienta	23%	21%	21%	22%	21%	21%	22%	15%	21%	13%	16%	16%	30%	26%				
Działanie na rynku regionalnym	22%	23%	23%	21%	28%	29%	23%	23%	26%	23%	18%	22%	26%	32%				
Intensywny marketing i promocja	22%	14%	19%	20%	21%	25%	18%	23%	8%	15%	19%	9%	23%	22%				
Stalność relacji z odbiorcami	22%	19%	22%	23%	27%	27%	22%	27%	15%	28%	18%	20%	28%	27%				
Własność prywatna	22%	23%	23%	21%	28%	29%	23%	23%	26%	23%	18%	22%	26%	32%				
Dobrze określona strategia i cele firmy	20%	13%	20%	22%	31%	33%	19%	23%	18%	20%	16%	19%	24%	28%				
Szeroki asortyment usług/produktów	17%	14%	16%	18%	18%	17%	16%	19%	14%	12%	14%	10%	24%	15%				
Dobra komunikacja wewnątrz firmy	14%	5%	15%	18%	22%	21%	14%	12%	13%	13%	15%	9%	17%	21%				
Duża liczba kanałów dystrybucji	14%	11%	14%	19%	24%	29%	14%	24%	11%	15%	20%	13%	14%	19%				
Działanie na rynku międzynarodowym	11%	9%	13%	10%	20%	37%	9%	20%	10%	24%	9%	14%	14%	15%				
Spółka akcyjna	11%	9%	13%	10%	20%	37%	9%	20%	10%	24%	9%	14%	14%	15%				
Zastosowanie nowoczesnych technologii	11%	9%	12%	18%	23%	21%	14%	29%	16%	8%	12%	16%	14%	21%				
Investowanie w szkolenia, wiedzę i stały rozwój pracowników	9%	10%	12%	13%	20%	19%	12%	9%	11%	8%	13%	11%	12%	18%				
Spełnianie standardów i regulacji	9%	6%	7%	10%	15%	17%	8%	8%	11%	10%	6%	8%	10%	16%				
Wiedza o możliwościach dofinansowania rozwoju firmy	8%	6%	10%	11%	19%	20%	9%	9%	13%	10%	10%	8%	13%	15%				
Obowiązujący w firmie system norm i wartości	7%	8%	7%	11%	17%	17%	9%	8%	13%	5%	8%	12%	10%	12%				
Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania	7%	6%	10%	11%	20%	22%	10%	12%	10%	8%	12%	13%	9%	10%				
Wsparcie ze strony państwa lub innych instytucji	7%	5%	9%	8%	7%	7%	8%	11%	8%	10%	6%	4%	12%	8%				

[na poprzedniej stronie] Tab. 5. Cechy i właściwości firm z danej branży decydujące o powodzeniu w czasach kryzysu (wskazania pow. 5%)

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gospodarka magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Rys. 11. Posiadanie określonych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania w czasach kryzysu



Procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych

Dwie trzecie firm w sektorze MSP nie ma zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych. Jest to bardzo niepokojące, jeśli wziąć pod uwagę, że przedsiębiorstwa powinny przyjąć utrzymanie się w najbliższych latach stosunkowo słabej koniunktury za stan permanentny i w trwały sposób dostosować do tego swoje strategie biznesowe.

Względnie dobrze przygotowana na takie okoliczności lub szybko do nich dostosowana była tylko co siódma firma (co trzecia wśród średnich firm oraz firm działających na skalę międzynarodową). Najmniejsze zainteresowanie określeniem takich zasad przejawiają firmy transportowe. Sytuacja nielicznych firm, których pozycja umocniła się w czasie kryzysu, pokazuje, że takie zasady, choć nie są konieczne, mogą być pomocne; improwizacja ma bowiem swoje ograniczenia, zwłaszcza w przypadku firm, które osiągnęły określoną wielkość (por. rys. 11. i tab. 12. Aneks).

Wyniki corocznego badania PricewaterhouseCoopers³⁵ jednoznacznie wskazały na bardzo gwałtowne załamanie się nastrojów polskich menadżerów na początku 2009 roku (bardziej gwałtowne niż przeciętnie na świecie). Może to oznaczać, że dla polskich firm zmiana sytuacji stanowiła kompletne zaskoczenie. Zgodnie z postulowanym w pracy Kotlera i Caslione³⁶ nowym paradygmatem zarządzania („chaotyka”) **chaotyczne i nieprzewidywalne warunki działania firm, staną się w nadchodzących latach zjawiskiem typowym, co wymaga od przedsiębiorców odpowiedniego planu działania**. Dlatego też wydaje się, że niski odsetek przedsiębiorców w jakikolwiek sposób przygotowanych do postępowania w czasach kryzysu powinien ulec zwiększeniu.

35 Por. PricewaterhouseCoopers (PwC), *12th Annual CEO Survey, 2009* oraz PricewaterhouseCoopers Polska, *12. do-
roczne badanie CEO Survey. Polska perspektywa*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2009.

36 Por. Kotler P., Caslione J., *op. cit.*

Wizja istnienia firmy

Choć firmy z sektora MSP zdają sobie sprawę, że dla przetrwania i rozwoju niezbędne jest posiadanie przez zarządzających jasnej wizji strategicznej, ich rzeczywiste funkcjonowanie odbiega od tego wzoru. Mimo postulowanej w ramach teorii zarządzania potrzeby formułowania takiej wizji³⁷, w praktyce mamy do czynienia z pewnymi niedostatkami:

1. Przedsiębiorcy **rzadko widzą sens i cel istnienia firmy, głębszy** niż tylko zapewnienie strumienia przychodów ze sprzedaży lub zysków. Nie dostrzegają postulowanej przez Druckera tezy, że firma istnieje głównie dla zaspokajania potrzeb swoich klientów („przedsiębiorstwo istnieje, aby przysporzyć sobie klientów”³⁸). Zazwyczaj nie dostrzegają również innowacyjnych funkcji firmy. Jest to dosyć wąskie i egoistyczne rozumienie roli firmy, które utrudnia zdefiniowanie jej funkcji w gospodarce i społeczeństwie oraz poprawne sformułowanie długookresowej strategii rozwoju.
2. Warto też zauważyć, że w rankingu wskazywanych celów firm **elementy krótkookresowe** (dochody, zyski) **zdecydowanie dominują** nad elementami długofalowymi, takimi jak budowa trwałych więzi z klientami, partnerami, pracownikami i otoczeniem. Przy takim podejściu strategia służy przede wszystkim walce o przetrwanie i zmaksymalizowanie krótkookresowych korzyści, a nie trwałemu rozwojowi. W związku z tym elementy krótkookresowe dominują również w deklarowanych strategiach działania firm.
3. Bardzo ciekawym zjawiskiem jest **większa skłonność do myślenia w kategoriach długookresowych** (rozwój, lepsza oferta rynkowa, poszukiwanie elementów wyróżniających firmę) **na obszarach słabiej zurbanizowanych, spadająca wraz ze wzrostem urbanizacji**. Może się to wiązać z powszechnym na obszarach wysoko zurbanizowanych (w dużych miastach) przekonaniem, że posiadane zasoby i wiedza pozwolą zawsze maksymalizować dochody i zyski niezależnie od trwałości fundamentów firmy.
4. Mimo że firmy często przygotowują **plany strategiczne**, także w postaci sformalizowanej, mają one zazwyczaj **charakter ogólny** i nie są oparte na solidnej analizie mocnych i słabych stron firmy. Charakterystyczne, że choć większość ankietowanych firm uważa, że dysponuje własną strategią, w większości przypadków okazuje się, że posiada jedynie zdefiniowany zakres rynku i organizację procesów zarządzania i pracy, a im bardziej szczegółowy charakter przybierają strategiczne decyzje, tym mniej precyzyjne stają się deklaracje firm, co do zdefiniowanych zasad działania (dotyczy to m.in. planów inwestycyjnych, rozwoju kapitału ludzkiego, planów awaryjnych i kryzysowych).

37 Por. Lipton M., *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies Keeps On Course*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2003.

38 Por. Drucker P., *Praktyka Zarządzania*, Biznes, Warszawa 2006.

5. Zdecydowanie lepsze wyniki pod względem uświadamiania sobie celów i formułowania strategii charakteryzują te spośród firm, w których znaczącą rolę odgrywa **eksport**. Świadczy to o poważniejszych wyzwaniach tego sektora, ale przede wszystkim o ogromnej roli edukacyjnej, jaką dla rozwoju polskich firm odgrywa włączenie się do wspólnego rynku wewnętrznego UE.
6. **Działania podejmowane w celu rozwoju firm w ciągu minionych 3 lat** (w większości chodzi o działania podejmowane w czasie, gdy firmy sektora MSP działały w warunkach szybko rosnącego rynku i silnej ekspansji) potwierdzają słabości, wynikające z analizy świadomości celów i sposobu konstrukcji strategii rozwojowych. Przy niedostatecznej roli wizji długookresowej, również działania rozwojowe koncentrują się na stosunkowo prostym wykorzystywaniu szans tworzonych przez rosnący rynek (nowi klienci, szerszy zakres działalności, rzadziej wzrost zatrudnienia), a nie na wzmacnianiu długookresowej konkurencyjności firmy (stosunkowo małe znaczenie działań inwestycyjnych, rozwoju technologicznego, innowacji). W świetle poprzedniego punktu może też zmartwić obserwacja, że bardzo mały odsetek firm (zwłaszcza mniejszych) usiłował wykorzystać dobrą koniunkturę i przewagę konkurencyjną do prób wyjścia poza rynek krajowy (firmy eksportujące podjęły znacznie więcej działań o charakterze długookresowym niż pozostałe). Również stosunkowo niewielki odsetek firm planuje ekspansję poza rynek krajowy w najbliższym roku, co można jednak po części tłumaczyć słabą koniunkturą gospodarczą w większości krajów europejskich.
7. Prawdopodobnie **brak jasnej wizji** funkcjonowania i rozwoju firmy (w większości przedsiębiorstw sektora MSP) stanowi na dłuższą metę poważne zagrożenie, ponieważ **nie zachęca do podejmowania działań decydujących o długookresowej konkurencyjności**. Niestety, większość firm wydaje się nie zdawać sobie z tego sprawy, deklarując, że brak planów rozwojowych wynika z poczucia braku sensu planowania.
8. Takie właśnie, **krótkookresowe spojrzenie determinuje również politykę firm w zakresie pozyskiwania nowych pracowników**: poszukiwanymi cechami są pracowitość, uczciwość i sumienność (a więc cechy banalnie oczywiste), a bardzo rzadko szeroko rozumiane wysokie kwalifikacje (np. samodzielność, innowacyjność, wiedza na temat rynku, elastyczność). Podobnie niekorzystny może być wpływ krótkookresowego spojrzenia na politykę inwestycyjną firm (choć brak bardziej szczegółowych informacji na temat charakteru dokonywanych inwestycji oraz ich spodziewanych efektów nie pozwala na jednoznaczną ocenę).
9. Niepokojące jest również występujące bardzo często w małych firmach **pasywne podejście do prowadzenia biznesu** (brak zainteresowania rozwojem firmy, zadowolenie z obecnego stanu). Jest to zjawisko częstsze na obszarach wysoko zurbanizowanych, co zapewne wiąże się z przekonaniem, że posiadane zasoby i wiedza pozwolą zawsze maksymalizować dochody (por. pkt. 3).

Podstawy budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej

Wyniki badania pokazują, że pod względem rozumienia długookresowych celów działania firmy i formułowania strategii sytuacja polskich firm sektora MSP jest daleka od pożądanej. Firmy **rzadko precyzują i operacjonalizują swoje długoterminowe strategie** (co postulują eksperci do spraw zarządzania strategicznego jako podstawę optymalizacji kosztów i budowy długoterminowej przewagi konkurencyjnej³⁹). Efektem skupienia się przedsiębiorców na planowaniu doraźnym jest z jednej strony koncentracja uwagi na bieżącym funkcjonowaniu firmy, a z drugiej niemal całkowita utrata z pola widzenia planów strategicznego rozwoju. W okresie trudnej sytuacji rynkowej jest to praktyka, którą można zrozumieć, ale na dłuższą metę z pewnością powinna ulec zmianie. Nawet w małych firmach **potrzebna jest bowiem wizja rozwojowa**, która pozwala długookresowo dostosowywać się do zmieniającego się rynku, wytwarzać nowe produkty i usługi, poszukiwać nowych klientów. Jest to również niezbędne do tego, by firma umiała w trwały sposób budować i umacniać swoją przewagę konkurencyjną na rynku.

Szczegółowa analiza wyników badania

3.2.

Wizja – rozumienie roli przedsiębiorstwa w kontekście jego celów

Przedsiębiorcy zostali poproszeni o uporządkowanie stawianych sobie celów działalności gospodarczej od najważniejszego do najmniej ważnego. Dwa z trzech najważniejszych celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa odnoszą się wprost do **wskaźników finansowych**: przedsiębiorcom zależy przede wszystkim na maksymalizacji obrotów lub marży (por. tab. 6). Należy jednak podkreślić, że cel maksymalizacji obrotów zakłada zupełnie inną strategię działania niż cel maksymalizacji marży. Z zasady ten pierwszy cel koncentruje się na zwiększeniu penetracji rynkowej, a może pomijać kwestię optymalizacji kosztów. Jako cel swoich działań przedsiębiorcy bardzo często wskazują także **dążenie do zwiększenia udziału w rynku**. Wysoka pozycja wprowadzania nowych produktów i usług na rynek oraz dążenia do rozwijania sieci sprzedaży sugeruje, że firmy nie tracą z oczu aktywnych sposobów radzenia sobie w trudnych warunkach gospodarowania. Na dalszych miejscach wskazywano budowanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami i pracownikami. Może to świadczyć o wąskim rozumieniu roli przedsiębiorcy w społeczeństwie. Hipotezę tę potwierdza również uplasowanie się zadania „prowadzenia działalności charytatywnej” na ostatnim miejscu. Jest to zgodne z wynikami badania jakościowego, które pokazywały, że polscy przedsiębiorcy z sektora MSP nie dostrzegają wagi odpowiedzialności społecznej jako elementu strategii. Pozytywny natomiast jest fakt, że przetrwanie na rynku i uniknięcie bankructwa plasuje się relatywnie nisko wśród celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa.

39 Por. Kaplan R., Norton D. *Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2004.

Tab. 6. Ranking najważniejszych celów stawianych sobie przez firmy – ogół wskazań

Miejsce	Średnie miejsce w rankingu	Cel
1.	3,1	Maksymalizacja obrotów, przychodów ze sprzedaży
2.	4,0	Maksymalizacja, optymalizacja marży, zysku
3.	4,1	Zwiększanie udziału w rynku i przyciąganie nowych klientów
4.	6,0	Wprowadzanie nowych produktów, usług skierowanych do klientów
5.	6,3	Rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki regionalne, zagraniczne
6.	6,3	Utrzymanie dobrych relacji z pracownikami
7.	6,5	Zachowanie, odzyskanie płynności finansowej
8.	6,7	Określenie i kreowanie cechy, elementu wyróżniającego firmę od konkurencji i mającego na celu przyciągnięcie klientów, np. oferowanie doradztwa dla klientów
9.	6,9	Utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami
10.	7,1	Przetrwanie na rynku, uniknięcie bankructwa
11.	8,1	Prowadzenie działalności charytatywnej, np. na rzecz gminy, społeczności lokalnej lub innych społeczności

1 – oznacza najważniejszy cel, 11 – cel najmniej ważny

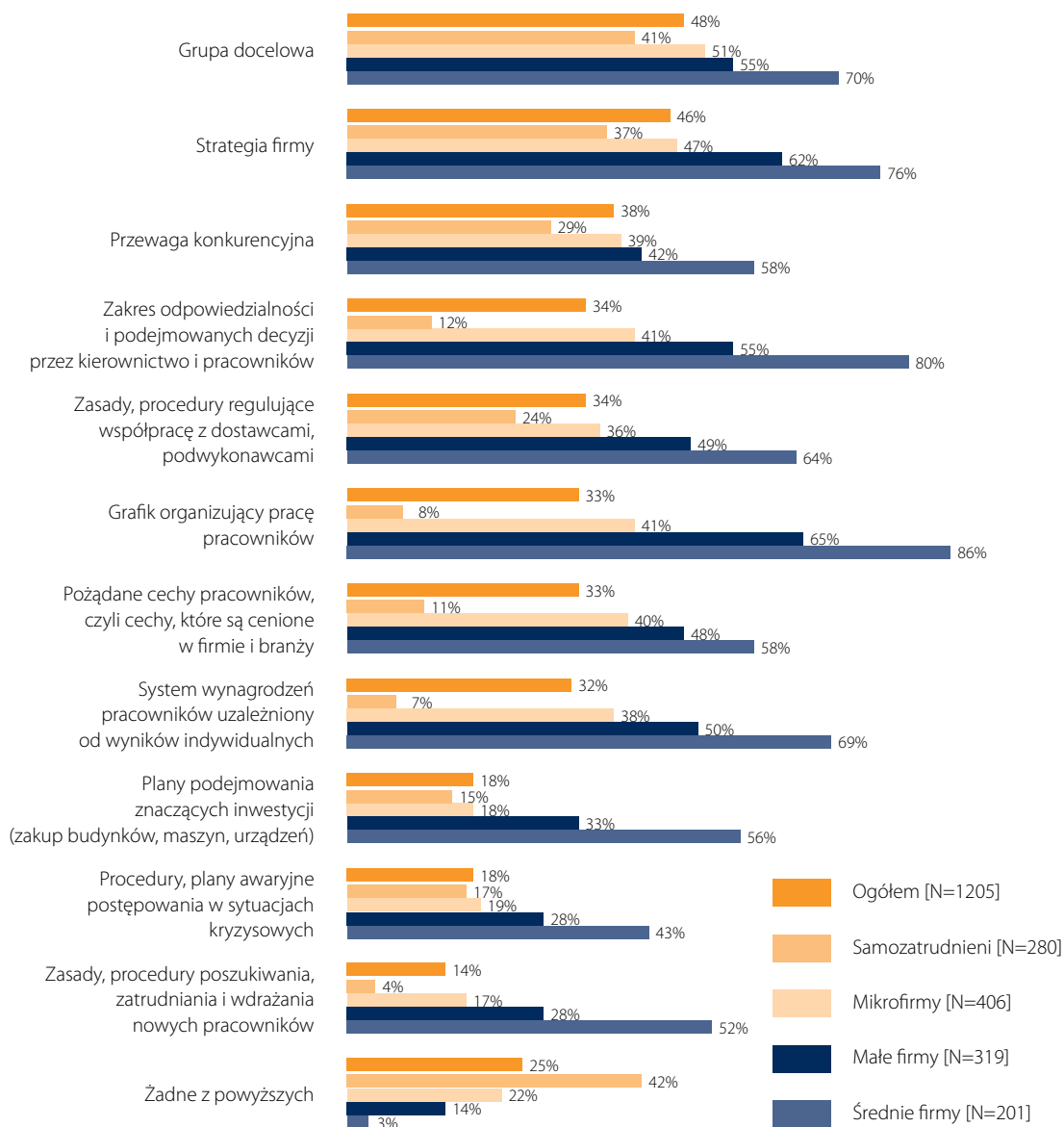
Nie dla wszystkich firm cele kształtują się dokładnie w taki sam sposób (por. tab. 13. Aneks). Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży to cel dominujący w przypadku przede wszystkim średnich firm oraz samozatrudnionych. Dla małych firm i mikroprzedsiębiorstw prawie tak samo ważne jest pozyskiwanie nowych klientów. Firmy jednoosobowe i firmy z branży transportowej większą wagę przywiązują dodatkowo do zachowania płynności finansowej. Poza tym jednym aspektem cele firm są zbliżone bez względu na branżę, w której działa firma.

Chęć zwiększenia udziału w rynku szczególnie mocno podkreślają przedsiębiorcy MSP z terenów wiejskich i z małych miast (por. tab. 13. Aneks) i to oni także silnie akcentują potrzebę wchodzenia na rynek z nową ofertą, podczas gdy firmy ze średnich i dużych miast częściej skupiają się na kategoriach finansowych.

Zarządzanie strategiczne: określenie zasad funkcjonowania firmy

Bardzo zróżnicowane są oceny firm dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw. **Im większa firma, tym większa świadomość podstaw i warunków funkcjonowania na rynku** (por. rys. 12). Prawie żadna z firm średniej wielkości nie działa bez sprecyzowanych planów i określonych zasad (jedynie 3% nie posiada sprecyzowanych podstaw funkcjonowania), natomiast jest to częste wśród firm jednoosobowych lub zatrudniających nie więcej niż 9 pracowników (odpowiednio 42% i 22%; odpowiedź „żadne z powyższych” na rys. 12).

Rys. 12. Świadomość podstaw funkcjonowania firmy.
Określone i sprecyzowane



Da się zauważyć wyraźną tendencję wzrostu wraz z wielkością przedsiębiorstwa odsetka firm określających i precyzujących zasady swego funkcjonowania. Ogólnie prawie połowa firm z sektora MSP ma określoną strategię działania oraz zdefiniowaną grupę docelową. Przedsiębiorstwa średniej wielkości mają je sprecyzowane blisko dwukrotnie częściej niż firmy jednoosobowe. Należy jednak podkreślić, że firmy **myślą o strategii w kategoriach ogólnych**: za strategię jest uważane określenie raczej wizji działania niż mierzalnych celów. W prawie 40% firm jasno określone są także zasady współpracy pomiędzy pracownikami, zakres ich odpowiedzialności oraz reguły kontaktów z dostawcami i podwykonawcami. Średnio, tylko co piąta firma ma sprecyzowane plany inwestycyjne, taki sam odsetek przygotowuje plany postępowania w sytuacjach kryzysowych. Z kolei jedna czwarta firm nie ma określonej żadnej z powyższych zasad regulujących sposób funkcjonowania i kierunki rozwoju; najczęściej są to osoby samozatrudnione, co może się wiązać z początkową fazą rozwoju firmy. Niepokojące jest natomiast to, że także 22% mikrofirm i 14% małych firm nie precyzuje powyższych zasad.

Z racji zakresu i stopnia skomplikowania działalności naturalne jest, że **firmy eksportowe** częściej niż pozostałe myślą o podstawach i sposobach funkcjonowania (por. tab. 14. Aneks). Dodatkowo określanie zasad funkcjonowania firm może być niejako wymuszone koniecznością konkurowania z firmami zagranicznymi. Warto jednak zauważyć, że i w tej grupie znajdują się przedsiębiorstwa działające bez sprecyzowanych planów, choć stanowią one zdecydowaną mniejszość (6%).

Duże zróżnicowanie pod tym względem widać także pomiędzy badanymi branżami: doprecyzowanie poszczególnych elementów strategii na poziomie wizji działania (strategia, grupa docelowa) czy operacyjnym (grafik organizujący pracę) częściej jest deklarowane przez przedstawicieli zakładów przetwórstwa przemysłowego niż firm transportowych (por. tab. 14. Aneks). Można to tłumaczyć specyfiką branży: w czasie badania jakościowego przedstawiciele firm transportowych podkreślali wysoki stopień nieprzewidywalności zleceń i tym samym – brak podstaw do planowania.

We wszystkich pokazanych przekrojach powtarza się następująca prawidłowość: jeżeli już w firmie myśli się o warunkach działania, to ogranicza się to głównie do bieżącej działalności. Myślenie w kategoriach długookresowych jest rzadkie, o czym świadczy częsty brak precyzyjnych planów inwestycyjnych czy określenia zasad postępowania w sytuacjach nietypowych, np. kryzysowych.

Z charakteru działalności i faktycznych potrzeb firm wynika **stopień sformalizowania zasad określających sposób działania firm** (por. tab. 15. Aneks). O ile w średnich firmach praca oparta na ustnych ustaleniach byłaby co najmniej trudna, o tyle małe przedsiębiorstwa często nie widzą potrzeby formalizowania zasad funkcjonowania.

Najczęściej w formie spisanej istnieją procedury awaryjne, plany inwestycyjne, zasady dotyczące grafiku pracy i systemu wynagrodzeń oraz zakresu obowiązków pracowników. Jest to o tyle istotne, że spisanie zasad co do systemu wynagrodzeń i zakresu obowiązków tworzy w firmie atmosferę transparentności. Inne podstawy, takie jak grupa docelowa czy określone źródła przewagi konkurencyjnej, częściej funkcjonują w formie ustnej.

Różnice w stopniu sformalizowania podstaw działania pomiędzy firmami z różnych branż odnoszą się głównie do sfery organizacji pracy, a nie stopnia wiedzy o rynku (por. rys. 15. Aneks). Firmy budowlane zachowują relatywnie dużą elastyczność w sferze zatrudnienia i warunków pracy, rzadziej specyfikują grafik pracy czy system wynagrodzeń. Z kolei firmy

transportowe relatywnie rzadko uznają zasadność planowania działań, a jeżeli już to robią, to często poprzestają na przekazach ustnych, a przede wszystkim rzadko spisują konkretne zasady i plany działania w sytuacjach szczególnych. Brak spisanych zasad i przekazywanie ich w formie ustnej może mieć negatywne skutki – z jednej strony godzi w zasady transparentności, a z drugiej może spowodować utratę nagromadzonej w firmie wiedzy, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych (np. po odejściu z pracy kluczowego pracownika).

Większość (98%) firm, które nie mają w żadnej formie określonych podstaw swojej działalności, **nie potrafi podać powodu** takiego stanu rzeczy, co sugeruje niski stopień umiejętności menedżerskich kadry. Tezę tę dodatkowo potwierdza fakt, że zjawisko to w takim samym stopniu dotyczy różnego rodzaju firm: nie ma znaczenia specyfika rynku, raczej niski stopień powodzenia firmy i bierna postawa osoby zarządzającej.

Strategie rozwoju firmy

W ciągu ostatnich trzech lat większość firm korzystała ze sprzyjających warunków rynkowych, rozwijając swoją działalność, głównie poprzez **obsługę nowych grup klientów, wprowadzanie nowych produktów i usług** (por. rys. 13). Z kolei ponad jedna trzecia przedstawicieli firm (w grupie samozatrudnionych odsetek ten rośnie do 45%) deklaruje, że w tym czasie w firmie nie zostały wprowadzone zmiany typu strategicznego (np. penetracja lub dywersyfikacja rynkowa, zakup licencji czy zawiązywanie partnerstw).

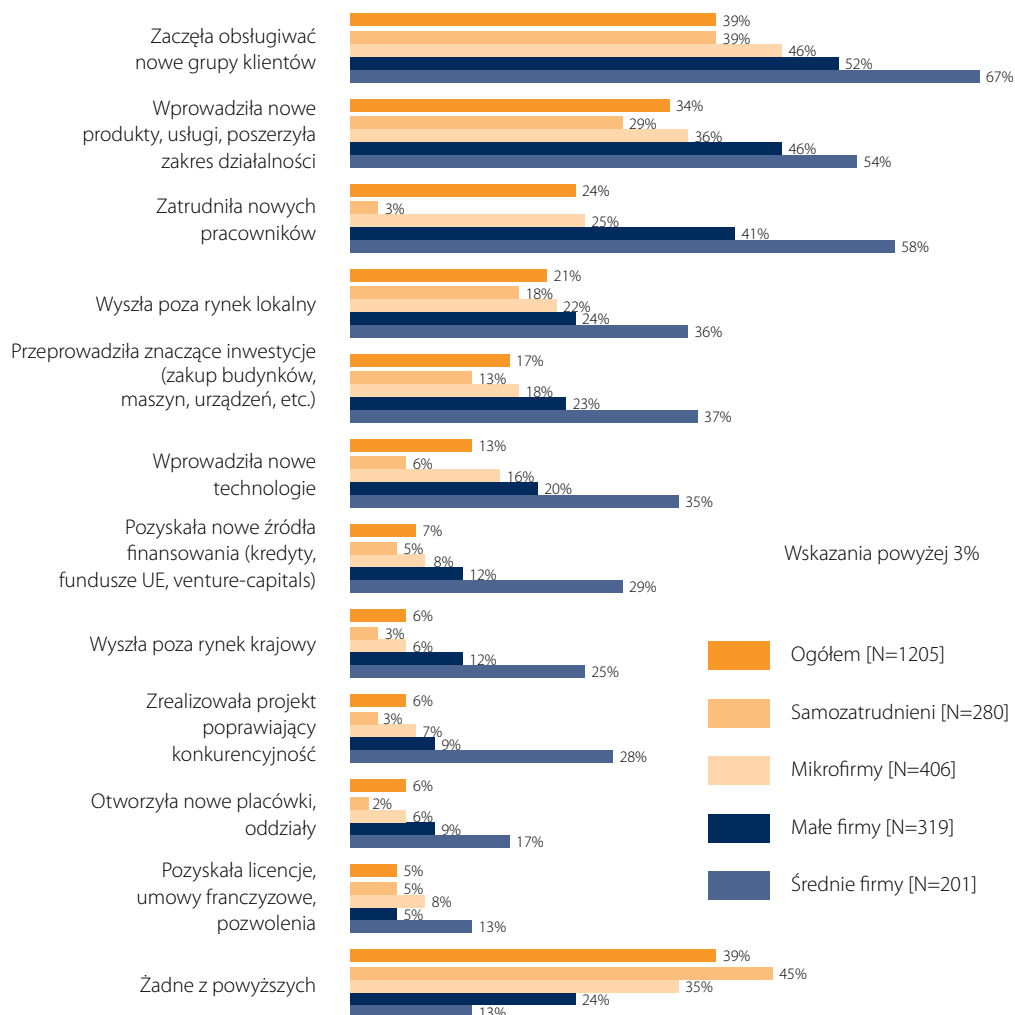
Wśród najczęstszych zmian wymienia się dotarcie do nowych grup klientów (39%) oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług (34%). Ponad połowa firm średniej wielkości zatrudniła w ciągu minionych trzech lat nowych pracowników. Co trzecia firma z tej grupy wprowadziła istotne zmiany w swojej działalności (wejście na szerszy rynek, wprowadzenie innowacji lub przeprowadzenie znacznych inwestycji). W grupie małych firm tego rodzaju zmiany objęły mniej więcej co piąte przedsiębiorstwo. Widać bardzo **dużą różnicę w skłonności do poszukiwania możliwości rozwoju oraz sposobów inwestowania pomiędzy firmami średniej wielkości a resztą firm z sektora MSP** – na korzyść tych pierwszych. Może to wynikać z wielu czynników, np. z większego doświadczenia: dłuższego stażu na rynku średnich firm, większej odwagi w pozyskiwaniu funduszy europejskich i dotacji, co również sprzyja rozwojowi firmy.

Zdecydowanie **mniej popularne jest wprowadzanie zmian, które mogą służyć optymalizacji kosztów oraz procesów wewnątrz firmy** (pozyskanie licencji czy tworzenie aliansów strategicznych) lub zabezpieczeniu się przed negatywnymi zmianami otoczenia⁴⁰.

Szczególnie wysoką aktywnością w rozwijaniu działalności odznaczają się **firmy eksportowe** (por. tab. 16. Aneks). Ponad połowa z nich wprowadziła w ciągu ostatnich trzech lat nowe produkty i usługi, zwiększyła liczbę zatrudnionych lub dotarła ze swoimi produktami do szerszego grona odbiorców. Ponad jedna trzecia tych firm przeprowadziła w tym czasie większe inwestycje, wprowadziła nowe technologie i poprawiła swoją konkurencyjność. Bliższe 30% znalazło nowe źródła finansowania działalności.

40 Por. PKPP Lewiatan/Deloitte, *Kondycja dużych firm w Polsce w czasach kryzysu*, Warszawa 2009.

Rys. 13. Rozwój firm w ciągu ostatnich 3 lat

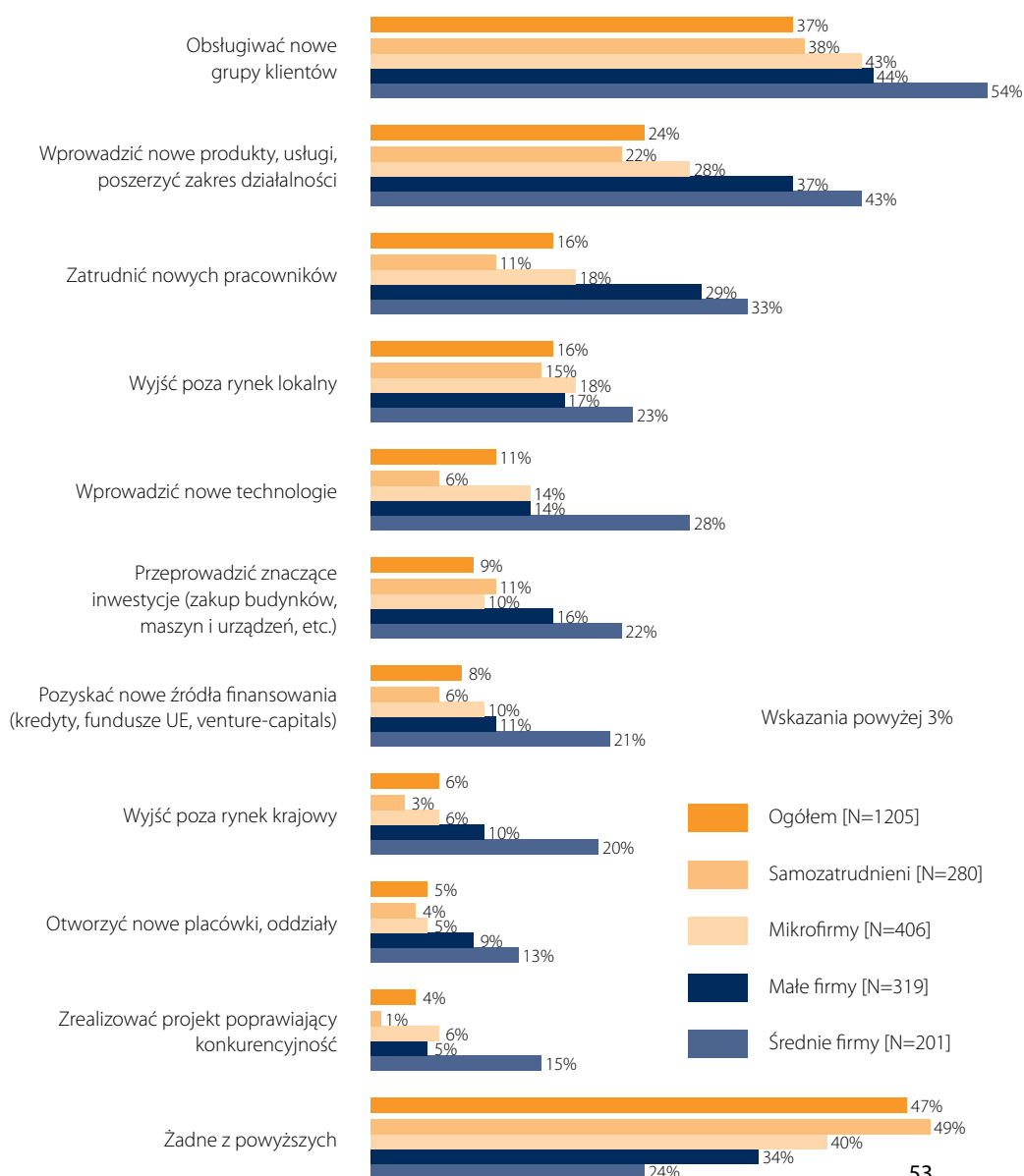


Najmniejsza skłonność do rozwoju cechuje firmy z **branży** transportowej. Dużo bardziej aktywne są pod tym względem przedsiębiorstwa w sektorze przetwórstwa przemysłowego (por. tab. 16. Aneks). Dobra koniunktura na rynku budowlanym w niedawnej przeszłości sprzyjała poszerzaniu działalności przez firmy budowlane (głównie poprzez obsługę nowych grup klientów). Warto jednak zauważyć, że relatywnie niewiele firm wykorzystało tę sytuację do unowocześnienia się.

W ciągu ostatnich trzech lat impuls do istotnych zmian częściej wykorzystywały firmy z **obszarów średnio i nisko zurbanizowanych niż te ze ściany zachodniej** (por. tab. 16. Aneks).

Ponad połowa firm z sektora MSP **planuje w ciągu najbliższego roku wprowadzić zmiany rozwojowe w swej działalności** (por. rys. 14 poniżej) najczęściej zmerzające do wprowadzenia nowych produktów i obsługi nowych grup klientów. Ponownie wyraźnie odcina się **sektor średnich przedsiębiorstw**, wśród których tylko jedna piąta nie planuje wprowadzać żadnych zmian. Należy jednak zauważyć, że planowane ulepszenia rzadko mają charakter innowacji i najczęściej nie prowadzą do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. **In minus wyróżniają się samozatrudnieni**, najmniej chętni do wprowadzania zmian w swojej działalności (49%).

Rys. 14. Planowany rozwój firm w ciągu najbliższego roku



Podobnie jak w przypadku dotychczasowych działań rozwojowych, tak i w odniesieniu do planów rozwoju, szczególną aktywnością odznaczają się przedsiębiorstwa współpracujące z zagranicą (por. tab. 17. Aneks). Profil tych działań nie odbiega jednak od ogółu sektora: to najczęściej poszerzanie kręgu odbiorców i oferowanie im nowych produktów, a rzadziej znaczące inwestycje, poprawa swojej konkurencyjności itd.

Bardzo duże dysproporcje występują między **planami inwestycyjnymi** przedsiębiorstw z obszarów wysoko zurbanizowanych i z pozostałej części kraju (por. tab. 17. Aneks):

1. Firmy działające w województwach Polski zachodniej zdecydowanie rzadziej niż przedsiębiorstwa z innych regionów myślą o rozwijaniu działalności w nadchodzącym roku: co czwarta chce dotrzeć do nowych odbiorców, co piąta wprowadzić nowe produkty lub usługi, ponad połowa nie planuje żadnych zmian w działalności.
2. Chęć zmian jest najsilniejsza wśród firm ze wschodniej ściany kraju: co piąta zamierza przeprowadzić w nadchodzącym roku znaczące inwestycje lub wprowadzić nowe technologie, co piąta będzie się także starać o nowe źródła finansowania. Można to wiązać z różnymi wyjściowymi poziomami rozwoju tych firm, przykładowo firmy z Polski zachodniej były już wcześniej bardziej nowocześnie wyposażone i aktywnie wypracowywały swoją obecność na rynku. Może to również wynikać z rozpoczęcia w 2007 roku programów pomocowych dla rozwoju ściany wschodniej.

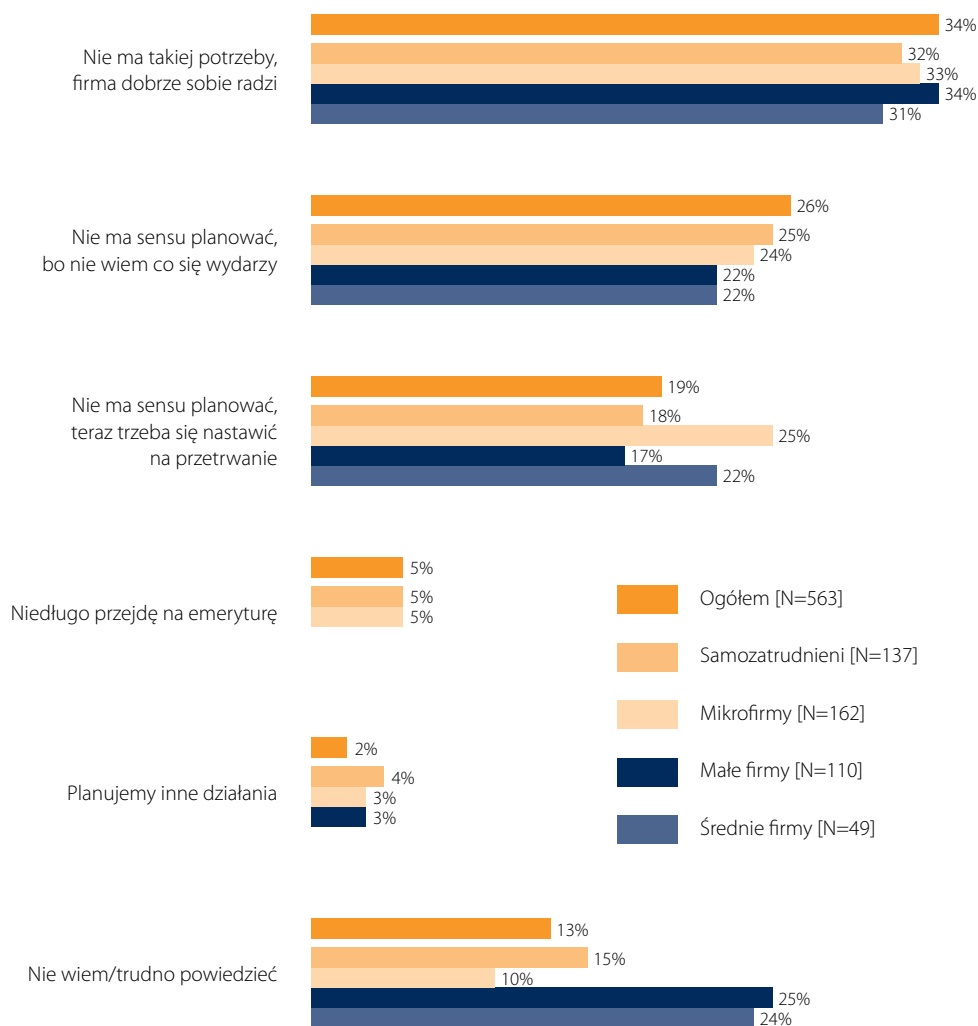
Powody **niewprowadzania zmian**, można podzielić na dwie grupy:

- zadowolenie z obecnej sytuacji firmy,
- niepewność co do przyszłej sytuacji.

Co trzecia firma, która nie planuje w nadchodzącym roku rozwijać działalności, uważa, że radzi sobie na tyle dobrze, że nie musi niczego zmieniać (por. rys. 15). Z kolei co czwarta jest zdania, że warunki funkcjonowania są na tyle niepewne, że nie ma możliwości planowania czegokolwiek. Niewiele mniej firm jest zdania, że w takich warunkach rynkowych należy skupić się przede wszystkim na przetrwaniu, co jest o tyle ciekawe, że stoi w sprzeczności z deklarowanymi na wstępie głównymi celami działalności firm, przede wszystkim koncentrującymi się na zwiększeniu wskaźników finansowych i na penetracji rynkowej. Może to sugerować, że pewien odsetek firm nie był przygotowany na duże zmiany na rynku i w sytuacji kryzysowej wolał przyjąć „przetrwalnikową” formę funkcjonowania mimo innych celów ogólnych funkcjonowania firmy.

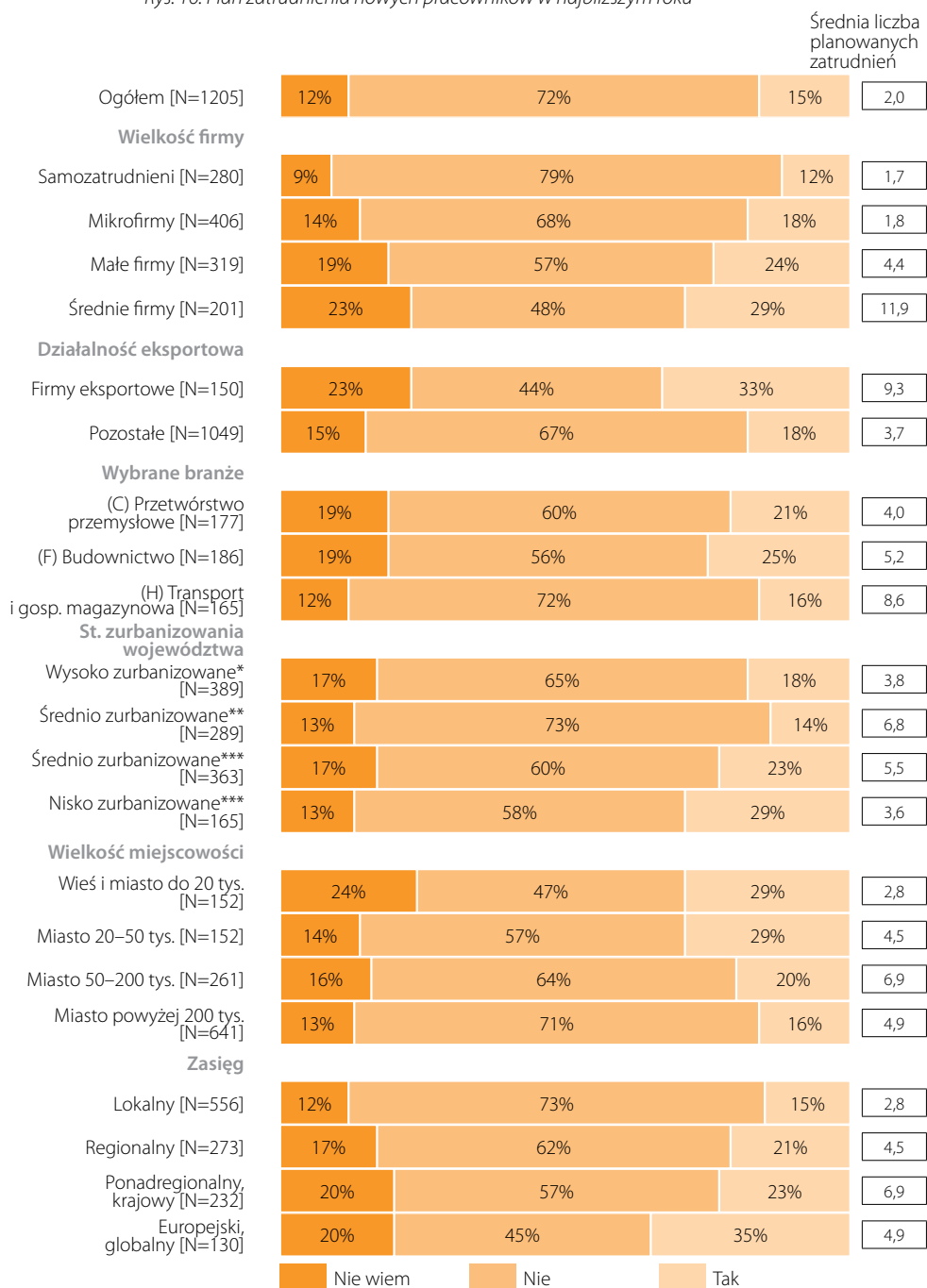
Zaskakujący jest brak zróżnicowania rozkładu odpowiedzi na to pytanie pomiędzy firmami różnej wielkości (por. rys. 15). Oznacza to, że firmy mało aktywne, bez względu na wielkość charakteryzują się podobnymi cechami. Bierność jest może bardziej uderzająca w przypadku małych i średnich firm, z których co czwarta nie potrafi uzasadnić takiego zachowania. Można przypuszczać, że są to firmy, które już wcześniej – czasem wbrew własnej opinii – nie radziły sobie na rynku, a funkcjonowanie zawdzięczały raczej sprzyjającym okolicznościom zewnętrznym.

Rys. 15. Przyczyny braku planów rozwojowych wśród firm



W nadchodzącym roku średnio co piąta firma z sektora MSP **planuje zatrudnić nowych pracowników**, średnio pięć osób (por. rys. 16). Najwięcej firm planujących w najbliższym czasie zwiększenie zatrudnienia jest wśród **firm średniej wielkości** (blisko 30%) i **wśród eksporterów** (33%). Ponownie wyróżniają się firmy działające w małych miejscowościach, na obszarach **nisko zurbanizowanych** – przeszło jedna na cztery chce w bieżącym roku zatrudnić nowe osoby. Jeżeli chodzi o analizę branż szczególnie narażonych na kryzys, to najmniej skłonni do zatrudniania w 2010 roku nowych pracowników są przedsiębiorcy z branży transportowej, szczególnie w porównaniu do branży budowlanej i przetwórczej. Może to wynikać z tego, że zgodnie z wynikami badania jakościowego branża transportowa silnie odczuła negatywne skutki obecnej sytuacji gospodarczej. Zatrudnienia nie zamierza zwiększać także ośmiu na dziesięciu samozatrudnionych. Przypuszczalnie można to wiązać ze specyfiką tego typu przedsiębiorstw: często są to firmy zakładane bez kapitału, w związku z czym relatywnie wolno się rozwijają.

Rys. 16. Plan zatrudnienia nowych pracowników w najbliższym roku



I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Strategia rozwoju zasobów ludzkich

Według Michaela Portera⁴¹, aby stworzyć przewagę konkurencyjną, firma musi w sposób zamierzony budować własne zasoby i umiejętności pracowników (por. rys. 17).

Rys. 17. Budowa przewagi konkurencyjnej



Źródło: Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Wyniki badania pokazują, że firmy z sektora MSP w ograniczony sposób koncentrują się na tworzeniu własnych mierzalnych zasobów (tak zwanych *tangible assets*), stąd bardzo istotne staje się **budowanie zasobów niematerialnych poprzez rozwój umiejętności ludzkich**, które pozwolą wykorzystywać zmieniające się warunki rynkowe. Analiza tego typu obejmuje szereg zagadnień funkcjonowania firmy – jednym z podstawowych jest określenie pożądanych cech pracowników, co pozwala pośrednio zbadać kulturę organizacyjną i możliwości budowania długotrwałej przewagi firmy. Wśród **pożądanych cech kandydatów do pracy** przedsiębiorcy z sektora MSP najczęściej wymieniają: pracowitość, uczciwość, lojalność wobec firmy oraz sumienność. Około połowa pracodawców zwraca uwagę na kreatywność, wiedzę o rynku czy zdolność szybkiego dostosowywania się do zmian. Ważę tych cech najbardziej wydają się doceniać przedsiębiorcy nakierowani na współpracę z zagranicą (por. tab. 18. Aneks). Poza tym szczególnym sektorem mało pożądana jest innowacyjność pracowników, a jeszcze mniej – znajomość języków obcych. Relatywnie rzadko poszukiwana jest elastyczność i umiejętność dzielenia się wiedzą. Mniejsza waga tej pierwszej cechy stawia pod znakiem zapytania umiejętność przekształcania się firm w zależności od zmieniających się warunków gospodarowania. Brak podkreślenia

41 Por. Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy Jork 1985.

umiejętności dzielenia się wiedzą **kwestionuje możliwości mentoringu** w firmie: jeżeli nie zwraca się uwagi na umiejętność dzielenia się wiedzą, istnieje ryzyko, że pracownicy będą ją zachowywać dla siebie i część wiedzy zostanie utracona wraz z ich odejściem. Jednocześnie, mentoring może być jednym z elementów wzmocnienia pracowników (tak zwany *empowerment*⁴²) i jako taki pozwala pracownikom przejąć inicjatywę w tworzeniu wartości firmy. Może to stać się elementem pozafinansowego systemu wynagrodzeń.

Należy podkreślić, że **pożądane cechy pracowników właściwie nie są zróżnicowane pomiędzy firmami różnych wielkości**. Może to świadczyć albo o braku głębszej refleksji przedsiębiorców nad pożądanymi cechami pracowników, albo też nieprzykładanie dostatecznej wagi np. do umiejętności mniej oczywistych, choćby do umiejętności pracy w zespole, co w przypadku firm średniej wielkości może niepokoić. Różnic można dopatrywać się już raczej pomiędzy branżami, choć tam wynikają one z naturalnego zróżnicowania warunków pracy.

Warto zauważyć **różnicę w oczekiwaniach wobec pracowników ze strony szefów kobiet i szefów mężczyzn** (por. tab. 18. Aneks): te pierwsze częściej przywiązują wagę do umiejętności pracy w zespole, zdolności komunikacyjnych, umiejętności i chęci współpracy z innymi. Silniej niż mężczyźni podkreślają także konieczność zdolności szybkiego reagowania na zmiany.

Zupełnie inne pożądane cechy pracowników niż wśród przedstawicieli MSP, wymieniają menadżerowie zarządzający dużymi firmami, które to w pierwszej kolejności odczuły negatywne skutki sytuacji gospodarczej⁴³. Kładą oni głównie nacisk na umiejętność dostosowywania się do zmian i wysoką jakość obsługi klienta. Niewiele mniejsze znaczenie mają takie cechy jak: innowacyjność służąca poprawie poziomu technologicznego firmy, dobra znajomość rynku oraz sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw. Natomiast zgodnie z deklaracjami przedstawicieli sektora MSP cechy te oraz związane z nimi cele organizacyjne są mniej istotne niż cele i cechy nakierowane na zwiększenie obrotów.

Bardzo mało firm **planuje w nadchodzącym roku zwalniać pracowników**: ledwie jedna na pięćdziesiąt (por. rys. 18. na następnej stronie). Z taką możliwością częściej liczą się firmy działające na skalę przynajmniej europejską (6–7%). W ich przypadku także skala ewentualnych zwolnień może być największa: przeciętnie rzędu 16–17 pracowników. Z możliwością zwolnień częściej liczą się również firmy średnie.

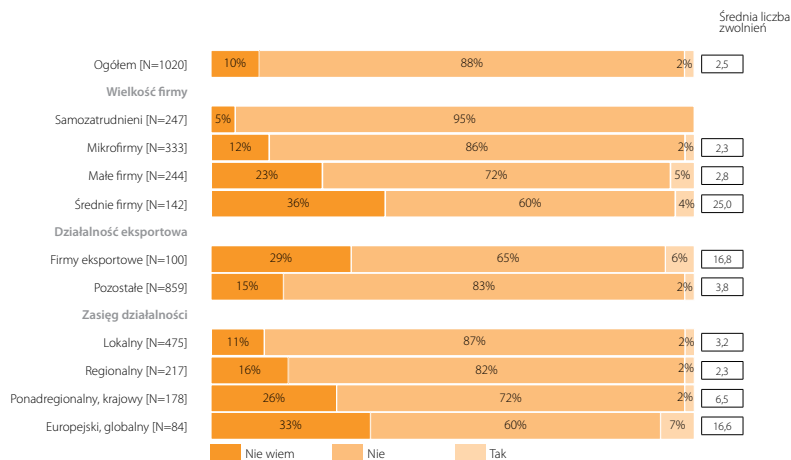
Plany inwestycyjne w firmach sektora MSP

Średnio **prawie co piąta firma z sektora MSP planuje w najbliższym roku jakieś inwestycje** (por. rys. 19). Najczęściej takie plany mają firmy średniej wielkości, działające na skalę szerszą niż krajowa. Ponownie potwierdza się także teza o większej skłonności do zmian u firm z obszarów nisko zurbanizowanych niż u przedsiębiorstw z województw zachodnich i z Polski centralnej. Inwestycje planuje co czwarta firma z małych i średnich miast, ale tylko co szósta spośród działających w dużych miastach.

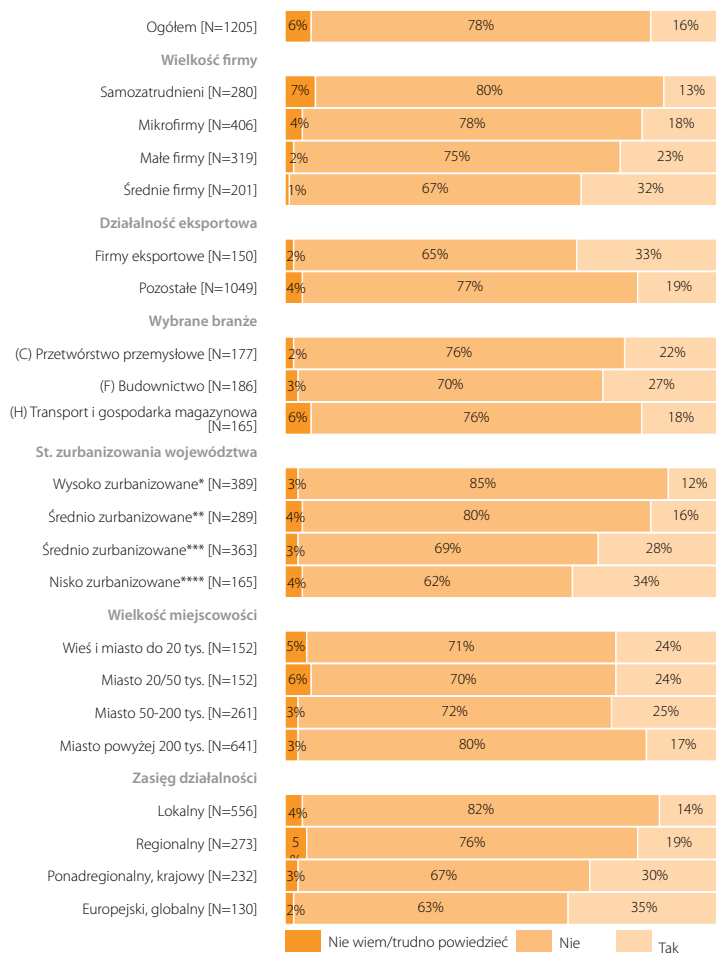
42 Por. Penc, J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.

43 Por. PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, PricewaterhouseCoopers, 2009 oraz PricewaterhouseCoopers Polska, *12. doroczne badania CEO Survey. Polska Perspektywa*, Warszawa 2009.

Rys. 18. Plan zwolnień pracowników w najbliższym roku

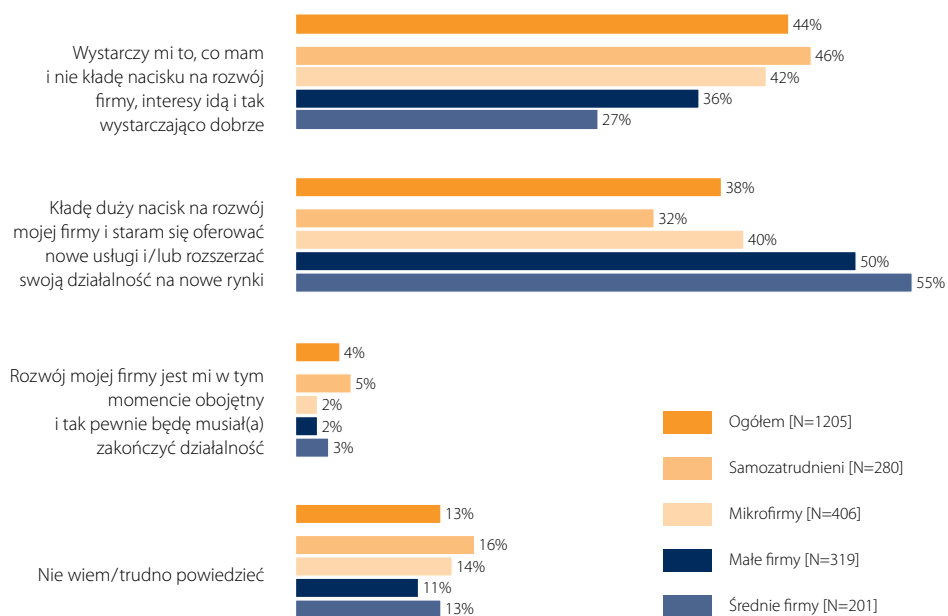


Rys. 19. Inwestycje w 2010 roku



Inwestycje, jakie firmy planują poczynić w nadchodzącym roku, **mają wyłącznie charakter rzeczowy** (por. tab. 19. Aneks). W połowie przypadków będą to maszyny, urządzenia lub środki transportu. Co piąta firma zamierza zainwestować w sprzęt IT i oprogramowanie. W tego typu inwestycjach prym wiodą małe przedsiębiorstwa i mikrofirmy, natomiast średnie przedsiębiorstwa relatywnie częściej niż pozostałe planują rozbudowywać lub modernizować obiekty. Brak zainteresowania poszerzaniem aktywów niematerialnych w warunkach wymuszających racjonalizację działań może być niepokojący, pokazuje bowiem, że zmiany w funkcjonowaniu firm w warunkach kryzysu nie idą w stronę trwałych przemian jakościowych, a raczej w kierunku wykorzystania dotychczasowych źródeł wzrostu. Ponad połowa firm, które nie **planują w najbliższym roku żadnych inwestycji, nie robi tego z powodu ograniczeń**, ale dlatego, że nie odczuwa takiej potrzeby (por. tab. 20. Aneks). Co czwarty przedstawiciel sektora MSP podaje jako powód brak funduszy, a co szósta firma obawia się niestabilnych warunków działania. Rozkład odpowiedzi jest zróżnicowany pod kątem kilku wskazań: samozatrudnieni częściej wskazują na brak potrzeby wprowadzania zmian, a większe firmy częściej deklarują obawę przed przeinwestowaniem oraz przed trudnościami wynikającymi z obecnej sytuacji gospodarczej.

Rys. 20. Podejście do prowadzenia biznesu



Podójście do prowadzenia biznesu

Przedsiębiorcy są spolaryzowani, jeżeli chodzi o **podójście do prowadzenia firmy** (por. rys. 20): ponad 40% przywiązuje dużą wagę do rozwijania jej działalności, a niewiele mniejsza grupa poprzestaje na tym, co już osiągnęła. Ta druga postawa jest częstsza wśród mikrofirm i samozatrudnionych, a wśród małych i średnich firm proporcje przechylają się w stronę postawy aktywnej.

Częściej chcą rozwijać działalność ci przedsiębiorcy, którzy już **zajmują się eksportem** i działają na rynku co najmniej europejskim (por. tab. 21. Aneks). Skłonność do poprzestawania na tym, co już się osiągnęło, częściej charakteryzuje przedsiębiorców z branży transportowej i budowniczej niż tych zajmujących się przetwórstwem przemysłowym. Więcej bodźców do rozwijania firmy mają przedsiębiorcy ze ściany wschodniej niż firmy obszarów lepiej zurbanizowanych. Brak konkurencji w branży jest czynnikiem niesprzyjającym aktywnym postawom przedsiębiorców.

Nie bez znaczenia jest **płeć osoby zarządzającej firmą**: na ogół to kobiety przejawiają większą skłonność do zadowolania się osiągniętym już poziomem rozwoju firmy niż mężczyźni. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w kulturowo przypisywanej kobietom mniejszej skłonności do rywalizacji.

Postawy wobec źródeł finansowania

Rozwój firmy, a zwłaszcza inwestycje i podniesienie poziomu technologicznego, wymaga odpowiedniego finansowania. Choć w ciągu minionych dwóch dekad nastąpił znaczący rozwój polskiego rynku finansowego, **firmy sektora MSP w niewielkim stopniu wydają się dostrzegać stosunkowo szerokie możliwości**, jakie się dzięki temu przed nimi otwały. Praktyka pokazuje, że z jednej strony firmy zazwyczaj stosują dość konserwatywne metody finansowania, z drugiej zaś potrafią angażować się w ryzykowne, niezrozumiałe dla siebie instrumenty finansowe. Najważniejsze wnioski dotyczące sposobów zarządzania zasobami finansowymi firm z sektora MSP:

1. Firmy posiadają **bardzo ograniczoną wiedzę na temat możliwych źródeł finansowania działalności**. Powszechnie znane są tylko sposoby najprostsze (środki własne, kredyt bankowy, leasing) i ze względu na specyficzny moment w historii rozwoju gospodarczego kraju również fundusze unijne. O niskiej świadomości finansowej świadczy również wymienianie wśród źródeł finansowania rozwoju firmy takich, które w żadnym razie się do tego nie nadają (krótkookresowe pożyczki gotówkowe dla gospodarstw domowych) albo występują w minimalnym zakresie (np. anioły biznesu).
2. Niskiej świadomości co do możliwości znalezienia finansowania towarzyszy rzeczywistość **niewielkie wykorzystywanie istniejących źródeł**. Zdecydowana większość firm deklaruje, że nie korzysta z żadnych źródeł finansowania lub że bazuje tylko na własnych środkach. Zazwyczaj oznacza to, że firmy nie korzystają z możliwości budowania podstaw długotrwałego rozwoju i konkurencyjności bazującego na finansowaniu zewnętrznym (jest to spójne z uwagami na temat strategii firm: firmy posiadające długookresową strategię zdecydowanie częściej korzystają z finansowania zewnętrznego). Wśród korzystających z finansowania zewnętrznego przeważają wskazania odnośnie kredytu bankowego lub leasingu. Należy jednak przyznać, że nie powinno to dziwić, jeśli się weźmie pod uwagę specyfikę sektora MSP.
3. Warto też zauważyć, że wśród firm z sektora MSP panuje stosunkowo **małe zaufanie do finansowania zewnętrznego**. Choć większość zgadza się, że kredyt bankowy może być źródłem finansowania działalności firmy, przeważają jednak opinie, że sięgnąć po niego można tylko w przypadku poważnych problemów firmy. Innymi słowy, wbrew deklaracjom, kredyt widziany jest jako ostateczność, a nie jako normalne źródło finansowania. Świadczy to o powszechnym zjawisku obaw związanych z wzięciem przez MSP kredytu, uważanym za operację ryzykowną dla firmy.
4. **Nieco mniejsza nieufność panuje w stosunku do różnego rodzaju dotacji**. Tu dominującym czynnikiem nie jest obawa przed ryzykiem, ale lęk przed skomplikowanymi i czasochłonnymi formalnościami.

Strategia finansowania przedsiębiorstw

Wyniki badania pokazują, że mimo niewątpliwego rozwoju rynku finansowego, odnotowanego w Polsce w ciągu minionych 20 lat, większość polskich firm sektora MSP **nie nauczyło się jeszcze widzieć w finansowaniu zewnętrznym szansy na szybki i trwały rozwój**. Finansowanie to postrzegane jest raczej przez pryzmat zagrożeń niż szans rozwojowych, a korzystanie z różnych źródeł finansowania odbywa się zgodnie z teorią hierarchii źródeł finansowania, nie zaś z teorią sygnałów⁴⁴. Zgodnie z teorią hierarchii przedsiębiorcy mają tendencję do korzystania w pierwszej kolejności z wewnętrznych źródeł finansowania, nie zaś do kierowania się przy wyborze źródeł finansowania maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa. Niewątpliwie do utrwalenia się takich opinii mogły doprowadzić zawirowania finansowe w kryzysowym roku 2009 (trudniejszy dostęp do kredytu, problemy finansowe wielu firm, nagłośniony przez media problem opcji walutowych). Wydaje się jednak, że kluczowym problemem jest stosunkowo niski poziom wiedzy **o działaniu instrumentów finansowych, a także brak umiejętności oceny ryzyka finansowego i ciągle jeszcze niska świadomość finansowa polskich MSP**.

Szczegółowa analiza wyników badania

4.2.

Znajomość potencjalnych źródeł finansowania

Wiedza przedsiębiorców na temat potencjalnych źródeł finansowania działalności ich firm jest **niewielka**. Ponad połowa przedsiębiorców wymienia zasoby własne, kredyty bankowe na działalność gospodarczą i leasing. Być może nie odzwierciedla to w pełni stanu wiedzy przedsiębiorców, ale pokazuje, że nie są w tej dziedzinie dostatecznie zorientowani. Istnieje wyraźna granica w sposobie postrzegania źródeł kapitału, przebiegająca pomiędzy mikrofirmami i większymi podmiotami sektora MSP (por. tab. 22. Aneks): ci ostatni dostrzegają więcej możliwości odpowiednich dla swoich firm i mają o nich większą wiedzę. Oprócz wymienionych źródeł, blisko połowa małych i średnich przedsiębiorstw wymienia linię kredytową w banku i fundusze unijne.

W przeciwieństwie do innych obszarów działalności, w tym przypadku **eksporterzy nie są wybijającą się grupą**: wprawdzie częściej niż pozostali są skłonni polegać na leasingu i linii kredytowej w banku, ale poza tym ich wiedza na temat źródeł finansowania nie odbiega od przeciętnej. Także pomiędzy **badanymi branżami różnice między wskazywanymi możliwościami finansowania działalności nie zarysowują się zbyt silnie** (por. tab. 22. Aneks). Jednak ze względu na profil działalności firmy transportowe częściej korzystają z leasingu i częściej są skłonne polegać na kredytach komercyjnych (co może wiązać się z ich szybszą dostępnością). Ważny element różnicujący branże stanowi natomiast poziom wiedzy na temat funduszy unijnych: najwyższy wśród firm branży przetwórczej (40%), najniższy – w sektorze transportu i magazynowania. Znacząca grupa mniejszych przedsiębiorców zdaje się uważać, że nie ma dla nich odpowiednich źródeł finansowania działalności i co znamienne, co piąta osoba w tej grupie jako możliwe źródła zasobów finansowych

44 Brealey R.A., Myers S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

wymienia pożyczki od rodziny, a co dziesiąta mówi wprost o braku jakichkolwiek źródeł, które odpowiadałyby charakterowi działalności jej firmy.

Dzięki propagowaniu i wspieraniu w ostatnich latach rozwoju przedsiębiorstw z **Polski wschodniej**, firmy z tego regionu mają lepsze rozeznanie w możliwościach finansowych oferowanych im przez instytucje związane z państwem oraz instytucje komercyjne (por. tab. 22. Aneks).

Wiedza o źródłach finansowania wydaje się być ściśle powiązana z efektywnością działalności ekonomicznej, łączy się bowiem z posiadaniem przez firmy strategii i planów inwestycyjnych (por. tab. 22. Aneks). Pozwala to inaczej spojrzeć na zagadnienie: konieczność i chęć rozwoju firmy przekłada się na większą znajomość ofert rynku finansowego oraz niekomercyjnych źródeł finansowania, także tych dość specyficznych, jak np. dotacje ze źródeł innych niż unijne. Firmy, które oceniają swoją kondycję jako złą, mają mniejszą ogólną wiedzę o źródłach finansowania i są bardziej skłonne polegać na środkach niedostosowanych do specyfiki działalności gospodarczej, jak pomoc finansowa ze strony rodziny.

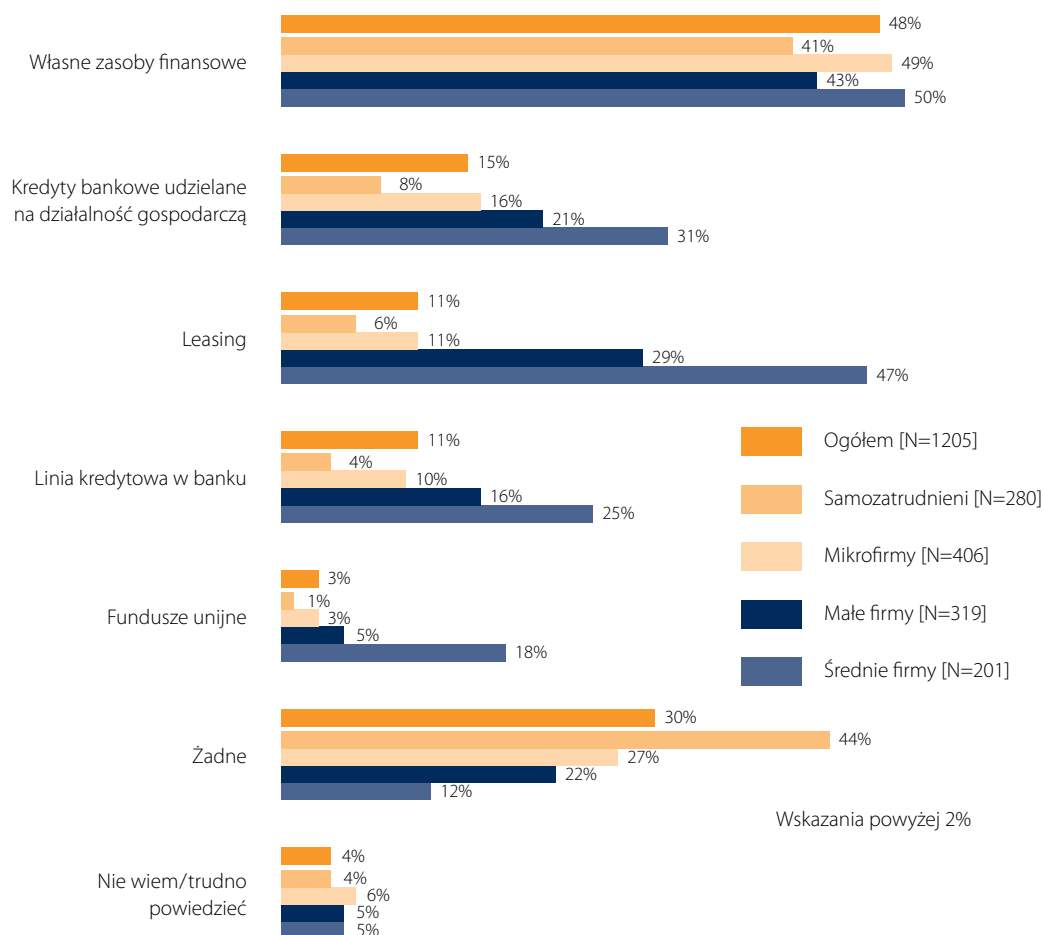
Wykorzystywane źródła finansowania

Ponad trzy czwarte przedstawicieli sektora MSP deklaruje, że **korzysta z własnych środków finansowania** działalności (łącznie odpowiedź „własne zasoby finansowe” i „żadne”)⁴⁵. Stopień wykorzystania innych źródeł jest bardzo zróżnicowany: **im większa firma i im bardziej wymagające warunki działania** (np. wyjście poza rynek krajowy), z tym bardziej zróżnicowanych źródeł korzysta. Wśród firm średniej wielkości i eksporterów dość częste jest korzystanie z leasingu oraz zróżnicowanych usług bankowych, przeznaczonych specjalnie dla przedsiębiorstw. W praktyce to właśnie średnie firmy najczęściej korzystają z dotacji unijnych (prawie co piąta). Z żadnych źródeł finansowania nie korzysta obecnie co czwarta firma, co może oznaczać faktyczne skupienie się na przetrwaniu gorszego okresu na rynku (por. rys. 21 poniżej). To zjawisko obejmuje ponad 40% firm jednoosobowych oraz tych, które nie mają sformułowanej strategii działania. Dotyka to także co trzeciej firmy transportowej (por. tab. 23. Aneks).

Występuje zjawisko **specjalizacji wykorzystania środków finansowych pochodzących z różnych źródeł** (por. tab. 24. Aneks). Większość własnych zasobów finansowych oraz ponad połowa zasobów pozyskanych z kredytów gospodarczych, linii kredytowych w banku i kredytów preferencyjnych jest przeznaczana na finansowanie bieżącej działalności firm. Leasing jest przez firmy traktowany jako sposób finansowania większych inwestycji. Inwestycyjny charakter mają także dotacje unijne. Zastanawiający jest charakteryzujący pewien odsetek firm brak wiedzy o sposobach wykorzystania pozyskanych zewnętrznych zasobów finansowych. W odniesieniu do funduszy unijnych odsetek ten przekracza 55%, co oznacza, że wśród firm, które pozyskały fundusze unijne, ponad połowa nie potrafi wskazać celu, na jaki zostały one wykorzystane.

45 Por. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H.Beck, Warszawa 2003 oraz PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP Warszawa 2009.

Rys. 21. Wykorzystywane źródła finansowania



Nastawienie do kredytów

Z badania wynika, że wielu przedsiębiorców z sektora MSP **podchodzi do kredytów z pewnym dystansem** (por. tab. 25. Aneks). Zdania co do jego użyteczności są spolaryzowane: prawie połowa firm jest zdania, że to zwyczajne narzędzie finansowania działalności, niewiele mniejsza grupa deklaruje jednak, że zdecydowałaby się wziąć kredyt tylko w wypadku dużych kłopotów finansowych. Wielu przedsiębiorców jest zdania, że kredyt to instrument finansowania tylko dużych inwestycji. Jest to punkt widzenia prezentowany przede wszystkim przez mniejsze firmy. Przekonanie to często idzie w parze z zadowoleniem z osiągniętego poziomu rozwoju i z nieodczuwaniem potrzeby dalszego rozwijania firmy. To zjawisko jest częściej spotykane wśród firm działających na rynku krócej niż 5 lat niż wśród tych, które są dłużej obecne na rynku, a to pozwala sądzić, że nabywanie praktyki rynkowej odwołuje wielu przedsiębiorców od postawy *stricte* zachowawczej. Mikrofirmy (w tym firmy jednoosobowe) działające na lokalnych rynkach często boją się kredytów, ponieważ obawiają się, że nie będą ich miały z czego spłacić. Ponadto firmy, które oceniają swoją kondycję jako nie najlepszą, często od razu odrzucają tę formę finansowania w przekonaniu, że i tak nie mają szans na uzyskanie kredytu. Bardziej pozytywny stosunek do finansowania dzia-

łałości z kredytów mają przedsiębiorstwa działające na bardziej wymagających rynkach (eksporterzy, firmy działające na szeroką skalę) oraz te świadomie planujące swój rozwój. Taka postawa częściej charakteryzuje przedsiębiorców z sektora przemysłu przetwórczego niż z branży budowlanej lub transportowej.

Specyficzne są postawy respondentów wobec **do dotacji**. Wprawdzie niewielu (11%) spośród nich jest zdania, że to jedyna dostępna dla nich forma finansowania, jednak warto zauważyć, że takie przekonanie jest najczęstsze wśród samozatrudnionych, firm bez strategii, tych, którym źle się powodzi i firm działających w województwach zachodnich, innymi słowy wśród tych, którzy mieli z dotacjami relatywnie rzadki kontakt i niewiele o nich wiedzą. Jednocześnie to w tych grupach najczęstsze jest przekonanie, że nie warto się ubiegać o dotacje, bo pochłania to zbyt wiele czasu, a szansa ich uzyskania jest niewielka.

Postawy wobec źródeł wsparcia firm

Warunkiem rzeczywistego skorzystania przez firmy sektora MSP z możliwości oferowanych przez instytucje wspierające mały i średni biznes jest, po pierwsze, umiejętność zdefiniowania przez te firmy własnych potrzeb rozwojowych, a po drugie rzeczywiste zainteresowanie i wiedza na temat możliwych form wsparcia. Sytuacja w tej dziedzinie, jak pokazują wyniki badania, wydaje się być w wysokim stopniu niezadowolająca. W szczególności:

1. Firmy mają bardzo **ograniczoną wiedzę** na temat istniejących instytucjach wsparcia dla małego i średniego biznesu. Powszechnie wskazuje się w tej roli tylko banki komercyjne (co jest szczególnie interesujące w połączeniu z wyrażonym w części badania poświęconej finansom znacznym brakiem zaufania do tych instytucji).
2. Oczywistym efektem niewielkiej wiedzy o instytucjach wsparcia dla małego i średniego biznesu, w połączeniu ze zdiagnozowanymi powyżej brakami w zakresie formułowania długookresowej strategii, a w konsekwencji z częstą nieumiejętnością zdefiniowania potrzeb rozwojowych firmy, jest **bardzo niewielki stopień rzeczywistego korzystania z istniejących możliwości** (firmy deklarujące posiadanie strategii korzystały ze wsparcia tych instytucji w wyraźnie większym stopniu). Jeśli wyłączyć z analizy kontakty z bankami komercyjnymi (stanowiącymi instytucje otoczenia biznesowego, ale niekoniecznie wsparcia dla MSP), jedynymi podmiotami, z których pomocy firmy korzystały w szerszym zakresie, były urzędy pracy. Jak łatwo się domyślić, w grę wchodziło przede wszystkim awaryjne poszukiwanie pracowników (zwłaszcza w okresie przedkryzysowym, kiedy na rynku pracy w wielu regionach kraju występowały problemy z deficytem podaży) lub też ubieganie się o dotacje na podjęcie działalności gospodarczej z Funduszu Pracy. Wśród średnich firm pewną rolę odgrywały również kontakty z PARP i PFRON (niewielkie wśród firm mniejszych). Z badań nie wynika, by sytuacja ta miała się w najbliższej przyszłości zmienić.
3. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że **firmy, które miały kontakt z instytucjami wsparcia dla małego i średniego biznesu, deklarują stosunkowo korzystne oceny jakości i efektywności tej współpracy** (przeciętna ocena 3.3–3.5 przy maksymalnej 4, co należy uznać za wynik dobry, zważywszy, że na ocenach mógł również zaważyć częsty brak jasno zdefiniowanych potrzeb ze strony firm). Zgodnie z oczekiwaniami gorzej została oceniona współpraca z bankami komercyjnymi.
4. Stosunkowo niską świadomość firm na temat możliwości skorzystania z pomocy instytucji wsparcia dla małego i średniego biznesu wyczytać można z odpowiedzi dotyczących **motywów chęci przyszłej współpracy**. Najbardziej powszechnym motywem jest „dostępność” instytucji, a nie potrzeba skorzystania z jej pomocy. Potwierdza to tezę, że większość firm ma problem ze zdefiniowaniem swoich potrzeb, o czym świadczą również minimalne zainteresowanie współpracą z firmami doradztwa strategicznego („brak potrzeby”).
5. Powszechnie wymienianą **barierą** współpracy z instytucjami wsparcia dla małego

i średniego biznesu są zbyt duże formalności i koszty. Warto jednak zauważyć, że odsetek firm, który wyraża taką opinię, jest kilkukrotnie większy niż odsetek firm, które mają jakiegokolwiek doświadczenia ze współpracy z tymi instytucjami. Można więc przypuszczać, że chodzi tu raczej o powszechny stereotyp, którego firmy nawet nie próbują weryfikować.

Rozwój poprzez współpracę z instytucjami wspierającymi MSP

Firmy z sektora MSP w **bardzo niewielkim stopniu korzystają z szansy na szybszy i trwalszy rozwój**, jaką daje współpraca z instytucjami wsparcia dla małego i średniego biznesu. Wydaje się, że problemem jest nie tyle sposób funkcjonowania tych instytucji (w sumie są oceniane dość korzystnie przez tych, którzy się z nimi zetknęli), ile brak wiedzy na ich temat i utrzymujące się stereotypowe sądy o trudności skorzystania z ich usług. Kluczowe znaczenie ma prawdopodobnie fakt, że firmy mają kłopot ze **zdefiniowaniem swoich potrzeb rozwojowych**, zwłaszcza długookresowych i w związku z tym nie potrafią ustalić, w czym właściwie instytucje wspierające mogą im być pomocne.

5.2.

Szczegółowa analiza wyników badania

Wiedza o instytucjach wspierających mały i średni biznes

Ogólnie wiedza przedsiębiorców na temat instytucji wspierających mały i średni biznes jest **niewielka**. Relatywnie szeroką wiedzą na ten temat dysponują te firmy, które świadomie planują i podejmują działania (mają strategię, plany inwestycyjne itd.) oraz funkcjonują na wielu rynkach (por. tab. 26 i 27. Aneks). Można to tłumaczyć faktem, że tego typu firmy bardziej aktywnie poszukują partnerów do współpracy. Poza tym kluczowe znaczenie zdaje się mieć w tym przypadku skala działalności: mikrofirmy wiedzą o tego typu instytucjach zdecydowanie mniej niż małe i średnie przedsiębiorstwa.

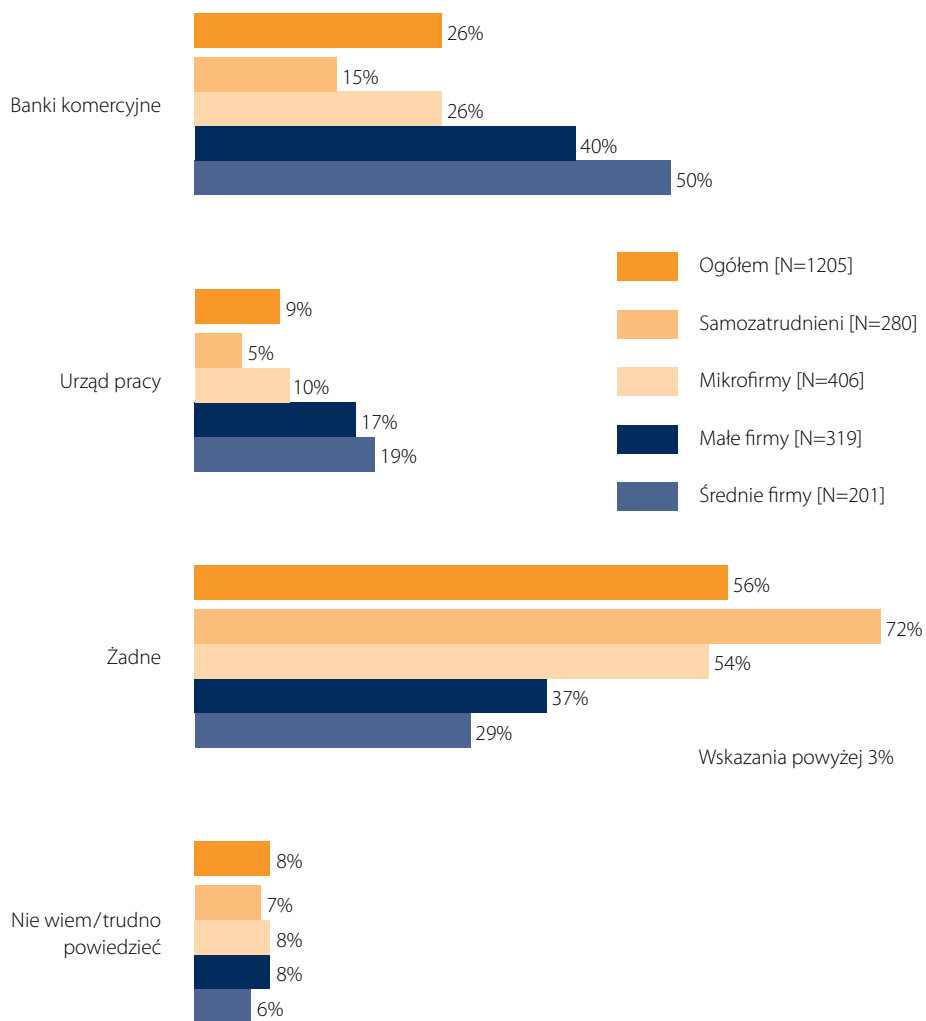
Znajomość instytucji wspierających jest wyższa wśród **firm, których sytuacja poprawiła się w czasach kryzysu**. Może to świadczyć o tym, że dzięki współpracy z instytucjami wsparcia, firmy te potrafią w sposób bardziej świadomy wykorzystywać szanse rynkowe, nawet te wynikające z pozornie niesprzyjających okoliczności. **Stopień znajomości instytucji wsparcia jest też zróżnicowany regionalnie**: najszerszą wiedzą na ten temat dysponują przedsiębiorstwa z regionów o niskim stopniu urbanizacji, których rozwój był ostatnio mocno wspierany. Co ciekawe, średnio najwyższą świadomość odnośnie do organizacji wspierających sektor MSP charakteryzuje przedsiębiorców w wieku 45–54 lata, a nie ludzi młodych, jak można by było intuicyjnie przypuszczać (por. tab. 26. Aneks).

Spontanicznie odpowiadając, firmy jako główne instytucje wspierające sektor MSP wymieniają przede wszystkim **banki komercyjne** (65%). W dalszej kolejności zaliczają do nich urzędy na szczeblu lokalnym (urząd pracy, urząd miasta), centralnym (Ministerstwo Gospodarki) i regionalnym (urzędy marszałkowskie). Jednostki specjalizujące się we wspieraniu przedsiębiorczości, takie jak PARP czy ARR, znane są połowie firm (na ścianie wschodniej ich znajomość jest wyższa i wynosi dwie trzecie). O istnieniu takich instytucji jak inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne czy centra transferu technologii słyszał – w najlepszym wypadku – co piąty przedsiębiorca.

Współpraca z instytucjami wspierającymi rozwój MSP

Doświadczenie we współpracy z instytucjami wspierającymi rozwój MSP jest tym **mniejsze, im mniejsza jest firma**: średnio trzy czwarte samozatrudnionych, połowa mikrofirm, jedna trzecia małych i jedna czwarta średnich firm nie miała kontaktu z żadnymi tego typu instytucjami (por. rys. 22. poniżej). Innymi ważnymi czynnikami są (por. tab. 28. Aneks): **lokalizacja** (ze wsparcia tego typu instytucji częściej korzystały firmy z obszarów nisko i średnio zurbanizowanych) i **świadome prowadzenie biznesu** (posiadanie strategii). Lista instytucji, z którymi firmy miały styczność, jest bardzo krótka i ogranicza się praktycznie do banków komercyjnych i urzędów pracy. Współpraca z pozostałymi instytucjami (urzędami miejskimi, PFRON czy PARP) była wskazywana jedynie przez nielicznych przedsiębiorców sektora MSP.

Rys. 22. Doświadczenia we współpracy z instytucjami



Czynnikiem sprzyjającym intensyfikacji współpracy z instytucjami wspierającymi rozwój firm jest także skala funkcjonowania przedsiębiorstw i działalność eksportowa. Jednak i wśród tych firm zakres kontaktów z instytucjami wsparcia jest niewielki: 12% firm działających na rynkach międzynarodowych współpracowało z PFRON, 10% z PARP, a 6% z ARR. Spośród branż najbardziej narażonych na negatywne skutki kryzysu najczęściej ze wsparcia korzystają przedsiębiorstwa przetwórcze, rzadziej transportowej i budowlane. Firmy transportowe najczęściej w skali całego sektora współpracowały z PFRON.

Firmy, które **nawiązały współpracę z instytucjami wspierającymi rozwój biznesu, oceniają ją zazwyczaj wysoko:** w każdym przypadku średnie oceny wahają się między umiarkowanym i pełnym zadowoleniem (por. tab. 29. Aneks).

Spośród instytucji, z którymi przedsiębiorcy mieli kontakt najczęściej, najwyższą ocenianą jest jakość i efektywność współpracy z **urzędami miejskimi, urzędami pracy** i z **PFRON**. W przypadku tych pierwszych współpraca lepiej układała się mikrofirmom niż małym i średnim przedsiębiorstwom. Podobna prawidłowość dotyczy też doświadczeń w kontaktach z urzędami pracy. Dodatkowo w przypadku tych urzędów jakość kontaktów wyżej oceniają przedsiębiorcy z obszarów wiejskich i z małych miast oraz firmy działające na rynku więcej niż pięć lat.

Większość (89%) firm współpracujących z **PARP** pozytywnie ocenia tę współpracę; szczególnie wysoko jakość współpracy z PARP oceniają przedsiębiorstwa działające na poziomie przynajmniej ponadregionalnym.

Relatywnie **nisko jest oceniana współpraca z bankami komercyjnymi**, co może wynikać z tego, że respondenci postrzegają wsparcie banku przez pryzmat współpracy z indywidualnym doradcą, który udziela spontanicznych porad lub wskazówek odnośnie działalności gospodarczej. Rozczarowywać może fakt, że zachowania doradców wynikają z indywidualnych charakterystyk osoby, z którą się nawiązało współpracę i nie są elementem procedur instytucjonalnych.

Z pozostałych instytucji, z którymi kontakt miały jednak tylko nieliczne firmy, najwyższą ceniona jest współpraca z izbami i stowarzyszeniami gospodarczymi i branżowymi.

Plany ewentualnej współpracy z instytucjami wspierającymi rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wydają się określać **trzy czynniki**: niepewność co do sytuacji gospodarczej, niechęć do uczenia się oraz ograniczone zaufanie do tego typu instytucji. Ponad połowa przedsiębiorców nie miała żadnych doświadczeń we współpracy z instytucjami wsparcia biznesu i taki sam odsetek firm nie planuje nawiązywać z nimi kontaktu w 2010 roku. Natomiast co czwarta firma z sektora MSP jeszcze nie wie, czy nawiąże tego typu współpracę. Krąg instytucji, z którymi firmy chcą w przyszłości współpracować, ogranicza się do instytucji, z którymi miały już wcześniej kontakt. Są to zatem głównie banki komercyjne, a w dalszej kolejności – urzędy pracy. Instytucje specjalizujące się we wspieraniu przedsiębiorczości są najczęściej poza zainteresowaniem przedsiębiorców sektora MSP. Może to wynikać przede wszystkim z niskiego poziomu znajomości tego typu instytucji. W przypadku PARP podejście firm może wynikać z faktu, że instytucja ta jest kojarzona głównie z dotacjami, które nie są ogólnodostępne ze względu na tryb konkursowy, a oferowane instrumenty miękkie (np.: szkolenia, spotkania informacyjne w formie seminariów i konferencji, organizacja giełd kooperacyjnych, publikacje) są przez przedsiębiorców z sektora MSP słabo rozpoznawane.

Podobnie jak we wcześniejszych przypadkach, bardziej aktywne na polu współpracy z tego typu instytucjami są firmy (por. tab. 30. Aneks): średniej wielkości, działające na szerokich rynkach oraz eksporterzy. Oprócz przedsiębiorstw przetwórczych większe zainteresowanie współpracą w przyszłości wydają się wykazywać firmy budowlane. Na nieco bardziej ożywioną współpracę można w 2010 roku liczyć nie tylko ze strony firm działających w Polsce wschodniej, ale i ze strony firm z województw średnio zurbanizowanych (poza Polską centralną).

Powody, dla których reprezentanci firm chcą współpracować z wymienionymi instytucjami, są zróżnicowane. Generalnie można je podzielić na trzy grupy: potrzeba pomocy (przede wszystkim finansowej), chęć rozwijania działalności oraz prostota i możliwość polegania na tego typu współpracy (por. tab. 31. Aneks). Wśród firm z poszczególnych branż firmy transportowe najrzadziej były zainteresowane takim wsparciem, jednak to one, jeżeli już się na nie decydują, robią to z bardzo konkretnych powodów: chcą się rozwijać, przeprowadzać inwestycje lub zatrudnić nowych pracowników. Firmy z Polski zachodniej najczęściej kierują się kryterium dostępności form wsparcia, jego szybkością i pewnością. Firmy z obszarów średnio i nisko zurbanizowanych najczęściej decydują się na współpracę najczęściej dlatego, że potrzebują pomocy w prowadzeniu działalności, a zwłaszcza w jej rozwijaniu.

Współpraca z firmami doradztwa strategicznego

Współpraca z firmami doradztwa strategicznego jest **relatywnie rzadka** – nawiązało ją dotychczas 3% firm. Najczęściej były to firmy: średniej wielkości, działające na rynkach międzynarodowych, z branży przetwórczej (por. rys. 23).

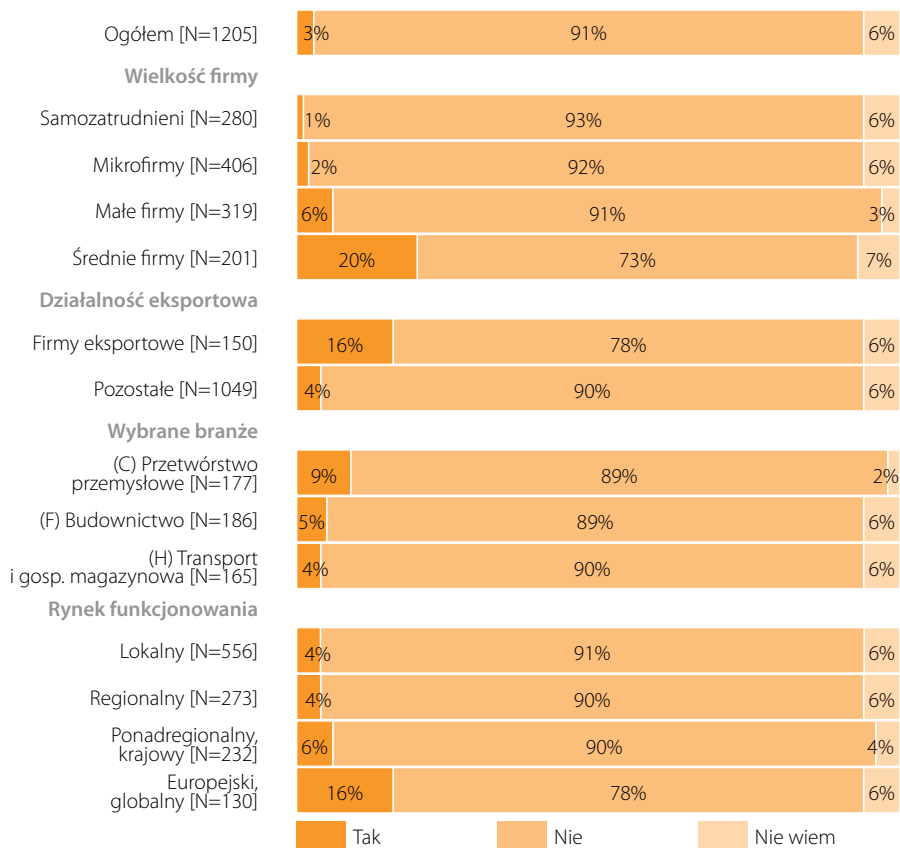
Większość firm, które nigdy nie nawiązały współpracy z firmami doradztwa strategicznego, deklaruje, że nie miało takiej potrzeby (por. tab. 32. Aneks). Wśród firm, które mają sformułowaną strategię, ten odsetek jest jeszcze większy i sięga 74%. Wynik ten może świadczyć o niskim poziomie zaufania do tego typu usług, co potwierdzają wyniki badania jakościowego: badani często wskazywali, że konsultanci nie znają specyfiki branży i stosują „gotowe” rozwiązania, zamiast dostosowywać je do specyfiki MSP. Prawie co piąta firma wprost mówi, że nie podjęła takiej współpracy ze względu na brak zaufania do zewnętrznego doradztwa. Zdecydowana mniejszość, bo 16%, nie współpracowała z takimi firmami, ponieważ nie wiedziała o takiej możliwości. Niewiedzą częściej uzasadniają brak takiej współpracy firmy będące obecnie w złej kondycji (20%) oraz firmy działające w Polsce zachodniej (24%). Wąchlarz powodów jest taki sam dla wszystkich firm sektora bez względu na wielkość zatrudnienia.

Jako największe **bariery** w nawiązaniu współpracy z instytucjami wspierającymi rozwój sektora MSP firmy wymieniają nadmierne formalności lub koszty (najsilniej podkreślane przez firmy z Polski wschodniej) oraz ograniczoną dostępność. Co czwarta firma deklaruje całkowity brak potrzeby takiej współpracy, a kolejne 15% brak zaufania do tego typu instytucji (kwestie te najczęściej są podnoszone przez mikro- i małe firmy (por. rys. 24.) oraz przedsiębiorstwa z branży budowlanej i transportowej) (por. tab. 33. Aneks).

Firmy będące w złej kondycji z jednej strony mają mniejszą wiedzę o instytucjach oferują-

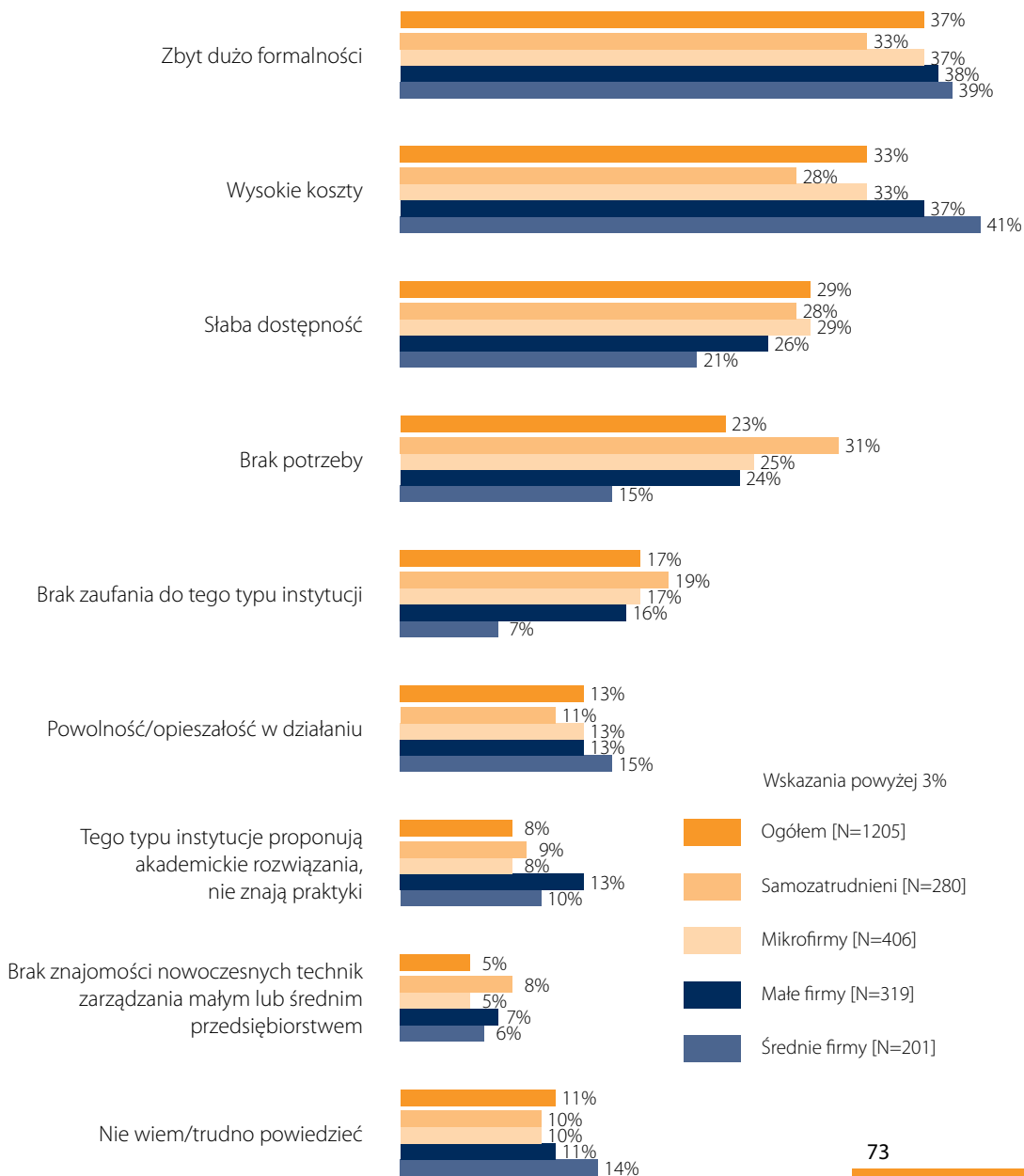
cych wsparcie rozwoju sektora, z drugiej jednak – najbardziej się wobec nich dystansują, oceniając je jako trudno dostępne lub jako niegodne zaufania. Ciekawa jest ocena tego typu instytucji przez firmy, które są w dobrej kondycji, a nie korzystają ze wsparcia tych instytucji (w większości przypadków świadomie): zdecydowanie częściej niż pozostałe podnoszą one kwestię wysokich kosztów i skomplikowanych formalności, z jakimi wiąże się taka współpraca (por. tab. 33. Aneks).

Rys. 23. Współpraca z firmami doradztwa strategicznego



Średnie firmy relatywnie często wspominają także o opieszałości w działaniu takich instytucji, natomiast firmy działające lokalnie często odczuwają ograniczoną dostępność tego typu rozwiązań. Choć relatywnie rzadko podnoszone (ogólnie – 16% wskazań, wśród firm działających na rynkach międzynarodowych – 19%), ważne są także kwestie oceny jakości proponowanych firmom rozwiązań, często niedostosowanych do realiów praktyki biznesowej lub specyfiki sektora MSP.

Rys. 24. Bariery współpracy z instytucjami wspierającymi sektor MSP



Podjęcie do budowy kapitału ludzkiego – oczekiwania wobec pracowników

Zapotrzebowanie na pracowników o określonych kwalifikacjach i cechach osobowości jest w znacznej mierze pochodną wizji rozwojowej firmy. Nie powinno więc dziwić, że skoro firmy z sektora MSP koncentrują się bardziej na działaniach krótkookresowych niż na strategii budowy długookresowej konkurencyjności i wartości firmy, to **mniejsze znaczenie musi mieć dla nich budowa kapitału ludzkiego**. Badanie generalnie potwierdza to przypuszczenie, co nie oznacza, że w firmach całkiem brak jest świadomości znaczenia tego problemu:

1. Firmy z sektora MSP deklarują, że spotykają się z największymi trudnościami ze znalezieniem pracowników „sumiennych, pracowitych, zdyscyplinowanych i lojalnych”, co oznacza raczej standardowy **zestaw cech posłusznych i spolegliwych podwładnych** (zgodnie z określeniem Kotarbińskiego⁴⁶) niż pracowników, od których oczekiwano by się inicjatywy i kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Biorąc pod uwagę, że są to cechy zazwyczaj łatwiejsze do znalezienia na rynku pracy, można przyjąć, że w tę stronę kieruje się przeważająca część zapotrzebowania przedsiębiorstw MSP.
2. **Zaspokojenie zapotrzebowania na pracowników „twórczych i kreatywnych”**, choć zapewne znacznie mniejsze, również przysparza firmom wiele problemów. Zapotrzebowanie to należy uznać za stosunkowo wysokie w firmach eksportujących, znacznie mniejsze w pozostałych.
3. Co ciekawe, nawet wśród najbardziej pożądanых cech pracowników w czasie kryzysu dominują cechy „standardowe” (sumienność, pracowitość, fachowość), a stosunkowo niskie miejsce zajmuje elastyczność, kreatywność czy samodzielność, a więc cechy i kwalifikacje, które teoretycznie właśnie w takiej sytuacji powinny zostać przez firmy docenione. Oznacza to bardzo **konserwatywne spojrzenie na problematykę kapitału ludzkiego**, a w szczególności brak głębszego przekonania, że wysokiej jakości kapitał ludzki może pomóc firmie lepiej radzić sobie z kryzysami i sytuacjami nadzwyczajnymi. Można to zinterpretować jako dowód niedostatecznego zrozumienia przez firmy sektora MSP znaczenia kapitału ludzkiego w budowie długookresowej konkurencyjności firmy.
4. Odpowiedzi udzielone w ankiecie wyraźnie wskazują, że z punktu widzenia MSP największe **problemy polskiego rynku pracy leżą po stronie podażowej** (ograniczonej podaży i związanych z tym wysokich wymagań płacowych ze strony odpowiednio wykwalifikowanych pracowników). Warto zauważyć, że badanie było prowadzone w okresie silnego spowolnienia gospodarczego i wzrostu bezrobocia. W okresie poprzedzającym, który należy uznać w Polsce za normalny, kłopoty firm ze znalezieniem

odpowiednich pracowników byłyby prawdopodobnie znacznie większe. Potwierdzają to zresztą odpowiedzi firm, które większości problemów, z jakimi się spotykają przy poszukiwaniu pracowników, nie wiążą z bieżącą koniunkturą gospodarczą, a z czynnikami strukturalnymi.

Wyniki ankiety pokazują, że **zrozumienie przedsiębiorców dla znaczenia jakości kapitału ludzkiego w rozwoju długookresowej konkurencyjności jest niedostateczne**. Firmy najwyraźniej poszukują na rynku przede wszystkim pracowników, którzy są dobrymi i sumiennymi wykonawcami poleceń. Znacznie mniejszy jest popyt na (rzadziej też występujących) pracowników elastycznych, kreatywnych i samodzielnych. Mimo to słabości polskiego rynku pracy powodują, że firmy i tak mają kłopot ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Szczegółowa analiza wyników badania

6.2.

Braki kadrowe – ocena zjawiska i jego przyczyn

Mniej więcej co dziesiąta firma odczuwa brak pracowników **o określonych umiejętnościach** (wyjątek stanowią firmy jednoosobowe, które rzadko mają potrzebę poszerzenia składu kadrowego, oraz firmy transportowe).

Najdotkliwiej ten stan rzeczy odczuwany jest przez **przedsiębiorstwa średniej wielkości oraz firmy zajmujące się eksportem**: od 15% do 20% z nich chciałoby zasilić swoje szeregi o nowych pracowników. Firmy te również znacznie bardziej dotkliwie niż ogół firm odczuwają brak pracowników **o wąskich specjalizacjach**. Jest to o tyle niepokojące, że tego typu umiejętności mogą stać się źródłem budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Może to również świadczyć o niemożności zaoferowania przez te firmy odpowiednio wysokiej płacy, która byłaby w stanie skusić tego typu pracowników (por. rys. 25).

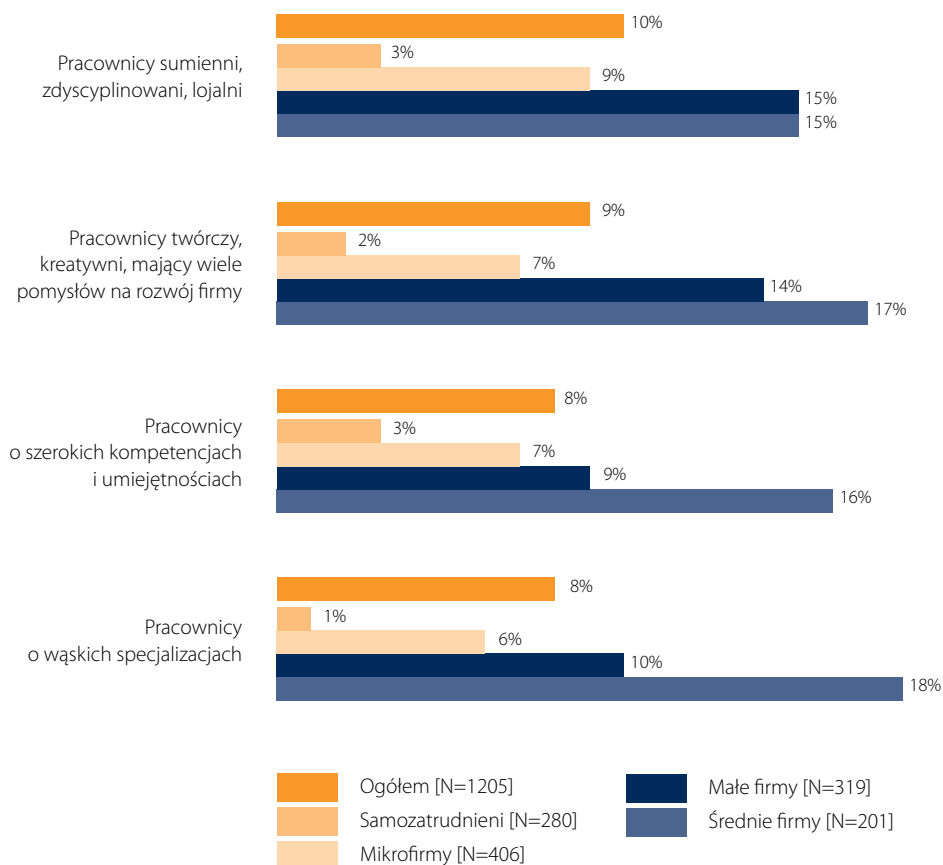
Generalnie **im szerszy zasięg działania firmy, tym potrzeby kadrowe stają się bardziej palące**. Firmy wprawdzie deklarują niedobór pracowników, jednak nie potrafią jasno określić najbardziej pożądanego rodzaju umiejętności. To z kolei sugeruje, że albo firmy odczuwają braki kadrowe na każdej płaszczyźnie, na której funkcjonują, albo rzeczywiste problemy są raczej przezuwane niż zidentyfikowane (por. tab. 34. Aneks).

Sytuacja kształtuje się różnie w poszczególnych regionach Polski: braki kadrowe są najsilniej odczuwane na terenach nisko i średnio zurbanizowanych (poza Polską centralną), zwłaszcza w odniesieniu do pracowników o wąskich specjalizacjach.

W ramach wskazań spontanicznych, ponad połowa firm z sektora MSP upatruje **problemów** z odpowiednim doбором swojej kadry w **słabości strony podaźowej** rynku pracy (por. rys. 26). Czynnikiem wymienianym przez jedną trzecią pracodawców jest niechęć potencjalnych pracowników do zatrudnienia się. Następnym problemem są zbyt wysokie wymagania potencjalnych pracowników oraz zbyt wysokie koszty pracy (szczególnie mocno podkreślanym – w spontanicznych wypowiedziach spontanicznie – przez firmy transportowe, a w zestawieniu wszystkich przyczyn – przez firmy średniej wielkości, eksporterów i przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego). Niemożność znalezienia pracowników o od-

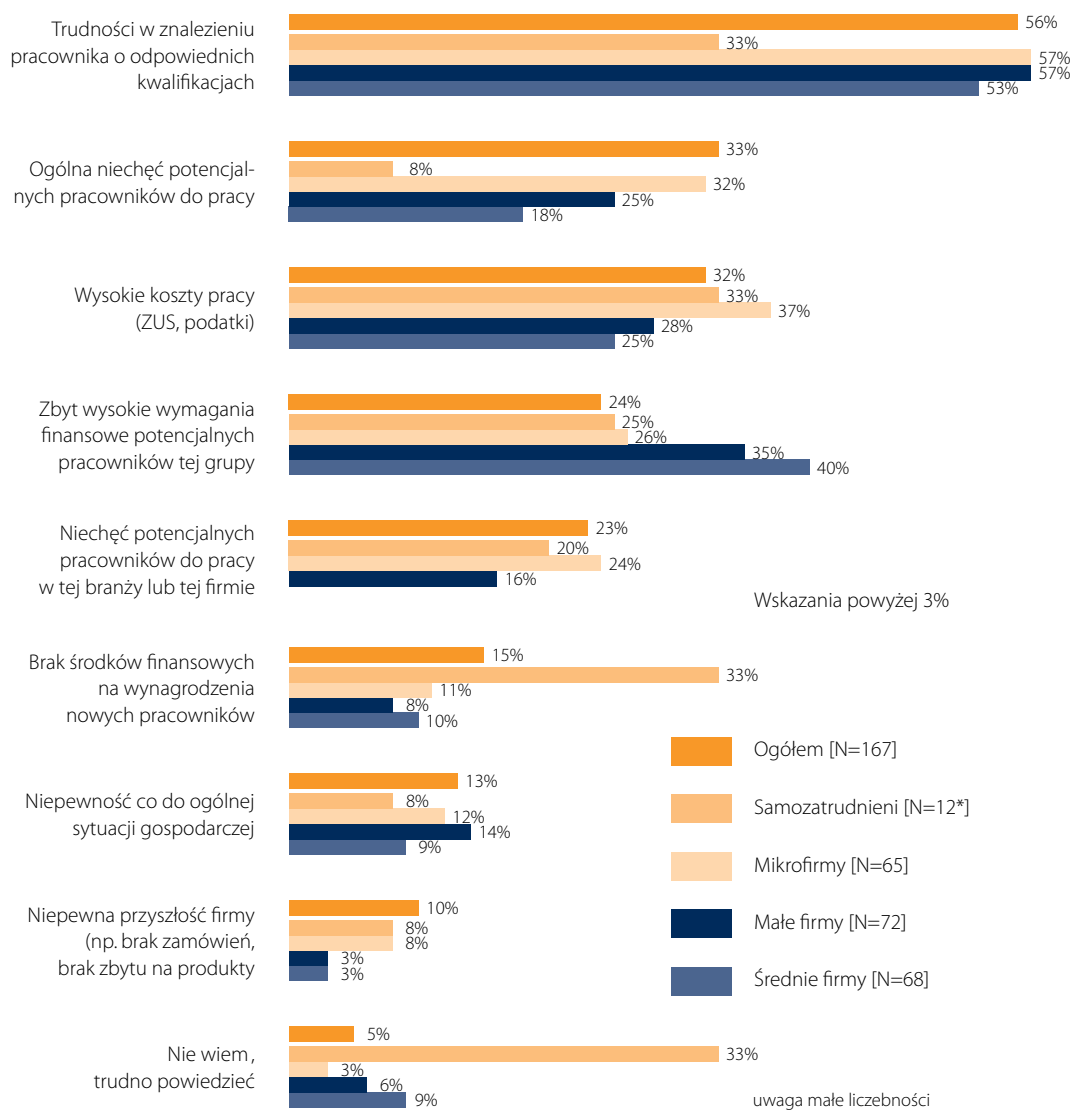
powiednich kwalifikacjach najsilniej dotyka branżę budowlaną. Pełne zestawienie przyczyn braków kadrowych ujawnia jednak, że generalnie największe problemy w tej dziedzinie mają mikrofirmy (poza jednoosobowymi), które szczególnie silnie w tym kontekście odczuwają niepewność warunków gospodarowania, ale też jednocześnie nie posiadają strategii, a w konsekwencji wiedzy/planów co do pożądanych cech/kwalifikacji potencjalnych pracowników.

Rys. 25. Odczuwany brak pracowników o określonych umiejętnościach



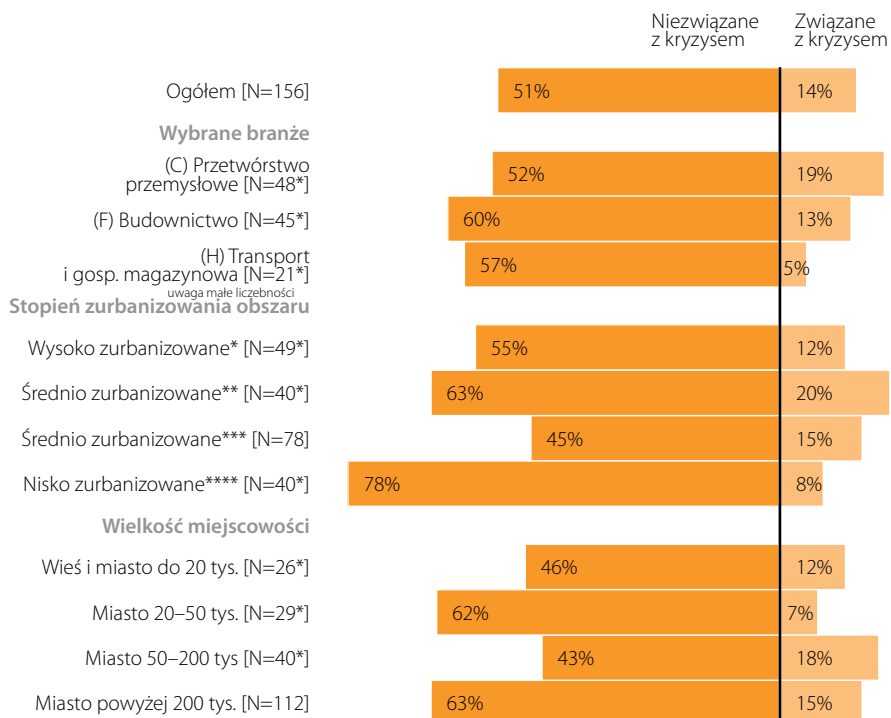
Ponad połowa firm z sektora MSP **nie wiąże trudności kadrowych z obecną sytuacją kryzysową, ale z głębszymi problemami polskiego rynku pracy** (brak pracowników o poszukiwanych umiejętnościach, wysokie koszty pracy, w tym także zbyt wysokie wymagania płacowe) (por. rys. 27). Trwałość tych problemów najsilniej podkreślają przedsiębiorcy z Polski wschodniej. Relatywnie dużą zmianę na rynku pracy związaną ze stanem kryzysowym odczuwa przede wszystkim przemysł przetwórczy.

Rys. 26. Przyczyny niemożności pozyskania pracowników.
(wskazania spontaniczne)



Jak można było przewidywać w świetle ostatnich wydarzeń w gospodarce, w większości (76%) firm z sektora MSP problem **rotacji pracowników** w ogóle nie występuje lub ma niewielkie znaczenie. Stabilność kadry w większym stopniu charakteryzuje mikrofirmy (często firmy rodzinne) niż małe i średnie przedsiębiorstwa czy eksporterów (por. tab. 36. Aneks). Wpływ na rotację pracowników ma także specyfika branży, np. sezonowość charakteryzująca przemysł budowlany.

Rys. 27. Związek sytuacji na rynku pracy z kryzysem



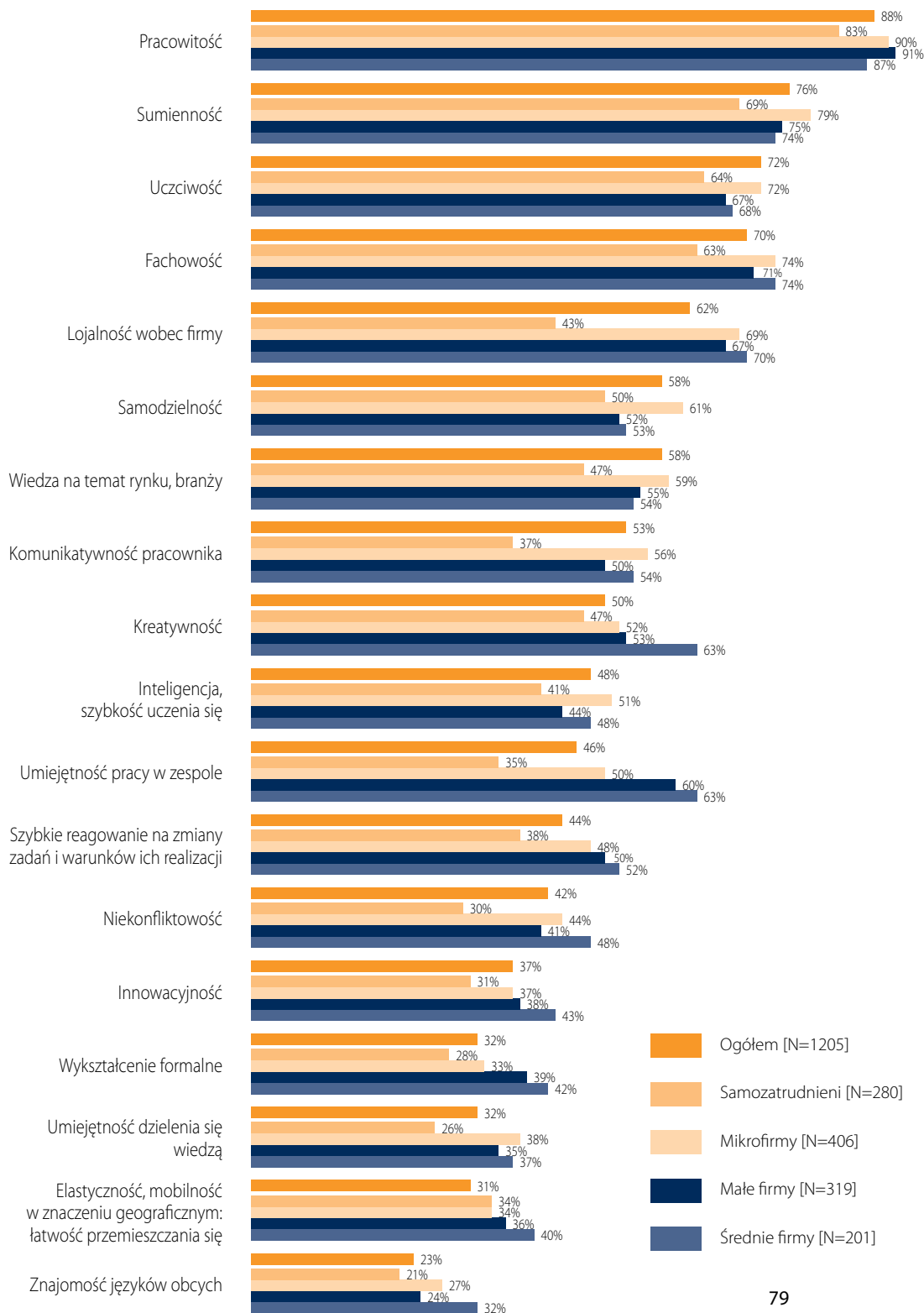
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 28. Cechy pracowników pożądane w czasach kryzysu



Zasoby ludzkie – cechy poszukiwane w czasach kryzysu

Generalnie typowe cechy, które – jak można byłoby się spodziewać – są pożądane u pracowników w czasach kryzysu, takie jak kreatywność, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, innowacyjność, elastyczność, są wymieniane przez mniej niż połowę firm (por. rys. 28 na poprzedniej stronie). Najczęściej wymieniane są **standardowe cechy**, takie jak pracowitość, sumienność, uczciwość czy fachowość. Warto zauważyć, że są to te same cechy, których przedsiębiorcy poszukują u potencjalnych pracowników (por. tab. 18. Aneks). **Ewentualne różnice występujące pomiędzy branżami wynikają raczej z ich specyfiki**, ale nie świadczą o tym, że działający w tych branżach przedsiębiorcy różnią się świadomością szczególnych wymagań okresu zawirowań na rynkach (por. tab. 35. Aneks). **Firmy, które zauważyły te szczególne potrzeby, to także firmy, które generalnie są teraz w lepszej kondycji.** To także one częściej stawiają na umiejętność pracy zespołowej, szybkość uczenia się czy wiedzę na temat rynku.

Kapitał informacji w firmach

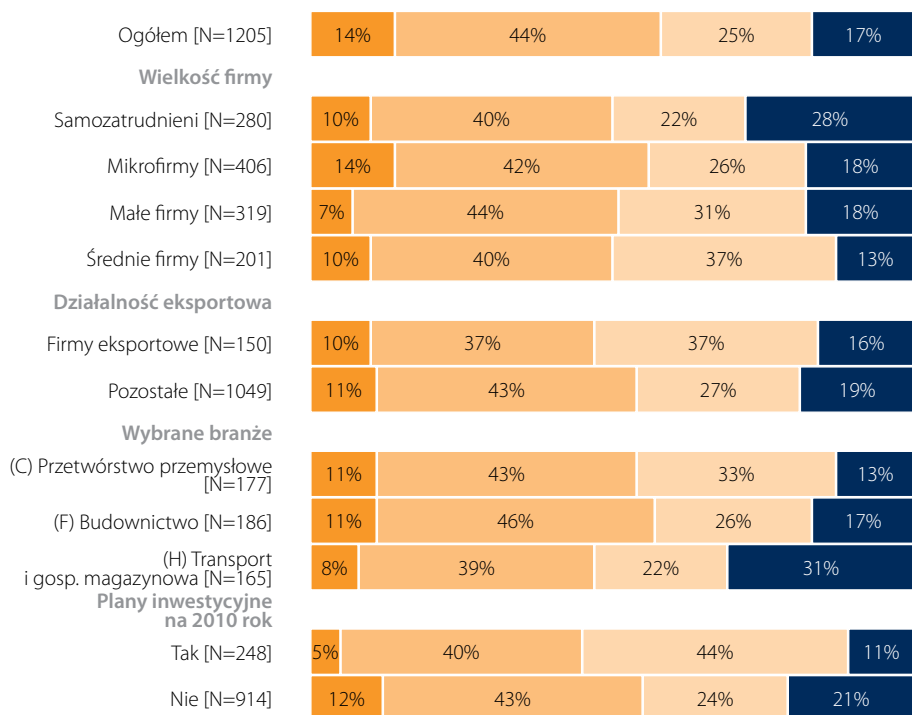
Wiedza o rynku i o konkretnych warunkach, w których działa firma, wydaje się wciąż **nie doceniana** przez dużą liczbę firm: ponad 40% uważa, że dysponuje dostateczną ilością informacji, ale decyzje opiera na intuicji, a nie na świadomej kalkulacji ryzyka (por. rys. 29). W praktyce przełożenia zasobów informacji na konkretne działania dokonuje jedna czwarta firm. **Większa świadomość przydatności wiedzy o rynku i stanie prawnym charakteryzuje większe firmy i te działające w trudniejszych, bardziej wymagających warunkach (eksporterzy).** Ciekawa jest relacja pomiędzy planowanymi inwestycjami a zasobem wiedzy: blisko połowa firm opiera decyzje inwestycyjne na twardych danych, ale taka sama grupa kieruje się przede wszystkim intuicją.



Ograniczenie zasobów wiedzy w firmach z sektora MSP i wskazywane wymagane cechy „spolegliwego” pracownika stawiają pod znakiem zapytania **umiejętność analizy źródeł wstrząsów dla firmy i przygotowywania wariantów reakcji** (zgodnie z paradygmatem „chaotyki”⁴⁶) **oraz budowania podstaw kultury firmy uczącej się** („learning organization”⁴⁷). Hipotezę tę potwierdzają również wyniki badania jakościowego, zgodnie z którymi większość badanych deklarowała, że nie monitoruje swoich klientów ani otoczenia rynkowego.



46 Por. Kotler P., Caslione J., *op. cit.*

47 Por. Kline P., Sanders B., *Ten Steps to Learning Organization*, Great Ocean Publishers, Arlington, VA, 1993.

Rys. 29. Ocena posiadanego zasobu informacji dotyczących szerokiego rynkowego i prawnego kontekstu działań firmy



 Posiadamy za mało informacji, żeby decydować o konkretnych działaniach
 Posiadamy odpowiednią ilość informacji, ale działania opieramy na własnej intuicji

 Posiadamy odpowiednią ilość informacji i staramy się to przełożyć na konkretne działania
 Nie wiem/trudno powiedzieć

Postawy przedsiębiorców wobec funkcjonowania w czasach kryzysu

Kryzysy mogą odgrywać w rozwoju gospodarczym rolę stymulującą, zwłaszcza wtedy, gdy powodują przewartościowanie postaw wobec prowadzenia firmy. **Wyniki niniejszych badań wyraźnie pokazują, że choć polskie firmy sektora MSP mają za sobą doświadczenia głębokich przemian w okresie transformacji, często brak im jeszcze umiejętności formułowania dojrzałych ocen dotyczących długookresowych wyzwań oraz umiejętności opracowywania strategii rozwojowych.** Teoretycznie obecny kryzys mógłby pomóc w wypracowaniu tych umiejętności, wydaje się jednak, że jego wpływ na świadomość polskich przedsiębiorców jest dość ograniczony.

1. Wypowiedzi badanych firm na temat wpływu obecnego kryzysu na postrzeganie zasad prowadzenia firmy charakteryzują się dość dużą rozbieżnością ocen, ze średnią odpowiedzią lokującą się w pobliżu punktu neutralnego („ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, wartość 3).
2. Wynik wyraźnie wyższy od neutralnego (**więcej odpowiedzi akceptujących**) **padł przy pytaniu o konieczność większego zaangażowania się państwa we wspieranie przedsiębiorstw** w czasie kryzysu. Prawdopodobnie odpowiadającym chodzi tu raczej o stwierdzenie ogólnego braku satysfakcji z działania instytucji państwowych (zgodne z cytowanym wcześniej powszechnym niezadowoleniem z funkcjonowania polskich instytucji publicznych i przed, i w czasie kryzysu) niż o skonkretyzowane wymagania. Jednocześnie większość respondentów zasługi z tytułu zadowolającej sytuacji firmy w czasie kryzysu przypisała wyłącznie własnej aktywności.
3. Warto też zauważyć, że **większość polskich przedsiębiorców jest stosunkowo optymistycznie nastawiona do przyszłości**, uważając, że kryzys niedługo się skończy, a firmie w czasie kryzysu nie grozi bankructwo. Taki optymizm przyczynia się wprawdzie do utrzymania lepszych nastrojów na rynku i w związku z tym także lepszej koniunktury, ale wynika z niego również taktyka przeczekania trudnych czasów bez podejmowania bardziej radykalnych działań dostosowawczych.
4. Odpowiedzi bliskie neutralnej (zbliżony rozkład zgadzających się i nie zgadzających się z danym stwierdzeniem) dały pytania o **tworzone przez kryzys szanse rozwoju, strategię inwestowania w czasie kryzysu** oraz o lekcje dotyczące przygotowania się zawniczasu do kryzysu poprzez wypracowanie planów działania. Bez wątplenia jest wiele firm, które starają się z obecnego kryzysu wyciągnąć wnioski na przyszłość, jednak równie liczna jest grupa firm, które nie widzą powodu do poważniejszej zmiany swojego podejścia do prowadzenia biznesu.

Brak długookresowych wniosków ze strony MSP w dziedzinie funkcjonowania w czasach kryzysu

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorcy z sektora MSP dostrzegli fakt kryzysu, jednak w znaczącej części przypadków nie wydaje się, by starali się wyciągnąć z niego odpowiednie wnioski dla długookresowego rozwoju firmy. Kryzys może spełniać rolę stymulującą (według Schumpeterowskiej zasady „twórczej destrukcji”⁴⁹) jedynie wtedy, gdy uświadamia firmom konieczność posiadania mocnych filarów rozwoju, pozwalających im przetrwać i rozwijać się zarówno w czasach łatwego, jak i trudnego rynku. Tymczasem wyniki badania sugerują, że często tak nie jest: **firmy zazwyczaj bez większego trudu są w stanie „prze-trzymać” kryzys poprzez podjęcie doraźnych działań, kryzys nie zmienia więc wyraźnie ich ocen dotyczących perspektywy funkcjonowania i nie wywołuje głębokich dostosowań w ich sposobie funkcjonowania.**

Szczegółowa analiza wyników

7.2.

Postrzeganie kryzysu przez przedsiębiorców

Zdania przedsiębiorców odnoszące się do postrzegania kryzysu są podzielone: ponad **jedna trzecia uważa, że jest to zjawisko głównie medialne, a czwarta część widzi w nim rzeczywisty problem.** O medialnym charakterze kryzysu częściej są przekonani przedsiębiorcy z Polski zachodniej i wschodniej (średnie oceny rzędu 3,1–3,2 na 5-stopniowej skali) niż z centrum kraju (2,9). Kryzys wydaje się też częściej zjawiskiem jedynie medialnym przedsiębiorcom z miast (3,1–3,3) niż z terenów wiejskich i małych miast (2,8). Mniej rzeczywistych objawów kryzysu doświadczają firmy budowlane (3,1), korzystające ze wsparcia projektów rozwoju „twardej” infrastruktury, niż przedstawiciele innych branż (2,9) (por. rys. 30. oraz tab. 38. Aneks).

Wśród przedsiębiorców można zauważyć dwie sprzeczne opinie: z jednej strony *gros* z nich (dwie trzecie) jest zdania, że instytucje państwa powinny im pomagać w czasach kryzysu, z drugiej jednak dość duża grupa uważa, że powodzenie ich firmy leży w ich własnych rękach.

Częściej oczekują pomocy firmy będące obecnie w złej kondycji (79%), ale takie oczekiwania mają także firmy, którym wiedzie się obecnie dość dobrze (62%). **Największymi zwolennikami interwencji państwa są firmy jednoosobowe i firmy średniej wielkości.**

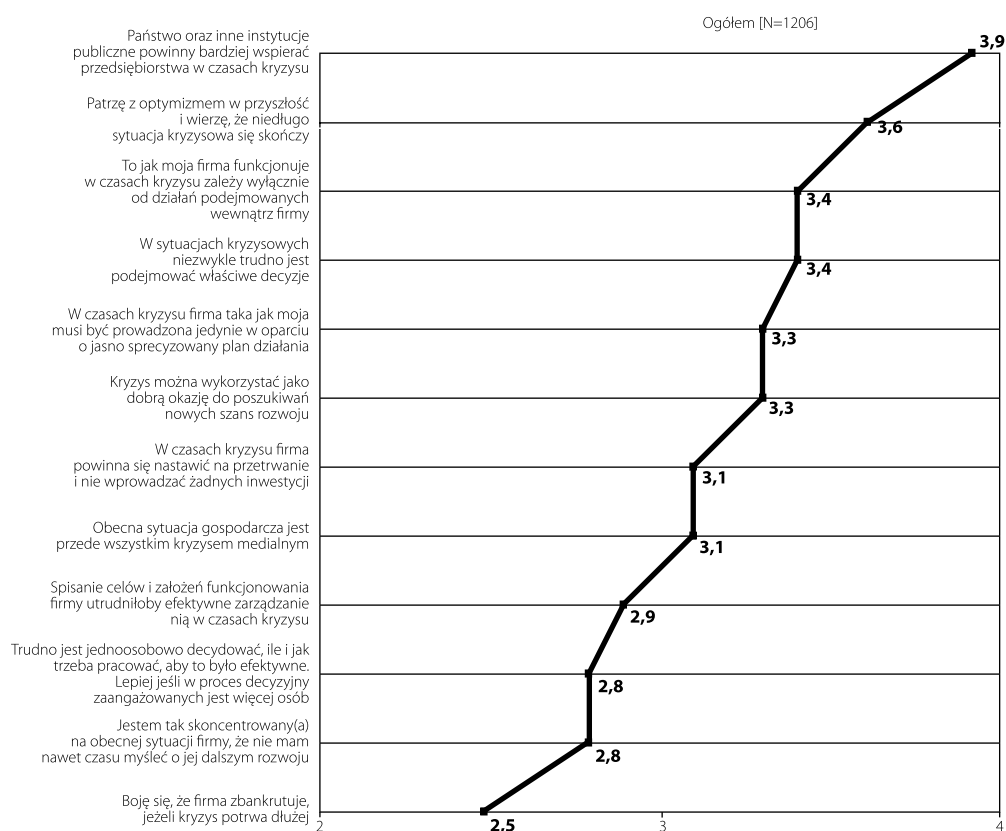
Na poglądy w tej kwestii nie ma większego wpływu zakres działania firmy (krajowy/międzynarodowy) ani branża (por. tab. F1 oraz rys. 2. Aneks).

Można się zastanawiać, jakiej formy pomocy oczekują przedsiębiorcy, skoro jednocześnie połowa spośród nich jest zdania, że funkcjonowanie w czasach kryzysu zależy w dużej mierze od działań podejmowanych wewnątrz firmy. Co ciekawe, **częściej we władzę nad losem własnej firmy wierzą mikroprzedsiębiorcy** (średnia ocena 3,4–3,5 na 5-stopniowej skali) niż przedstawiciele średnich firm (3,2), jednak może to być **skutek słabej znajomości**

49 Por. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1975.

instytucji i form wsparcia dla przedsiębiorstw oraz niskiego poziomu korzystania z zewnętrznych form finansowania działalności firmy, i związanego z tym **większego poczucia konieczności polegania wyłącznie na sobie**. Poza tym respondentami mikroprzedsiębiorstw byli w większości właściciele firm, a w przypadku firm średniej wielkości – dyrektorzy lub kierownicy, co również mogło mieć wpływ na wyrażone przekonania o zależności funkcjonowania firmy od działań podejmowanych wewnątrz niej. Opinie w tej sprawie są zróżnicowane w poszczególnych regionach kraju: największą wiarę we własne możliwości mają firmy z Polski wschodniej (dwie trzecie deklaruje, że ich los zależy w głównej mierze od nich samych). Tego typu przekonania są silniejsze wśród firm, które są obecnie w dość dobrej sytuacji, ważne jest jednak, że w ten sam sposób patrzy na rzeczywistość rynkową również czwarta część przedsiębiorców, których firmy są obecnie w złej kondycji. Sądy te tylko w pewnym stopniu przekładają się na faktyczne działania, bo choć takie opinie są, rzecz jasna, częstsze wśród firm, które cały czas inwestują, to jednak nie są obce i tym firmom, które nie planują żadnych inwestycji na 2010 rok (por. tab. 38. oraz rys. 3. Aneks).

Rys. 30. Średnie wyniki dla ocen poszczególnych stwierdzeń



SKALA OCEN: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam
5 – zdecydowanie się zgadzam

Generalnie przedsiębiorcy są optymistami i wierzą (dwie trzecie opinii), **że kryzys niedługo się skończy**. Najczęściej uważają tak ludzie młodzi, do 34 roku życia (blisko trzy czwarte). Większym optymizmem wykazują się mikro- i małe firmy (średnia ocena 3,7–3,8) niż przedsiębiorstwa średniej wielkości (3,5), co może być związane z silniejszym odczuwaniem skutków kryzysu przez większe firmy, częściej związane z rynkami eksportowymi i częściej korzystające z kredytów. Rozległość działalności nie wpływa na sposób oceny tej kwestii, oceny różnicuje natomiast branża: szybkiego końca kryzysu częściej wypatrują firmy przetwórcze niż firmy z branży budowlanej czy transportowej. Ogólnie przedsiębiorcy z centrum kraju (województwa: łódzkie i mazowieckie) spodziewają się, że kryzys będzie trwał dłużej, natomiast firmy z Polski zachodniej najszybciej przewidują jego koniec (por. tab. 38. oraz rys. 4. Aneks).

Relatywnie niewielu przedsiębiorców (20%) odczuwa wyraźną groźbę bankructwa z powodu ogólnego kryzysu gospodarczego, co potwierdza dość **umiarkowany wpływ kryzysu na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw**. Najbardziej zagrożone kryzysem czują się firmy transportowe (28%). Taki scenariusz wydaje się mniej prawdopodobny średnim firmom (14%) niż mikroprzedsiębiorstwom (19%). Bardziej obawiają się kryzysu firmy działające lokalnie lub regionalnie (średnia ocena 2,5–2,6) niż te funkcjonujące na szerszych rynkach (2,4), czego przyczyną może być wielkość bazy potencjalnych klientów. Z drugiej strony być może przyczyną większego zaniepokojenia przyszłością firmy u przedsiębiorców z regionów wysoko zurbanizowanych i największych miast Polski (21%) niż u przedsiębiorców z innych części kraju należy upatrywać w intensywności konkurencji. Co znamienne, groźba bankructwa wydaje się mniej prawdopodobna firmom mającym określoną strategię działania (13%) niż tym, które każdorazowo polegają na improwizacji (21%). Jest także jeden czynnik stricte społeczny wpływający na sposób oceny sytuacji: płeć. Średnio, to kobiety częściej niż mężczyźni obawiają się bankructwa firmy (20% vs. 16%) (por. tab. 38. oraz rys. 5. Aneks).

Postawy przedsiębiorców wobec wykorzystania kryzysu w celu rozwoju firmy

Blisko połowa firm jest zdania, że kryzys można wykorzystać do poszukiwania nowych możliwości rozwoju. Firmy, którym najlepiej się obecnie powodzi, właśnie w ten sposób wykorzystwały czas osłabienia gospodarczego. W taką możliwość wierzy także czwarta część przedsiębiorstw, które są obecnie w gorszej kondycji, co może oznaczać, że także te firmy przejawiają chęć rozwoju i pozytywnego wykorzystania sytuacji kryzysowej. **Generalnie bardziej aktywną postawę w czasach kryzysu przejawiają małe i średnie firmy** (średnia ocena 3,4–3,5 na 5-stopniowej skali) **niż mikroprzedsiębiorstwa (3,3) i przedsiębiorstwa działające na szerokich rynkach (3,6 wobec 3,3–3,4 wśród firm ograniczających się do rynku krajowego)**. Częstsze postawy dostrzegania w kryzysie szans na rozwój wśród większych przedsiębiorstw potwierdza badanie zrealizowane przez PKPP Lewiatan i Deloitte⁵⁰, z którego wynika, że np. duże przedsiębiorstwa często dostrzegają tę szansę we wzroście udziału w rynku, w okazji do fuzji i przejęć. Nowych szans rozwoju w obecnej sytuacji częściej szukają także firmy ze wschodniej Polski niż z obszarów wyżej zurbanizowanych (3,5 vs. 3,3–3,4) (por. tab. 38. oraz rys. 6. Aneks).

50 PKPP Lewiatan/Deloitte, *Kondycja dużych firm w Polsce w czasach kryzysu*, Warszawa, maj 2009.

Opinia na temat możliwości firmy w czasach kryzysu wyraźnie przekłada się na **wybór modelu prowadzenia biznesu** i w konsekwencji zdania na ten temat są dość mocno spolaryzowane: ponad **trzecia część przedsiębiorców opowiada się za skupieniem się na przetrwaniu firmy, kolejne 29% za postawą aktywną**, a ostatnia grupa nie ma jasno sprecyzowanych poglądów. Najczęściej zwolennikami wprowadzania inwestycji są średnie firmy (blisko połowa, podczas gdy wśród firm jednoosobowych – 24%) oraz eksporterzy (49%). Ogólnie, firmy działające na szerokich rynkach są bardziej skłonne do podejmowania nowych działań niż do ograniczania działalności: prawie połowa firm funkcjonujących na rynkach przynajmniej ponadregionalnych skłania się ku postawie aktywnej, podczas gdy przedsiębiorstwa ograniczające się do rynku najwyżej regionalnego częściej (38%) przyjmują model minimum. Po raz kolejny potwierdza się też prawidłowość, że firmy ze ścian wschodniej są obecnie bardziej skłonne podejmować ryzyko. Nieco większą skłonność do inwestowania niż do skupienia się na przetrwaniu firmy przejawiają kierujący firmami mężczyźni niż kobiety (37% vs. 31%). Czwarta część firm będących obecnie w złej kondycji uważa, że kryzys można wykorzystać do poszukiwania nowych możliwości rozwoju, ale jednocześnie tylko połowa tej grupy jest zdania, że drogą do tego są przede wszystkim inwestycje (por. tab. 38. oraz rys. 7. Aneks).

Nie wszyscy spośród tych, którzy uważają, że w czasach kryzysu firmy powinny skupić się raczej na przetrwaniu niż na rozwoju, rzeczywiście pochłonęli są „obroną” firmy (41% prezentowała takie poglądy, 23% je realizuje). Struktura tej grupy jest odwrotna do zaprezentowanej wcześniej grupy firm prowadzących aktywną politykę gospodarowania, a zatem **część model minimum zmuszone są, własnym zdaniem, przyjąć:**

- mikrofirmy, w tym głównie przedsiębiorstwa jednoosobowe (odpowiednio 24% i 19%) i małe firmy (26%),
- firmy transportowe (26%),
- przedsiębiorcy z Polski zachodniej (24%) i centralnej (28%),
- firmy działające w dużych miastach (28%),
- przedsiębiorcy funkcjonujący na rynku co najwyżej regionalnym (24%) (por. tab. 38. oraz rys. 8. Aneks).

Model zarządzania firmą w czasach kryzysu

Wśród respondentów brak jest zgody co do **podstaw kierowania firmą w czasach kryzysu**: jedni uważają, że **nieodzowne jest przy tym opieranie się na jasno określonych planach**, inni, że takie plany **źle wpłynęłyby na zdolność firmy do elastycznego działania**. Zwolennikami planowania działań częściej są małe i średnie firmy (dwie trzecie opinii) niż mikroprzedsiębiorstwa (39–46%) oraz częściej eksporterzy i firmy działające na szerszych rynkach niż firmy lokalne. Przekonanie o możliwości skutecznego działania bez planu jest częstsze wśród przedsiębiorstw transportowych i budowlanych (15–16%) niż wśród tych z branży przetwórczej (8%) (por. tab. 38. oraz rys. 9. Aneks).

Relatywnie **niewiele firm** (jedna piąta) **wprost formułuje opinię, że spisanie celów i założeń funkcjonowania ujemnie wpłynęłoby na ich zdolność do elastycznego działania**. Co jednak znamienne, takie przekonanie częściej (jedna czwarta opinii) żywią przedsiębiorcy prowadzący firmy jednoosobowe, którzy prawdopodobnie ze względu na charakter firmy, nie widzą uzasadnienia dla formalizacji swojego działania (por. tab. 38. oraz rys. 10. Aneks).

Wprawdzie prawie połowa przedsiębiorców odczuwa trudności w kierowaniu firmą w czasach kryzysu, ale dla pozostałych nie jest to palący problem, a 16% wręcz neguje takie stawianie sprawy. Postawa wobec tej kwestii nie zależy od wielkości firmy, profilu ani zakresu działalności. Przyczyn wyrażanych opinii można więc raczej upatrywać w osobistych cechach przedsiębiorców. Ponadto sam pogląd (i, rzecz jasna, stojące za nim określone działania) wprost przekładają się na powodzenie firmy. Co znamienne, firmy, które mają określoną strategię, w mniejszym stopniu odczuwają problemy w kierowaniu działaniami (por. tab. 38. oraz rys. 11. Aneks).

Blisko co trzeci przedsiębiorca chciałby mieć wsparcie ze strony innych osób w podejmowaniu decyzji w czasach kryzysu. Trud jednoosobowego kierowania firmą najwyraźniej odczuwają przedstawiciele małych, a w jeszcze większym stopniu przedstawiciele średnich firm (odpowiednio 34% i 40% wobec 21% wśród firm jednoosobowych) oraz eksporterzy (40%). Na kolektywnym decydowaniu częściej chcą także polegać przedsiębiorcy z branży przetwórczej (35%) niż z firm transportowych i budowlanych (23–27%). Wsparcia w procesie decyzyjnym częściej oczekują kobiety niż mężczyźni (36% vs. 27%) (por. tab. 38. oraz rys. 12. Aneks).

Interesujące informacje na temat stanu polskiego sektora MSP w czasie kryzysu przynieść może sama analiza charakterystyk poddanej badaniu próby. Najistotniejsze spostrzeżenia są następujące:

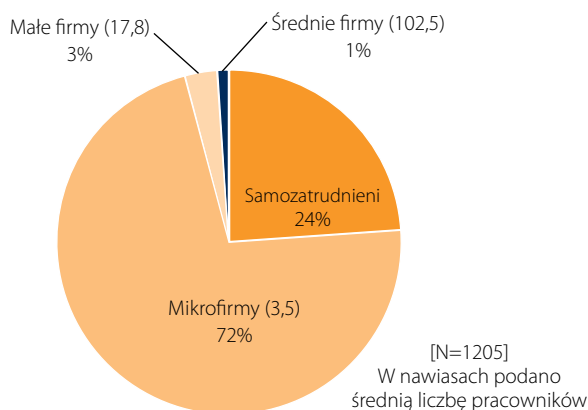
1. **Większość** (trzy czwarte) ankietowanych **firm istnieje na rynku od ponad 5 lat**. Oznacza to, że znaczna część z nich przetrwała wyjątkowo trudne dla polskiej gospodarki lata poprzedzające członkostwo w Unii Europejskiej, a prawdopodobnie także okres silnej restrukturyzacji gospodarki w latach 2002–2003. Daje im to dziś niewątpliwe atuty, takie jak umiejętność radzenia sobie w trudnych warunkach rynkowych, elastyczność czy duże zdolności dostosowawcze. Jest to bez wątpienia jedna z ważniejszych przyczyn, dla których sektor MSP stosunkowo dobrze radzi sobie w czasie obecnego kryzysu.
2. **Eksporterzy stanowią niespełna 5% badanych małych i średnich firm**. Oznacza to, że w tej dziedzinie nadal istnieje duże pole do rozwoju, na przykład poprzez poszukiwanie nisz rynkowych na rynku wewnętrznym Unii. Choć odsetek firm deklarujących plany poszerzenia lub rozpoczęcia działań eksportowych w latach 2010–2011 jest stosunkowo nieduży, to jednak wskazuje na kontynuację pozytywnego trendu.
3. Co ciekawe, **za swoje główne atuty polscy eksporterzy z sektora MSP uważają elastyczność i wysoką jakość produkcji**, a dopiero na trzecim miejscu wymieniają atrakcyjność cenową.
4. Warto też zauważyć, że zdecydowana **większość badanych firm ocenia swoją kondycję jako dobrą lub bardzo dobrą**, co potwierdza wcześniejsze wnioski o stosunkowo mało dotkliwym wpływie kryzysu na funkcjonowanie polskich firm.

Badanie potwierdza, że **polski sektor MSP dysponuje sporymi możliwościami rozwojowymi**. Aby jednak w pełni je wykorzystać, niezbędne jest wzmocnienie fundamentów rozwoju i konkurencyjności firm.

Podstawowe dane o strukturze próby

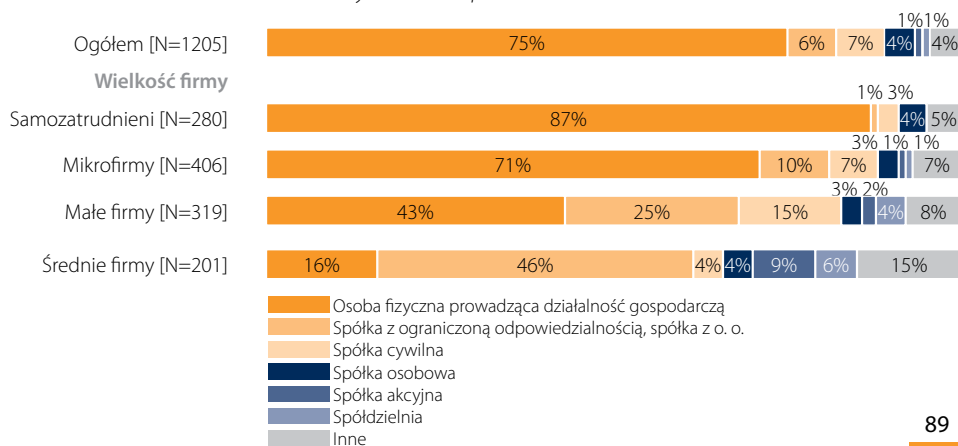
Zgodnie z założeniami niniejszego projektu struktura próby została zważona, aby odzwierciedlać strukturę populacji za względu na udział przedsiębiorstw różnej wielkości (por. rys. 31). Mikroprzedsiębiorstwa stanowią blisko ¾ firm i zatrudniają średnio mniej niż 4 osoby. 3% sektora stanowią małe przedsiębiorstwa, zatrudniające przeciętnie 18 osób. Firmy o zatrudnieniu przewyższającym 50 pracowników to około 1% sektora.

Rys. 31. Struktura próby (po ważeniu wyników)



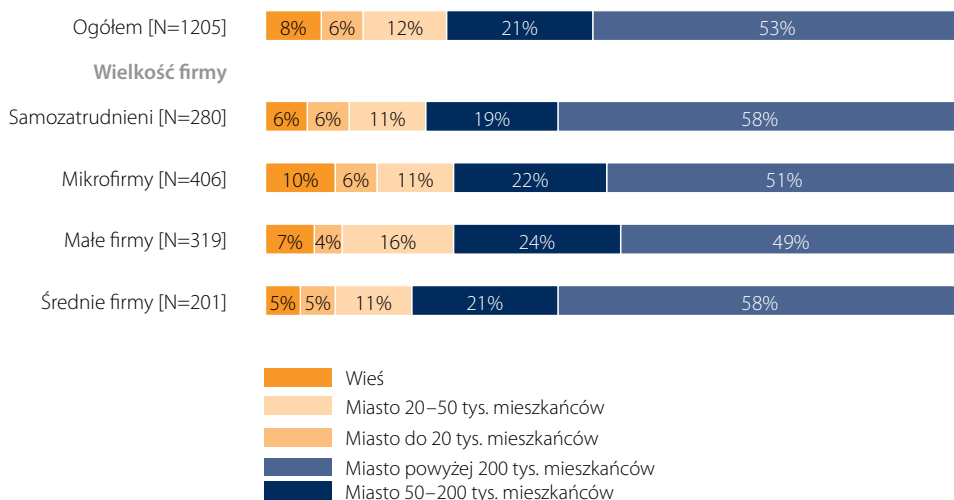
Mikrofirmy najczęściej funkcjonują w formie działalności prowadzonej przez osoby fizyczne, w tej samej formie prawnej funkcjonuje połowa małych przedsiębiorstw. Jedna czwarta małych firm ma formę spółek z ograniczoną odpowiedzialnością a kolejne 15% – spółek cywilnych. W grupie przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 50 pracowników formy prawne są najbardziej zróżnicowane, z tym że najczęstszą formą organizacji wśród tej grupy przedsiębiorstw (46%) jest spółka z o.o. (por. rys. 32).

Rys. 32. Forma prawna



W strukturze sektora MSP uwzględniającej wielkość miejscowości dominują firmy działające w miastach: obejmują ponad 90% sektora, w tym ponad połowa z nich to firmy z miast o liczbie mieszkańców przekraczającej 200 tysięcy. Wielkość firmy nie jest w tym przypadku czynnikiem różnicującym (por. rys. 33).

Rys. 33. Wielkość miejscowości



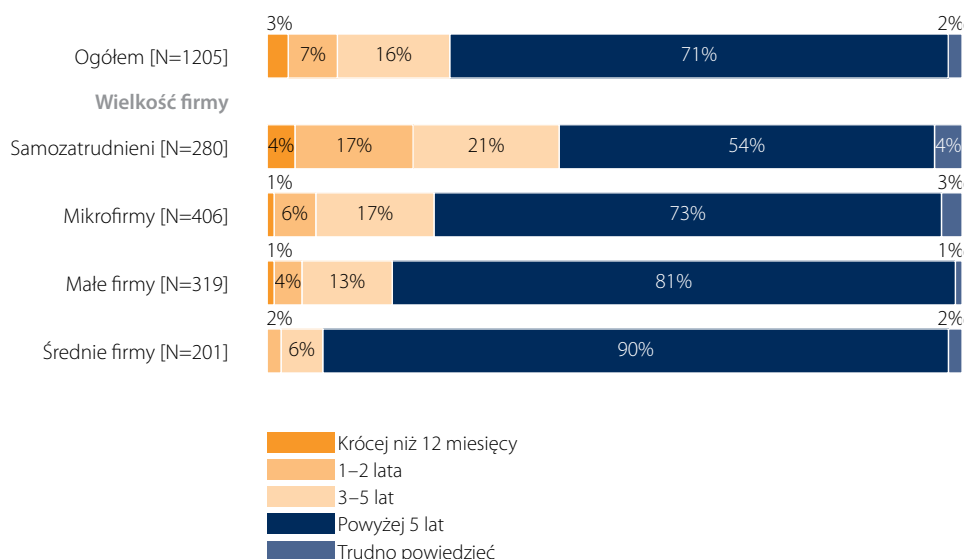
Długość funkcjonowania na rynku

Trzy czwarte firm działających na rynku to podmioty funkcjonujące dłużej niż 5 lat. Najwięcej nowych podmiotów, bo blisko połowa, pojawiło się w ostatnich latach wśród firm jednoosobowych. Wśród małych firm przedsiębiorstwa działające na rynku krócej niż 5 lat stanowią 18%, a w grupie średnich przedsiębiorstw zaledwie 8%. Firmy istniejące krócej niż 1 rok stanowią na rynku marginalną część w strukturze całego sektora (por. rys. 34). Większość firm nie ma lokalnych oddziałów. Odsetek firm posiadających swoje jednostki terenowe rośnie wraz z wielkością firmy, ale ich średnia liczba jest bardzo podobna dla wszystkich firm (poza samozatrudnionymi) i wynosi średnio 3,5 (por. tab. 39. Aneks).

Obszar działania

Przeciętnie blisko 60% mikrofirm działa na szczeblu lokalnym, a kolejne 22% nie wykracza poza obszar województwa. Także w grupie małych firm przeważa (65%) działalność co najwyżej regionalna. Taka sama prawidłowość cechuje w tych grupach firm strukturę przychodów ze sprzedaży. W grupie średnich firm trzecia część podmiotów nie obejmuje swoją działalnością terenu poza danym województwem, kolejne 36% działa na obszarze kilku województw lub całego kraju, natomiast 27% wykracza poza granice Polski (przede wszystkim na rynek europejski) (por. rys. 35). Pomimo obecności na szerszych rynkach, połowę przychodów ze sprzedaży średnie firmy uzyskują na rynkach lokalnych, 40% na rynku krajowym, a tylko 12% ze sprzedaży poza granicami kraju. Najsilniej na rynkach lokalnych osadzone są firmy z branży budowlanej (por. tab. 40. Aneks).

Rys. 34. Długość funkcjonowania na rynku



Działalność eksportowa firm

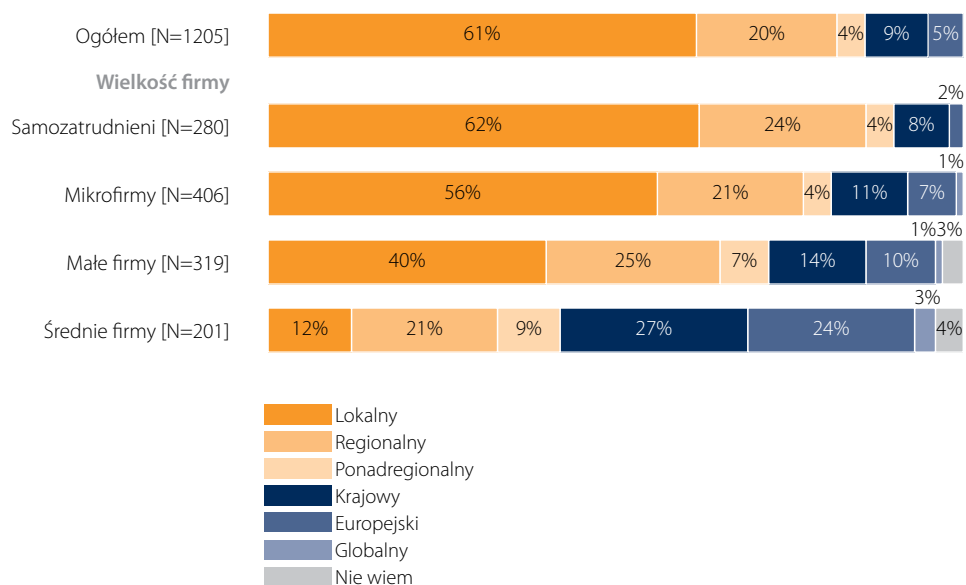
Eksporterzy stanowią niespełna 5% badanej populacji. Główne kierunki ich działalności nie wykraczają poza Europę, a właściwie – poza UE. Najczęściej są obecni na rynkach unijnych sąsiadów. Jedna trzecia przedsiębiorstw prowadzi działalność na rynkach krajów byłego ZSRR, przy czym najczęściej są to średnie firmy z branży przetwórczej. Na rynkach pozaeuropejskich obecne są głównie firmy średniej wielkości, działające w ramach przemysłu przetwórczego (por. tab. 41. Aneks). Ta ostatnia grupa firm jest jednocześnie najbardziej zachowawcza i w prawie połowie przypadków w najbliższym roku chce obronić swoją pozycję na rynkach zagranicznych, a tylko co trzecia planuje ją rozwijać. Najsilniejsze dążenie do zwiększania obecności na rynkach zagranicznych cechuje mikroprzedsiębiorstwa (47%) i małe firmy (41%) (por. rys. 36).

Dwie trzecie firm eksportowych za swój najważniejszy atut uważa wysoką jakość produktów i terminowość realizacji zleceń, prawie połowa konkuruje przede wszystkim ceną, a co piąta oferuje specyficzny, niszowy produkt lub usługę.

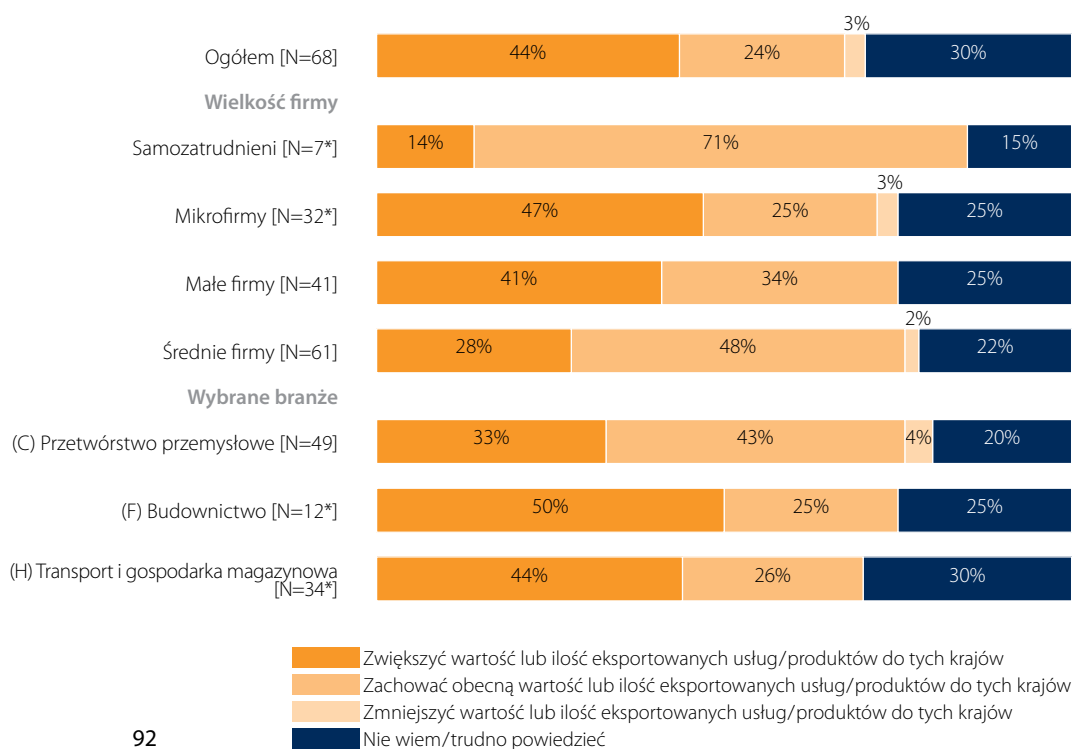
Wydaje się, że najmniej przemyślana obecność na rynkach zagranicznych cechuje firmy transportowe: to one potrafią wskazać najmniej źródeł swojej przewagi konkurencyjnej (por. tab. 42. Aneks).

Duża część firm sytuuje się korzystnie wobec konkurentów na rynkach zagranicznych: piąta część uważa, że jest od nich silniejsza (w grupie średnich firm: 35%), kolejne 35% jest zdania, że niczym im nie ustępuje (ale też, z drugiej strony, zajmuje taką samą pozycję, a więc niczym się nie wyróżnia), a niespełna 31% ocenia, że jest słabsza niż miejscowi konkurenci.

Rys. 35. Rynek funkcjonowania

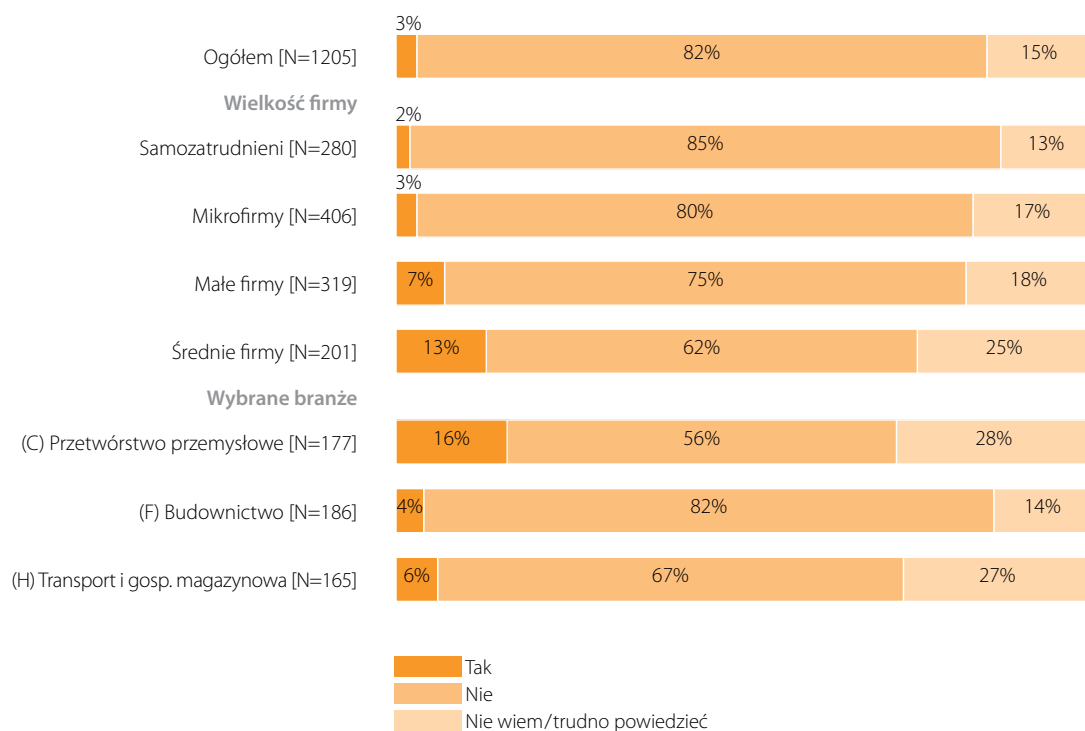


Rys. 36. Plany eksportowe obecnych eksporterów na 2010 rok



Może niepokoić fakt, że 14% firm nie potrafi ocenić swojej pozycji na zagranicznych rynkach, na których funkcjonuje (por. tab. 43. Aneks). W tym kontekście może dziwić, że 91% firm nie ma zwyczaju rozpoznawać szczegółowo rynków, na których działa (w grupie średnich firm: 57%). Tylko 10% firm przeprowadza analizy rynku (wśród średnich firm: co trzecia) lub korzysta z informacji od instytucji, takich jak ambasady czy wywiadownie gospodarcze. Najczęściej na doraźnej ocenie sytuacji bazują firmy transportowe (por. tab. 44. Aneks). W skali całego sektora MSP przedsiębiorstwa planujące ekspansję zagraniczną na 2010 rok stanowią 3%, a trzy czwarte firm w ogóle nie zamierza rozwijać działalności w tym kierunku. Najbardziej aktywne w tej dziedzinie są średnie firmy oraz przedstawiciele branży przetwórczej. Prawie piąta część przedsiębiorstw jeszcze nie wie, jak pod tym względem ułoży się dla nich sytuacja w 2010 roku, a to może oznaczać, że firmy te zamierzają modyfikować swoje plany w zależności od tego, jak będzie się zmieniać sytuacja gospodarcza (por. rys. 37). Większość firm planujących ekspansję zagraniczną zamierza wkroczyć lub poszerzyć swoją działalność na rynku unijnym, w połowie przypadków na rynku czeskim, słowackim lub niemieckim. Wśród pozostałych kierunków ekspansji wymieniane są kraje byłego bloku wschodniego i inne pozaunijne kraje europejskie (por. tab. 45. Aneks).

Rys. 37. Plany eksportowe firm sektora MSP na lata 2010–2011
(poszerzenie/rozpoczęcie działań eksportowych)



Charakterystyka respondentów

Respondenci to przede wszystkim właściciele firm (grupa dominująca w przypadku mikro- i małych firm) lub przedstawiciele kadry zarządczej (głównie w średnich firmach) (por. tab. 46. Aneks).

W większości są to mężczyźni, kobiety stanowią 44% badanej grupy. W przypadku osób samozatrudnionych dysproporcja ta rośnie do 1:2 (por. tab. 47. Aneks).

Trzecia część rozmówców to osoby w wieku do 34 lat, większość, bo 55%, to osoby w wieku 35–54 lata, a osoby mające więcej niż 55 lat to 14% respondentów. Generalnie, w mniejszych firmach udział ludzi młodszych jest większy (por. tab. 48. Aneks).

Średnio połowa badanych ma wykształcenie zawodowe lub średnie, a pozostali – wyższe; osoby z wyższym wykształceniem przeważają w średnich firmach (por. tab. 49. Aneks).

Na podstawie wyników z badania ilościowego zrealizowano analizę segmentacyjną⁵¹. W ramach badanej próby przedsiębiorców z segmentu MSP wyłonione zostały poniższe grupy, różniące się między sobą następującymi zmiennymi:

1. Postawą wobec finansowania:

- ✓ Mojej firmie wystarczy to, co ma, i nie musimy korzystać z kredytów.
- ✓ Moja firma skorzystałaby z kredytu jedynie w przypadku poważnych problemów finansowych.
- ✓ Branie kredytu ma sens jedynie w przypadku finansowania dużych inwestycji.
- ✓ Nie korzystam z kredytu, bo nie wiem, czy w przyszłości będę w stanie go spłacić.
- ✓ Dotacje są jedynym dostępnym dla nas źródłem finansowania.
- ✓ Kredyt to normalny sposób finansowania działalności firmy.
- ✓ Nie warto ubiegać się o dotacje, bo zajmuje to zbyt wiele czasu.
- ✓ Nie ubiegamy się o jakiegokolwiek dotacje, bo i tak byśmy ich nie dostali.
- ✓ Nie ubiegamy się o kredyty, bo i tak byśmy ich nie dostali.

2. Postawą wobec kryzysu:

- ✓ W czasach kryzysu firma powinna się nastawić na przetrwanie i nie wprowadzać żadnych inwestycji.
- ✓ Kryzys można wykorzystać jako dobrą okazję do poszukiwania nowych szans rozwoju.
- ✓ Obecna sytuacja kryzysowa to przede wszystkim fakt medialny.
- ✓ Patrzę z optymizmem w przyszłość i wierzę, że niedługo sytuacja kryzysowa się skończy.
- ✓ Boję się, że firma zbankrutuje, jeżeli kryzys potrwa dłużej.

3. Postawą wobec zarządzania, podejmowania decyzji:

- ✓ W czasach kryzysu firmę taką jak moja należy prowadzić w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania.
- ✓ Spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniłoby efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu.
- ✓ To, jak moja firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.
- ✓ W sytuacjach kryzysowych niezwykle trudno podejmować właściwe decyzje.
- ✓ Jestem tak skoncentrowany(a) na obecnej sytuacji firmy, że nie mam nawet czasu myśleć o jej dalszym rozwoju.
- ✓ Trudno jest jednoosobowo decydować, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne. Lepiej jeśli w proces decyzyjny zaangażowanych jest więcej osób.

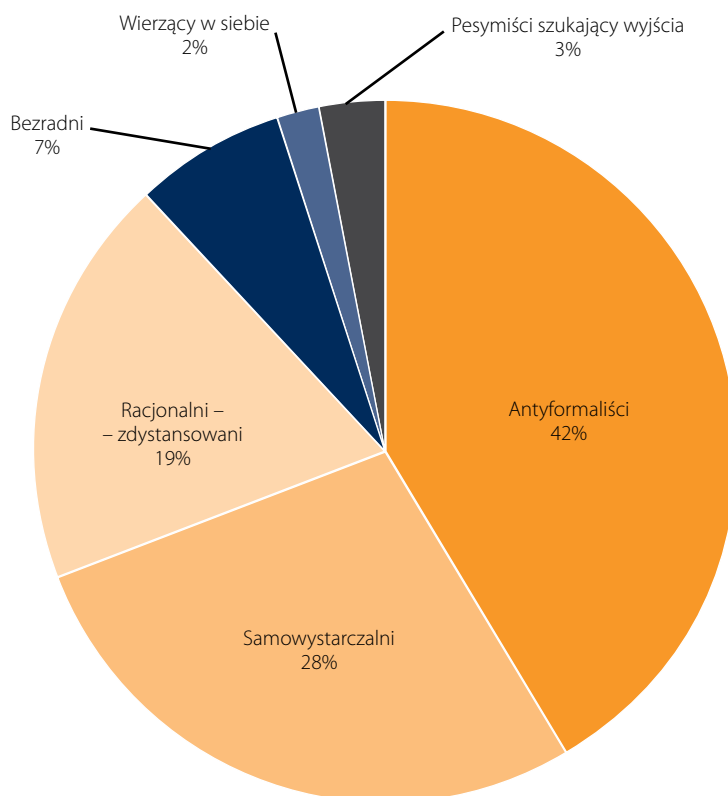
4. Oczekiwania wobec wsparcia:

- ✓ Państwo i inne instytucje publiczne powinny bardziej wspierać przedsiębiorstwa w czasach kryzysu.

⁵¹ Segmentacja została zrealizowana w oparciu o analizę klas latentnych (LCA), wykorzystującą do segmentacji nie tylko zebrane zmienne, ale również zmienne ukryte.

Wyłonione segmenty prezentują się następująco:

Rys. 38. Segmenty wśród ogółu MSP



Opis segmentów znajduje się na następnych stronach.

Postawa wobec finansowania: zdystansowani do zaciągania **kredytów**, gdyż trudno przewidzieć możliwość ich spłaty w przyszłości (jedynie 8% deklaruje korzystanie z kredytów na działalność gospodarczą). **Pozytywnie nastawieni do dotacji**, choć bardziej na poziomie deklaratorywnym, gdyż jedynie 2% spośród nich deklaruje korzystanie z dotacji unijnych (por. tab. 7). Taka postawa wynika z ich przekonania o dużej liczbie formalności związanych z ubieganiem się o dotację.

Postawa wobec kryzysu: umiarkowanie optymistyczna postawa wobec kryzysu. Kryzys stanowi rzeczywiste zagrożenie, częściowo jednak kreowane przez media. Żywią jedynie umiarkowane obawy związane z ewentualnym bankructwem w przypadku, gdyby kryzys potrwał dłużej. Chociaż raczej zgadzają się z opinią, że kryzys nie jest dobrym czasem na inwestycje (jedynie 8% planuje wprowadzenie inwestycji w ciągu roku), to jednocześnie nie odrzucają możliwości poszukiwania w tym czasie nowych szans rozwoju dla firmy.

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: segment ten wyraża opinię, że **spisanie celów i zasad funkcjonowania firmy stanowi barierę** dla efektywnego zarządzania nią w czasie kryzysu. Są najmniej przekonani do potrzeby funkcjonowania w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania. Jedynie 36% posiada określoną strategię.

Mają umiarkowane poczucie, że to, jak firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.

Raczej zgadzają się z opinią, że w czasie kryzysu podejmowanie **właściwych decyzji nie jest najłatwiejsze** i jednocześnie uważają, że obecna sytuacja kryzysowa może, ale nie musi przeszkodzić w myśleniu o rozwoju firmy.

Uważają, że **jednoosobowe podejmowanie** decyzji, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne, **jest trudne** i lepiej, jeśli w proces decyzyjny zaangażowanych jest więcej osób. Ich głównym celem prowadzenia firmy jest **maksymalizacja obrotów**.

Oczekiwania wobec wsparcia: umiarkowana postawa wobec wsparcia ze strony państwa i innych instytucji publicznych. Z oczywistych względów nie odrzucają takiej możliwości, ale również nie oczekują, że takie wsparcie im się bezwzględnie należy. Rządziej niż inne segmenty korzystali ze **wsparcia strategicznego** (strategię opracowują częściej we własnym zakresie).

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: częściej niż w przypadku pozostałych segmentów są to samozatrudnieni (firmy jednoosobowe), działający na rynku lokalnym. Są to relatywnie częściej firmy istniejące na rynku poniżej 5 lat. Stąd można przypuszczać, że nie napotkały jeszcze w swoim rozwoju „szklanych sufitów” (por. tab. 52–62. Aneks).

SEGMENT 2. SAMOWYSTARCZALNI (28%)

Postawa wobec finansowania: odrzucają zewnętrzne źródła finansowania, takie jak kredyty czy dotacje. Korzystanie z kredytów i dotacji unijnych deklaruje jedynie odpowiednio 4% i 2% spośród nich (por. tab. 7). Wyjątek – w przypadku kredytów – stanowią sytuacje nadzwyczajne, np. duże inwestycje, problemy finansowe. Zdystansowanie do zewnętrznych źródeł nie wynika z obaw przed odmową otrzymania kredytu lub dotacji, lecz z **postawy radzenia sobie ze wszystkim własnymi siłami**.

Postawa wobec kryzysu: kategoria, podobnie jak opisywani dalej „Wierzący w siebie”, raczej **optymistyczna** jeśli chodzi o ocenę sytuacji kryzysowej. Przedstawiciele tego segmentu są przekonani, że **kryzys to fakt medialny**, a nie realne zagrożenie. Nie obawiają się bankructwa. Czas kryzysu traktują jako czas odpowiedni na podejmowanie inwestycji (ponad jedna piąta planuje w ciągu roku wprowadzenie inwestycji) i poszukiwanie nowych szans rozwoju dla firmy.

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: z jednej strony stoją na stanowisku, że w czasie kryzysu spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy korzystnie wpływa na efektywne zarządzanie, z drugiej jednak nie są jednoznacznie ustosunkowani do stwierdzenia, że w czasach kryzysu firma musi być prowadzona jedynie w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania. To, że 53% spośród nich posiada określoną strategię, wskazuje jednak, że większość opowiada się **raczej za działaniem zgodnie z precyzyjnym planem**. Mają silne poczucie, że to, jak firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.

Chociaż nie zgadzają się jednoznacznie z opinią, że w czasie kryzysu trudno podejmować właściwe decyzje, to jednak sytuacja kryzysowa tak bardzo koncentruje ich uwagę, że **raczej myślą o bieżącym funkcjonowaniu firmy niż o dalszym jej rozwoju**.

Uważają, że **jednoosobowe podejmowanie decyzji**, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne, nie jest trudne i że podejmowanie takich decyzji w kilka osób niekoniecznie ułatwiałoby ten proces.

Oczekiwania wobec wsparcia: umiarkowana, ale nieco silniejsza niż wśród „Antyformalistów” i „Wierzących w siebie” postawa oczekiwań wobec wsparcia ze strony państwa i innych instytucji.

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: wśród „Samowystarczalnych” częściej niż wśród pozostałych segmentów występują mężczyźni zarządzający firmą co najmniej 10–20 lat. Częściej są to firmy o zasięgu krajowym (por. tab. 52–62. Aneks).

Postawa wobec finansowania: otwarci na zewnętrzne źródła finansowania. Kredyt stanowi dla nich normalne źródło finansowania działalności. Nie obawiają się braku możliwości spłaty kredytu ani problemów z jego uzyskaniem. Obecnie korzystanie z kredytu deklaruje aż 37% przedstawicieli tego segmentu (por. tab. 7). Nie stanowi dla nich również problemu ubieganie się o dotacje. Z funduszy unijnych obecnie korzysta 7% przedsiębiorstw z tego segmentu, a 3% wynosi odsetek korzystających z dotacji z innych źródeł niż fundusze unijne. W swoim optymizmie są jednak nieco bardziej zdystansowani niż segment „Wierzących w siebie”.

Postawa wobec kryzysu: umiarkowanie optymistyczna. Kryzys stanowi rzeczywiste zagrożenie, częściowo jednak kreowane przez media. Cechują ich jedynie **umiarkowane obawy** przed potencjalnym bankructwem, w wypadku gdyby kryzys potrwał jeszcze dłużej. Do inwestycji i poszukiwania nowych szans rozwoju w czasie kryzysu podchodzą ostrożnie, z dystansem, lecz jednocześnie z dość dużą dozą otwartości (jedna piąta planuje w ciągu roku wprowadzić inwestycje).

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: brak jednoznacznej postawy wobec prowadzenia firmy w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania i wobec korzyści płynących ze spisania celów i założeń funkcjonowania firmy. Nie są zbyt przekonani do myśli, że działanie w oparciu o sprecyzowane jasno zasady przyniosłoby firmie korzyści, ale jednocześnie nie negują tego stwierdzenia. Prawie połowa deklaruje posiadanie określonej i zdefiniowanej strategii firmy. Co charakterystyczne, częściej niż inne segmenty mają sprecyzowane poszczególne elementy strategii i planowania pracy (podobnie jak „Wierzący w siebie”).

Mają umiarkowane poczucie, że to, jak firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.

Raczej zgadzają się z opinią, że w czasie kryzysu podejmowanie właściwych decyzji nie jest najłatwiejsze, ale jednocześnie uważają, że obecna sytuacja kryzysowa nie jest dla nich na tyle angażująca, aby nie można było myśleć o rozwoju firmy.

Jest to segment firm, które intensywnie wprowadzają i planują wprowadzać zmiany w sposobie swego funkcjonowania, zarówno na poziomie podstawowym (np. obsługa nowych segmentów), jak i w celu optymalizacji kosztów (innowacje, alianse strategiczne).

Oczekiwania wobec wsparcia: umiarkowana, ale nieco silniejsza niż wśród „Antyformalistów” i „Wierzących w siebie” postawa oczekiwania wsparcia ze strony państwa i innych instytucji.

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: częściej niż wśród pozostałych segmentów znajdują się tu średnie przedsiębiorstwa (wyraźnie rzadziej samozatrudnieni i mikrofirmy), prowadzące działalność eksportową (dużo rzadziej są to firmy działające wyłącznie na rynku lokalnym), którymi zarządzają osoby z wyższym wykształceniem (por. tab. 52–62. Aneks).

SEGMENT 4. BEZRADNI (7%)

Postawa wobec finansowania: bardzo **zdystansowani do zewnętrznych form finansowania:** kredytów i dotacji (największy odsetek przedsiębiorców nie ufających instytucjom udzielającym wsparcia, 36%). Nikt z tego segmentu nie deklaruje skorzystania z funduszy unijnych, a jedynie nieliczni korzystają z kredytów (por. tab. 7). Wyjątek – w przypadku kredytów – stanowią sytuacje nadzwyczajne, np. duża inwestycja lub problemy finansowe. Charakteryzuje ich silna **obawa** przed brakiem możliwości spłaty zaciągniętego kredytu. Są też pesymistycznie nastawieni do możliwości otrzymania kredytu czy dotacji.

Postawa wobec kryzysu: w tej kategorii najsilniej widoczny jest **pesymizm** w myśleniu o sytuacji kryzysowej, która ich zdaniem nie wiadomo kiedy się skończy, a jeśli potrwa zbyt długo, nie uchronią się przed bankructwem. Najczęściej spośród wszystkich kategorii postrzegają kryzys jako **rzeczywiste zagrożenie**. Kryzys to według nich czas, w którym należy nastawić się na przetrwanie. Inwestycje, poszukiwanie nowych szans rozwoju to działania, które w czasie kryzysu schodzą na drugi plan (17% planuje w ciągu roku wprowadzenie inwestycji).

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: z jednej strony uważają, że firma w czasie kryzysu powinna być prowadzona w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania, jednak z drugiej strony **nie potrafią się jednoznacznie ustosunkować** do pytania, czy spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniłoby czy ułatwiłoby efektywne zarządzanie nią w czasie kryzysu. W tej kategorii 47% badanych posiada określoną strategię (w grupie „Bezradnych” częściej niż w innych segmentach podkreślano, że małe firmy nie potrzebują strategii).

Mają umiarkowane poczucie, że to, jak firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.

Sytuacja kryzysu w ich opinii **zakłóca** nie tylko myślenie o dalszym rozwoju firmy, **ale i podejmowanie właściwych decyzji**.

Uważają, że **jednoosobowe podejmowanie decyzji**, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne, **nie jest trudne** i podejmowanie takich decyzji w kilka osób niekoniecznie ułatwiłoby ten proces.

Częściej niż inni wskazywali na konieczność **utrzymania się na rynku**. Jednocześnie są mało skłonni do wprowadzania w przyszłości zmian instytucjonalnych, co wskazuje na dużą tendencję do „przeczekania” sytuacji kryzysowej.

Oczekiwania wobec wsparcia: **zdecydowanie oczekują wsparcia** ze strony państwa lub innych instytucji publicznych. Pomimo negatywnego stosunku do dotacji, charakteryzują się wyraźną postawą „roszczeniową” i są w wyraźny sposób przekonani, że w czasach kryzysu przedsiębiorstwa powinny otrzymywać większą pomoc.

Podobnie jak „Antyformaliści” rzadziej korzystają ze wsparcia strategicznego.

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: częściej niż w pozostałych segmentach są to samozatrudnieni (firmy jednoosobowe) i mikrofirmy

działające na rynku powyżej 5 lat, z branży transportowej, działające na terenach wiejskich, ale też w miastach powyżej 200 tysięcy mieszkańców i na rynku lokalnym. Przedsiębiorstwami z tego segmentu częściej zarządzają osoby w wieku powyżej 45 lat (por. tab. 52–62. Aneks).

SEGMENT 5. WIERZĄCY W SIEBIE (2%)

Postawa wobec finansowania: bardzo **otwarcie na zewnętrzne źródła finansowania.**

Kredyt stanowi dla nich normalne źródło finansowania działalności firmy. Obecnie z kredytu korzysta 58% „Wierzących w siebie” (por. tab. 7). Nie obawiają się braku możliwości spłaty kredytu ani problemów z jego uzyskaniem. Nie stanowi dla nich także problemu ubieganie się o dotację. Z funduszy unijnych korzysta 5% spośród nich, a z dotacji innych niż fundusze unijne 2%.

Postawa wobec kryzysu: **najbardziej optymistyczna kategoria** jeśli chodzi o postrzeganie i ocenę sytuacji kryzysowej. Najbardziej spośród wszystkich kategorii są przekonani, że **kryzys to fakt medialny**, a nie rzeczywiste zagrożenie. W zasadzie nie obawiają się bankructwa. Dlatego też czas kryzysu zdecydowanie traktują jako odpowiedni czas na podejmowanie inwestycji (aż 74% planuje w ciągu roku wprowadzenie inwestycji) i poszukiwanie nowych szans rozwoju dla firmy.

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: kategoria najbardziej przekonana o **potrzebie działania w oparciu o jasno sprecyzowany plan** i o pozytywnym wpływie spisania celów i założeń działania firmy na efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu. Prawie wszyscy (98%) posiadają określoną i sprecyzowaną strategię firmy.

Spółród celów biznesowych kładą największy nacisk na rozwój sieci sprzedaży, co wskazuje na dynamiczne podejście do rozwoju biznesu.

Mają silne poczucie, że to, jak firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy.

Sytuacja kryzysowa nie powoduje u nich zakłóceń ani trudności w podejmowaniu decyzji oraz koncentrowaniu się na dalszym rozwijaniu firmy. Ta kategoria wyróżnia się największą pewnością siebie co do słuszności podejmowanych decyzji. Uważają, że **nie jest trudne jednoosobowe podejmowanie decyzji**, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne i ich zdaniem podejmowanie tego typu decyzji w kilka osób niekoniecznie musiałoby być efektywne.

Podobnie jak „Racjonalni – zdystansowani” intensywnie wprowadzają i planują wprowadzać zmiany w sposobie swego funkcjonowania, zarówno na poziomie podstawowym (np. obsługa nowych segmentów), jak i w celu optymalizacji kosztów (innovacje, alianse strategiczne).

Oczekiwania wobec wsparcia: **umiarkowana postawa** wobec wsparcia ze strony państwa i innych instytucji publicznych. Nie odrzucają takiej możliwości, ale również nie uważają, że takie wsparcie bezwzględnie im się należy.

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: w tej grupie częściej niż w pozostałych segmentach zarządzaniem firmą zajmują się mężczyźni i osoby młode w wieku 25–34 lat, z wyższym wykształceniem. Firmy z tego segmentu to częściej średnie przedsiębiorstwa (wyraźnie rzadziej samozatrudnieni i mikro), prowadzące działalność eksportową (por. tab. 52–62. Aneks).

SEGMENT 6. PESYMIŚCI SZUKAJĄCY WYJŚCIA (3%)

Postawa wobec finansowania: traktują **kredyt jako normalne źródło finansowania** działalności firmy i nie obawiają się braku możliwości jego spłaty. Ponad połowa (69%) deklaruje, że korzysta obecnie z kredytów na działalność gospodarczą (por. tab. 7). Są za to zdystansowani do **ubiegania się o dotacje**. Nie traktują ich jako istotnego źródła finansowania, a ubieganie się o nie traktują jako działanie przysparzające wielu trudności i czasochłonne, którego ostateczny efekt jest niepewny. Żaden z „Pesymistów szukających wyjścia” nie korzysta obecnie z funduszy unijnych, a po inne dotacje sięgnął jedynie 1% przedsiębiorców z tego segmentu.

Postawa wobec kryzysu: „umiarkowani pesymiści” w ocenie kryzysu. Chociaż z pewną nadzieją patrzą na potencjalny koniec sytuacji kryzysowej, to są silnie przekonani, że gdyby kryzys potrwał dłużej, to dla ich firmy na pewno skończyłoby się to bankrutem. Kryzys stanowi dla tej kategorii rzeczywiste zagrożenie, dlatego też traktują go jako czas, w którym przede wszystkim należy nastawić się na przetrwanie. Podobnie jak „Bezradni” w czasie kryzysu odrzucają inwestycje (jedynie 5% planuje w ciągu roku wprowadzić inwestycje), i poszukiwanie nowych szans rozwoju, ale są w tej postawie nieco mniej zachowawczy niż „Bezradni”.

Postawa wobec zarządzania, podejmowania decyzji: brak jednoznacznej postawy wobec prowadzenia firmy w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania i wobec korzyści płynących ze spisania celów i założeń funkcjonowania firmy. Nie są zbyt przekonani do myśli, że działanie w oparciu o sprecyzowane jasno zasady przyniosłoby firmie korzyści, ale także jej nie negują. Połowa przedsiębiorców z tej kategorii deklaruje posiadanie określonej strategii.

Mają dość mocne **poczucie bezsilności** i relatywnie małego wpływu na funkcjonowanie firmy w czasach kryzysu.

Częściej niż przedstawiciele pozostałych segmentów jako główny cel działalności wskazują odzyskanie płynności finansowej. Analizując wprowadzane przez nich zmiany, można dojść do wniosku, że jednym z najczęściej stosowanych przez nich sposobów działania jest szukanie rozwiązań na poziomie obsługi nowych grup klientów (odpowiedź wskazywana częściej niż w innych segmentach).

Sytuacja kryzysu zakłóca u nich nie tylko myślenie o dalszym rozwoju firmy, ale i podejmowanie właściwych decyzji.

Uważają, że **jednoosobowe podejmowanie decyzji**, ile i jak trzeba pracować, aby było to efektywne, **jest trudne** i lepiej, jeśli w proces decyzyjny zaangażuje się więcej osób.

Oczekiwania wobec wsparcia: zdecydowanie oczekują wsparcia ze strony państwa lub innych instytucji publicznych. Pomimo negatywnego stosunku do dotacji cechują się wyraźną postawą „roszczeniową” i są mocno przekonani, że w czasach kryzysu przedsiębiorstwa powinny otrzymywać większą pomoc.

Charakterystyka, cechy wyróżniające dany segment wśród pozostałych: częściej niż w pozostałych segmentach są to przedsiębiorstwa zatrudniające 1–9 pracowników, z branży: przetwórstwo przemysłowe, budownictwo i działające na rynku co najmniej 5 lat. Dość często są to firmy, które albo w ciągu ostatnich trzech lat wyszły poza rynek lokalny, albo planują takie działania w przyszłym roku (por. tab. 52–62. Aneks).

Analiza segmentacyjna – podsumowanie

Powyższa segmentacja pokazuje, że w sektorze MSP przeważają przedsiębiorcy raczej zdystansowani do zewnętrznych źródeł finansowania firmy. Ponad 2/3 traktuje kredyt jako ostateczność, środek stosowany w nadzwyczajnych sytuacjach, a jedynie dla 1/5 stanowi on normalne źródło finansowania działalności firmy. Ten negatywny stosunek do kredytów związany jest najczęściej z obawami o brak możliwości spłaty, a także z przekonaniem o trudnościach w uzyskaniu kredytu, jedynie kategoria „Samowystarczalnych” odrzuca kredyty ze względu na ogólną postawę samodzielnego radzenia sobie z finansami firmy. Może to świadczyć o braku umiejętności kalkulowania zysku z inwestycji i planowania rozwoju firmy.

Negatywny stosunek do korzystania z dotacji cechuje około 1/3 badanych firm. Tu na szczególną uwagę zasługują „Bezradni” oraz „Pesymiści szukający wyjścia”, którym dotacja wydaje się czymś nieosiągalnym, ale jednocześnie niezbędnym. W tych kategoriach wyraźnie dominuje brak umiejętności radzenia sobie w trudnych, nietypowych sytuacjach.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw to umiarkowani optymiści, dla których sytuacja kryzysowa stanowi rzeczywiste zagrożenie i którzy raczej koncentrują się na bieżących działaniach i na dbaniu o przetrwanie firmy niż na inwestycjach. Jednocześnie jednak kryzys nie stanowi dla nich całkowitej blokady rozwoju działalności. Dla około 1/3 przedsiębiorstw kryzys jest wyłącznie faktem medialnym i nie stanowi realnego zagrożenia, uważają, że to dobry czas na rozwijanie firmy i inwestowanie w nią. Zupełnych pesymistów, postrzegających kryzys jako bardzo duże zagrożenie i rzeczywiście obawiających się bankructwa, jest stosunkowo niewiele, stanowią 3% badanej populacji. Są to na ogół firmy czujące bezsilność, zagubione, mające trudności w podejmowaniu właściwych decyzji, oczekujące wsparcia ze strony państwa i innych instytucji publicznych, ale też nie do końca wiedzące, co należy w tym kierunku zrobić i z góry przewidujące niepowodzenie w ubieganiu się o wsparcie.

Tab. 7. Deklarowane korzystanie ze źródeł finansowania działalności firmy

	RAZEM	Anyfor- malności	Samowy- starczalni	Racjonalni – zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szuka- jący wyjścia
Razem (liczba)	N=1205	N=503	N=332	N=224	N=79	N=29	N=37
Razem (odsetek)		42%	28%	19%	7%	2%	3%
Własne zasoby finansowe	48%	42%	60%	36%	68%	33%	79%
Kredyty bankowe udzielane na działalność gospodarczą	15%	8%	4%	37%	1%	58%	69%
Leasing	11%	9%	6%	19%	8%	11%	31%
Linia kredytowa w banku	11%	11%	2%	21%	0%	30%	21%
Fundusze unijne	3%	2%	2%	7%	0%	5%	0%
Preferencyjne kredyty (oprocento- wane niżej niż w bankach)	2%	4%	0%	4%	0%	7%	1%
Pożyczki od znajomych, rodziny	2%	2%	2%	1%	4%	0%	4%
Kredyty konsumpcyjne	2%	2%	1%	2%	1%	1%	8%
Dotacje z innych źródeł niż fundusze unijne	2%	1%	1%	3%	0%	2%	1%
Kredyty udzielane przez fundusze pożyczkowe	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Żadne	30%	36%	36%	17%	25%	3%	1%
Nie wiem/trudno powiedzieć	4%	5%	1%	3%	7%	19%	0%

Większość przedsiębiorców nie dostrzega też realnych korzyści z precyzowania i określania celów, planów i strategii działania. Wprawdzie nie odrzucają możliwości oparcia działalności na tego typu zasadach, ale też nie są do nich szczególnie przekonani. Jedyne niewielki segment „Wierzących w siebie” zdecydowanie stoi na stanowisku określania zasad funkcjonowania firmy.

Preferencje co do podejmowania decyzji jedno- czy wieloosobowo są podzielone. Chociaż przedsiębiorstwa jednoznacznie popierające „opcję wieloosobową” stanowią prawie połowę wszystkich przedsiębiorstw, to warto zwrócić uwagę, że wśród firm najlepiej radzących sobie na rynku, najbardziej optymistycznie oceniających sytuację kryzysową i prowadzących działalność eksportową dominują opinie, że jednoosobowe podejmowanie decyzji nie jest trudne i nie zagraża efektywnemu działaniu firmy.

Na podstawie przedstawionych dotychczas obserwacji, można sformułować następujące wnioski i rekomendacje:

1. Badane firmy z sektora MSP rzadko widzą sens i cel swojej działalności głębszy niż tylko zapewnienie sobie strumienia przychodów ze sprzedaży lub zysków. Jest to bardzo wąskie i egoistyczne rozumienie roli firmy, które utrudnia przedsiębiorstwom zdefiniowanie funkcji pełnionej w gospodarce i w społeczeństwie, i w związku z tym poprawne sformułowanie długookresowej strategii rozwoju.

Rekomendacja: *Zmiana takiego nastawienia wymaga wyłączonej pracy edukacyjnej, również w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu. Trudność polega na uświadomieniu przedsiębiorcom, że długookresowo między celem firmy i otoczenia nie ma sprzeczności: dobre relacje z otoczeniem umożliwiają trwały rozwój i zapewniają wzrost wartości firmy. Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez instytucje otoczenia biznesu, specjalizujące się w promowaniu zasad zrównoważonego rozwoju firm (organizacje pozarządowe, instytucje naukowe, firmy doradcze, wybrana grupa dziennikarzy).*

2. Znaczna część zarządzających firmami zdaje sobie sprawę, że dla przetrwania i rozwoju niezbędne jest posiadanie jasnej wizji strategicznej. Jednak w ich ocenie krótkookresowe elementy strategii zdecydowanie przeważają nad elementami długofalowymi. W większości badanych przedsiębiorstw sektora MSP brak jasnej wizji funkcjonowania i rozwoju firmy stanowi na dłuższą metę poważne zagrożenie, bo nie zachęca do podejmowania działań decydujących o długookresowej konkurencyjności. Skutkiem koncentracji na doraźnym planowaniu jest, z jednej strony, skupienie uwagi na bieżącym funkcjonowaniu firmy, a z drugiej niemal całkowita utrata z pola widzenia planów strategicznego rozwoju. W czasie trudnej sytuacji rynkowej można to zrozumieć, ale z pewnością na dłuższą metę powinno to ulec zmianie.

Rekomendacja: *Należy dokładniej przeanalizować proces formułowania strategii długookresowej w firmach. W szczególności należy odpowiedzieć sobie na pytanie o przyczynę słabości planowania długofalowego (brak możliwości? brak uświadomienia sobie potrzeby? brak środków i narzędzi?). Wyniki badania sugerują, że w pierwszej kolejności chodzi o brak świadomości i zrozumienia potrzeby planowania długookresowego, a zatem pomocne może tu być doradztwo strategiczne, realizowane zarówno przez instytucje otoczenia biznesu (firmy doradcze, instytucje naukowe), jak i instytucje państwowe (ośrodki wyspecjalizowane w doradztwie dla firm sektora MSP).*

3. Zdecydowanie lepiej uświadamiają sobie potrzebę formułowania celów i strategii te spośród ankietowanych firm, w których znaczącą rolę odgrywa eksport.

Rekomendacja: *Włączanie się firm do rynku wewnętrznego Unii (wychodzenie poza Polskę) wydaje się mieć ogromne znaczenie nie tylko gospodarcze, ale i edukacyjne. Firmy z sektora MSP należy do tego intensywnie zachęcać i wspomagać je. Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez instytucje państwowe (instytucje promocji eksportu, instytucje samorządowe) oraz zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (firmy doradcze, izby gospodarcze).*

4. Firmy mają bardzo ograniczoną wiedzę na temat możliwych źródeł finansowania działalności. Powszechnie znane są tylko sposoby najprostsze (środki własne, kredyt bankowy, leasing) i, ze względu na specyficzny moment w historii rozwoju gospodarczego kraju, również fundusze unijne. Niskiej świadomości na temat możliwych źródeł finansowania towarzyszy rzeczywiście niewielkie wykorzystanie istniejących możliwości.

Rekomendacja: *Należy zadbać o wzrost świadomości ekonomicznej firm poprzez ich edukację finansową (powinny być tym również zainteresowane banki). Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez instytucje państwowe (koordynować te prace mógłby Departament Edukacji i Wydawnictw NBP), zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (instytucje naukowe), media (wybrana grupa dziennikarzy). Instytucje wspierające przedsiębiorstwa mogłyby również nawiązać współpracę z bankami w zakresie kształtowania umiejętności długofalowego planowania i korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania do budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju swojej firmy.*

5. Większość polskich firm sektora MSP nadal nie nauczyła się widzieć w finansowaniu zewnętrznym szansy na szybki i trwały rozwój. Finansowanie to postrzegane jest raczej przez pryzmat zagrożeń niż szans rozwojowych. Niewątpliwie do pogłębienia się takich postaw mogły się przyczynić zawirowania finansowe w kryzysowym roku 2009 (trudniejszy dostęp do kredytu, problemy finansowe wielu firm, nagłośniony przez media problem opcji walutowych). Wydaje się, że kluczowym problemem jest stosunkowo niewielka wiedza o działaniu instrumentów finansowych, brak umiejętności oceny ryzyka finansowego i generalnie ciągle jeszcze niska świadomość finansowa polskich MSP.

Rekomendacja: *Należy przeanalizować rzeczywistą skalę problemów na styku banki/firmy. Czy banki naprawdę masowo utrudniły dostęp do kredytów? Czy może raczej chodzi o wieloletni zwyczaj unikania kredytu? Jak wygląda współpraca bank/firma w czasach kryzysu? Być może problem można złagodzić poprzez szersze wykorzystanie instrumentów poręczeniowych. Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez instytucje państwowe (NBP, PARP) we współpracy z bankami.*

6. Firmy mają ograniczoną wiedzę na temat istniejących instytucji wsparcia dla małego i średniego biznesu i w bardzo niewielkim stopniu korzystają z szansy na szybszy i trwalszy rozwój, jaką daje współpraca z tymi instytucjami. Wydaje się, że problem tkwi nie tyle w sposobie funkcjonowania tych instytucji, co w braku wiedzy i w utrzymujących się stereotypowych sądach na temat trudności korzystania z ich usług. W dodatku firmy mają poważne trudności ze zdefiniowaniem swoich potrzeb rozwojowych, zwłaszcza tych długookresowych, co z może mieć poważnie utrudniać nawiązanie efektywnej współpracy z instytucjami wsparcia.

Rekomendacja: *Mamy tu do czynienia z niedoskonałością kanałów informacyjnych i/lub brakiem umiejętności korzystania z dostępnych informacji. Aby temu zaradzić, potrzebny jest znacznie większy niż dotychczas wysiłek informacyjny, (warto posługiwać się przykładami dobrych praktyk/sukcesów we współpracy firm i instytucji wsparcia dla małego i średniego biznesu). Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez instytucje państwowe (PARP, instytucje samorządowe) oraz zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (firmy doradztwa finansowego).*

7. Polskie firmy sektora MSP w wysoce niewystarczającym stopniu rozumieją znaczenie jakości kapitału ludzkiego w rozwoju długookresowej konkurencyjności. Firmy najwyraźniej poszukują na rynku przede wszystkim pracowników, którzy są dobrymi i sumien-

nymi wykonawcami poleceń. Znacznie mniejszy jest popyt na (rzadziej występujących) pracowników elastycznych, kreatywnych i samodzielnych.

Rekomendacja: *Należy silniej wspierać przejawy innowacyjności w funkcjonowaniu polskich firm, a także jej przejawy u pracowników przedsiębiorstw. Należy również uświadomić przedsiębiorcom znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju firmy. Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (instytucje naukowe, firmy doradcze) oraz media (wybrana grupa dziennikarzy).*

8. Z punktu widzenia MSP największe problemy polskiego rynku pracy leżą po stronie podażowej (ograniczona podaż i związane z nią wysokie wymagania płacowe ze strony odpowiednio wykwalifikowanych pracowników), mimo że badanie było prowadzone w okresie silnego spowolnienia gospodarczego i wzrostu bezrobocia.

Rekomendacja: *Należy starannie przeanalizować problematykę kształcenia pracowników i funkcjonowania instytucji pośrednictwa pracy. W zakresie kształcenia należy rozważyć zarówno lepsze dostosowanie programów edukacyjnych do potrzeb rynku, jak i intensyfikację kształcenia ustawicznego. Mimo że istnieje wypracowany podczas różnorodnych badań obszerny materiał o słabościach polskiego systemu edukacyjnego, brak klarownej strategii poprawy tej sytuacji. Właściwą formą ingerencji mogłoby być wsparcie kształcenia oferowanego przez pracodawców i zachęcanie firm i instytucji edukacyjnych do współpracy w kształtowaniu programu kształcenia (w tym do współfinansowania staży). Jeśli chodzi o funkcjonowanie instytucji pośrednictwa pracy, to niezbędne jest stworzenie programów aktywnego pośrednictwa, premianowanego w zależności od uzyskanych wyników (rolę tę mogą skutecznie pełnić zarówno publiczne instytucje pośrednictwa pracy, jak i zakontraktowane instytucje prywatne).*

9. Ogólne opinie wyrażane przez ankietowane firmy są bardziej pesymistyczne, niż wynikałoby to z pozbawionej emocji, rzeczowej oceny obecnej sytuacji. Wpływ kryzysu na funkcjonowanie firm należy uznać za umiarkowany. Większość firm nie została zmuszona do radykalnych działań restrukturyzacyjnych, nie pojawiły się również w bardzo dużej skali groźne dla istnienia firm zjawiska towarzyszące zwykle recesjom (masowe zaległości płatnicze, brak dostępu do kredytu, silny spadek rentowności). Negatywne oceny sytuacji gospodarczej i rynkowej (gorsze, niż wskazywałaby część odpowiedzi na inne pytania) wydają się po części wynikać z powtarzania obiegowych ocen, wpływu mediów oraz utrzymujących się zarówno przed kryzysem, jak i w jego trakcie masowych narzekań na stan polskiej gospodarki i trudność prowadzenia działalności przez firmy.

Rekomendacja: *Należy starannie przeanalizować zjawisko kształtowania się „samooceny” w zakresie zdolności dostosowawczych firm. Co jest powodem braku umiejętności wyciągnięcia poprawnych wniosków ze zjawisk kryzysowych? Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (instytucje naukowe, firmy doradcze).*

10. Choć firmy z sektora MSP dostrzegły fakt kryzysu, jednak w znaczącej części przypadków nie wydaje się, by z faktu tego starały się wyciągnąć wnioski dla długookresowego rozwoju firmy. Kryzys może spełniać rolę stymulującą do rozwoju jedynie wówczas, gdy uświadamia firmom konieczność posiadania mocnych filarów rozwoju, pozwalających im przetrwać i rozwijać się zarówno w czasach łatwego, jak trudnego rynku. Tymczasem wyniki badania sugerują, że często tak nie jest: firmy zazwyczaj bez większego tru-

du potrafią „przetrzymać” kryzys za pomocą doraźnych działań, nie zmieniając przy tym wcale swych ocen na temat perspektyw swojego funkcjonowania.

Rekomendacja: *Brak umiejętności wyciągania lekcji z kryzysu może poważnie zaciążyć na przyszłym rozwoju firm sektora MSP. Niezbędne jest rozszerzenie doradztwa strategicznego i wsparcie dla programów edukacyjnych, kładących nacisk na analizę wniosków, które firmy mogą i powinny wyciągnąć z kryzysu, przy zwróceniu uwagi na fakt, że takie sytuacje mogą powtarzać się również w przyszłości. Zalecenie to powinno być realizowane głównie przez zakontraktowane przez państwo instytucje otoczenia biznesu (instytucje naukowe, firmy doradcze).*

Aneks. Bieżące funkcjonowanie firmy

2.

Tab. 1. Główne źródło konkurencji – pierwsze wskazanie

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+										
	971	202	310	265	160	124	808	291	207	287	152	149	161	128	
Firmy krajowe, działające lokalnie, w regionie	83%	81%	81%	77%	57%	49%	80%	78%	64%	78%	84%	56%	75%	76%	
Firmy krajowe, spoza regionu	5%	3%	5%	12%	19%	28%	6%	8%	12%	9%	7%	17%	6%	13%	
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego ulokowane w regionie	4%	2%	5%	3%	9%	6%	4%	5%	5%	4%	4%	7%	3%	5%	
Firmy zagraniczne obecne na polskim rynku tylko poprzez eksport produktów lub usług	1%	0%	2%	2%	4%	4%	1%	2%	2%	1%	1%	9%	1%	0%	
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego spoza regionu	0%	0%	0%	2%	6%	6%	1%	2%	2%	2%	1%	5%	1%	2%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	7%	13%	7%	4%	4%	6%	7%	5%	14%	6%	3%	6%	14%	5%	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie)
II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)
III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)
IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 2. Główne źródło konkurencji – wszystkie wskazania

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji***				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		202	310	265	160	124	808	291	207	287	152	149	161	128
Firmy krajowe, działające lokalnie, w regionie	95%	81%	81%	77%	57%	49%	80%	78%	64%	78%	84%	56%	75%	76%
Firmy krajowe, spoza regionu	49%	3%	5%	12%	19%	28%	6%	8%	12%	9%	7%	17%	6%	13%
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego ulokowane w regionie	24%	2%	5%	3%	9%	6%	4%	5%	5%	4%	4%	7%	3%	5%
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego spoza regionu	6%	0%	0%	2%	6%	6%	1%	2%	2%	2%	1%	5%	1%	2%
Firmy zagraniczne obecne na polskim rynku tylko poprzez eksport produktów lub usług	4%	0%	2%	2%	4%	4%	1%	2%	2%	1%	1%	9%	1%	0%
Nie wiem / trudno powiedzieć	2%	13%	7%	4%	4%	6%	7%	5%	14%	6%	3%	6%	14%	5%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie)

II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 2. Główne źródło konkurencji – wszystkie wskazania

	Ogółem	Posiadanie strategii firmy		Plany inwestycyjne na 2010 rok		Kondycja firmy			
		Mające strategię	Niemający strategii	Planujące inwestycje	Nieplanujące inwestycji	Zła	Ani zła, ani dobra		Dobra
							338	514	
	971	541	362	211	694	72	338	514	
Firmy krajowe, działające lokalnie, w regionie	95%	87%	96%	83%	92%	82%	93%	89%	
Firmy krajowe, spoza regionu	49%	60%	48%	63%	53%	44%	52%	58%	
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego ulokowane w regionie	24%	33%	20%	36%	26%	24%	22%	32%	
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego spoza regionu	6%	13%	3%	18%	6%	14%	7%	10%	
Firmy zagraniczne obecne na polskim rynku tylko poprzez eksport produktów lub usług	4%	7%	2%	9%	4%	10%	5%	4%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	2%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	2%	

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy na świecie

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa				Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*			
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	Branża*				
															280	406	319	201	150
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165					
[1] - Bardzo trudne	11%	10%	11%	11%	13%	10%	10%	16%	8%	8%	7%	11%	12%	14%					
[2] - Raczej trudne	25%	27%	24%	36%	36%	27%	27%	28%	28%	31%	21%	31%	28%	22%					
[3] - Ani łatwe, ani trudne	22%	21%	22%	26%	26%	23%	23%	22%	29%	22%	21%	27%	17%	26%					
[4] - Raczej łatwe	6%	6%	8%	7%	9%	7%	7%	6%	9%	6%	12%	6%	9%	6%					
[5] - Bardzo łatwe	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%					
Średnia	2.4	2.4	2.5	2.4	2.4	2.4	2.4	2.3	2.6	2.4	2.7	2.4	2.3	2.4	2.3	2.4	2.4		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie, kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) III – średnio zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie)

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w Polsce

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+										
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165	
[1] - Bardzo trudne	17%	13%	16%	13%	17%	18%	14%	17%	14%	11%	16%	18%	11%	19%	
[2] - Raczej trudne	37%	41%	36%	46%	49%	46%	42%	39%	48%	41%	44%	47%	46%	41%	
[3] - Ani łatwe, ani trudne	27%	25%	26%	25%	26%	29%	25%	29%	22%	26%	24%	26%	25%	26%	
[4] - Raczej łatwe	8%	7%	9%	9%	4%	5%	8%	9%	6%	8%	9%	4%	9%	7%	
[5] - Bardzo łatwe	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
średnia	2.3	2.3	2.3	2.4	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.4	2.3	2.2	2.4	2.2	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,
F – budownictwo,
H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w Polsce

	Ogółem	Wiek osoby zarządzającej					Liczba głównych konkurentów firmy			
		Do 34 lat	35-44 lat	45-54 lat	55 i więcej		Brak	1-4	5-10	Więcej niż 10
	1205	279	371	359	170	100	317	252	368	
[1] - Bardzo trudne	17%	10%	15%	14%	23%	11%	15%	13%	19%	
[2] - Raczej trudne	37%	41%	41%	46%	41%	27%	43%	51%	46%	
[3] - Ani łatwe, ani trudne	27%	25%	28%	25%	23%	23%	29%	23%	23%	
[4] - Raczej łatwe	8%	12%	8%	6%	6%	20%	5%	7%	7%	
[5] - Bardzo łatwe	0%	1%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	
średnia	2.3	2.5	2.3	2.3	2.1	2.7	2.3	2.3	2.2	

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w tej branży w Polsce

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
		1		02-09		10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
[1] - Bardzo trudne	18%	13%	16%	15%	22%	20%	15%	20%	14%	13%	16%	23%	12%	23%		
[2] - Raczej trudne	36%	40%	36%	42%	47%	45%	39%	33%	47%	42%	42%	41%	42%	36%		
[3] - Ani łatwe, ani trudne	29%	31%	28%	28%	25%	27%	28%	32%	24%	28%	27%	27%	27%	29%		
[4] - Raczej łatwe	10%	8%	13%	13%	4%	5%	11%	12%	9%	11%	8%	5%	15%	7%		
[5] - Bardzo łatwe	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	2%	0%	1%	0%		
średnia	2.4	2.4	2.4	2.4	2.1	2.2	2.4	2.4	2.3	2.4	2.3	2.1	2.5	2.2		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,
F – budownictwo,
H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w tej branży w Polsce

	Ogółem	Wiek osoby zarządzającej					Liczba głównych konkurentów firmy					
		do 34 lat		35-44 lat		45-54 lat	55 i więcej	Brak		1-4	5-10	Więcej niż 10
		279	371	16%	359	170	100	317	252	368		
[1] - Bardzo trudne	18%	11%	16%	17%	25%	6%	17%	18%	20%			
[2] - Raczej trudne	36%	39%	39%	42%	43%	27%	41%	46%	45%			
[3] - Ani łatwe, ani trudne	29%	31%	29%	28%	22%	33%	29%	26%	23%			
[4] - Raczej łatwe	10%	13%	10%	10%	6%	24%	9%	7%	9%			
[5] - Bardzo łatwe	1%	1%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	1%			
średnia	2.4	2.5	2.4	2.3	2.1	2.9	2.3	2.2	2.2			

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w tej branży w tym regionie

	Ogółem		Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*			
	1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	Region		Branża*	
														280	406		319
[1] - Bardzo trudne	14%	17%	14%	21%	19%	16%	20%	15%	13%	14%	20%	14%	22%	20%	14%	20%	22%
[2] - Raczej trudne	39%	34%	40%	44%	41%	38%	31%	44%	40%	47%	44%	40%	38%	44%	40%	38%	
[3] - Ani łatwe, ani trudne	30%	30%	29%	28%	28%	30%	32%	27%	29%	29%	27%	30%	27%	27%	30%	27%	
[4] - Raczej łatwe	11%	13%	13%	6%	11%	12%	14%	8%	14%	7%	7%	14%	10%	7%	14%	10%	
[5] - Bardzo łatwe	3%	2%	1%	0%	1%	2%	2%	1%	2%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	
średnia	2.5	2.5	2.5	2.2	2.3	2.4	2.4	2.3	2.5	2.3	2.2	2.5	2.3	2.2	2.5	2.3	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe;

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 3. Ocena stopnia trudności w prowadzeniu firmy w tej branży w tym regionie

	Ogółem		Wielkość miejscowości			
	1205	19%	Wielkość miejscowości		Miasto powyżej 200 tys.	
			Wies i miasto do 19.999	Miasto 20-49.999	Miasto 50-199.999	Miasto powyżej 200 tys.
[1] - Bardzo trudne	17%	14%	12%	18%	18%	18%
[2] - Raczej trudne	39%	35%	42%	38%	38%	38%
[3] - Ani łatwe, ani trudne	34%	36%	25%	29%	29%	29%
[4] - Raczej łatwe	9%	10%	17%	11%	11%	11%
[5] - Bardzo łatwe	1%	1%	3%	1%	1%	1%
średnia	2.4	2.5	2.6	2.4	2.4	2.4

Tab. 4. Ocena sytuacji firmy w związku z kryzysem gospodarczym

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*			
		1	02-09		10-50		50+		Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
			280	406	319	201	150	1049									
[1] Bardzo się pogorszyła	9%	8%	9%	7%	7%	11%	7%	7%	7%	7%	9%	9%	7%	14%	7%	12%	
[2] Trochę się pogorszyła	46%	44%	42%	48%	55%	48%	46%	46%	44%	52%	45%	42%	54%	48%	48%		
[3] Nie zmieniła się	43%	46%	45%	40%	31%	32%	43%	43%	46%	34%	41%	45%	26%	42%	38%		
[4] Poprawiła się	1%	0%	2%	3%	4%	4%	2%	2%	1%	2%	2%	5%	3%	2%	1%		
Odmowa	1%	1%	1%	1%	2%	3%	1%	1%	1%	2%	2%	0%	1%	1%	1%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%		
Średnia	2.4	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.3	2.5	2.2	2.4	2.3		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, łódzkie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 4. Ocena sytuacji firmy w związku z kryzysem gospodarczym

	Ogółem	Wielkość miejscowości				Długość funkcjonowania na rynku		
		Wieś i miasto do 19.999	Miasto 20-49.999		Miasto 50-199.999	Miasto powyżej 200 tys.	Długość funkcjonowania na rynku	
			152	152			261	Do 2 lat
[1] Bardzo się pogorszyła	9%	3%	5%	9%	10%	4%	11%	8%
[2] Trochę się pogorszyła	46%	49%	49%	42%	46%	34%	38%	50%
[3] Nie zmieniła się (kryzys nie miał wpływu)	43%	43%	39%	47%	40%	56%	48%	38%
[4] Poprawiła się	1%	3%	3%	2%	2%	4%	2%	2%
Odmowa	1%	1%	1%	0%	2%	2%	1%	1%
Nie wiem / trudno powiedzieć	0%	3%	2%	0%	1%	1%	1%	1%
Średnia	2.4	2.5	2.4	2.4	2.3	2.6	2.4	2.3

Tab. 4. Ocena sytuacji branży w związku z kryzysem gospodarczym

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
		1		02-09		10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
[1] Bardzo się pogorszyła	13%	10%	11%	10%	10%	16%	10%	12%	7%	15%	8%	16%				
[2] Trochę się pogorszyła	52%	48%	49%	52%	58%	58%	50%	52%	53%	59%	52%	47%				
[3] Nie zmieniła się	30%	34%	33%	30%	25%	21%	33%	27%	31%	21%	30%	28%				
[4] Poprawiła się	0%	1%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%				
Odmowa	1%	1%	1%	1%	3%	1%	1%	2%	0%	1%	0%	2%				
Nie wiem / trudno powiedzieć	3%	6%	5%	5%	2%	6%	8%	6%	3%	3%	8%	6%				
średnia	2.2	2.3	2.2	2.3	2.1	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1	2.3	2.2				

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 4. Ocena sytuacji branży w związku z kryzysem gospodarczym

	Ogółem	Rynek funkcjonowania				Długość funkcjonowania na rynku			
		Regionalny (województwo)		Europejski/globalny		Do 2 lat		Powyżej 5 lat	
		Lokalny	Ponadregionalny/krajowy	Regionalny/globalny	3-5	Do 2 lat	Powyżej 5 lat		
	1205	556	273	232	130	112	181	887	
[1] Bardzo się pogorszyła	13%	9%	9%	12%	18%	8%	8%	11%	
[2] Trochę się pogorszyła	52%	49%	52%	54%	52%	43%	48%	53%	
[3] Nie zmieniła się	30%	35%	32%	27%	22%	44%	38%	28%	
[4] Poprawiła się	0%	1%	1%	0%	2%	1%	0%	1%	
Odmowa	1%	1%	0%	0%	4%	1%	2%	1%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	3%	5%	5%	6%	2%	4%	5%	5%	
średnia	2.2	2.3	2.3	2.2	2.1	2.4	2.3	2.2	

Tab. 4. Ocena sytuacji polskiej gospodarki w związku z kryzysem gospodarczym

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*						
		1		02-09		10-50		50+		Tak		Nie		I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165	166	166	166	166	166	166
[1] Bardzo się pogorszyła	19%	12%	16%	13%	9%	11%	13%	12%	11%	12%	11%	12%	11%	16%	15%	16%	16%	11%	11%	12%
[2] Trochę się pogorszyła	54%	51%	55%	58%	68%	61%	57%	56%	61%	57%	57%	56%	65%	54%	53%	66%	61%	61%	56%	56%
[3] Nie zmieniła się	21%	30%	21%	22%	17%	20%	23%	25%	20%	23%	20%	23%	18%	22%	27%	12%	19%	19%	26%	26%
[4] Poprawiła się	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%
Odmowa	1%	0%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	2%	0%	0%	1%	1%
Nie wiem / trudno powiedzieć	4%	6%	6%	5%	4%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	6%	4%	3%	8%	8%	5%	5%
średnia	2.0	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.2	2.0	2.1	2.1	2.1	2.1

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

**Woje wództwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 5. Objawy negatywnego wpływu kryzysu na funkcjonowanie firmy

	Wielkość firmy – liczba pracowników			Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
	Ogółem			Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
	1	02-09	10-50	50+									
	145	208	176	124	89	558	200	176	196	81	120	103	98
Mniejsza liczba zleceń, spadek sprzedaży / obrotów	79%	88%	78%	76%	75%	82%	86%	83%	72%	85%	86%	80%	74%
Opóźnione lub wstrzymane płatności ze strony klientów firmy	24%	30%	24%	25%	35%	25%	19%	20%	37%	33%	30%	37%	29%
Spadek rentowności firmy	28%	24%	31%	51%	40%	30%	31%	27%	42%	19%	38%	30%	32%
Trudności w uzyskaniu kredytu, pożyczki	3%	8%	3%	3%	6%	5%	4%	3%	7%	5%	5%	8%	3%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 5. Objawy negatywnego wpływu kryzysu na funkcjonowanie firmy

	Zasięg działalności		
	Ogółem		
	Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny/krajowy
	287	150	132
	664	77	77
Mniejsza liczba zleceń, spadek sprzedaży / obrotów	85%	78%	79%
Opóźnione lub wstrzymane płatności ze strony klientów firmy	21%	27%	31%
Spadek rentowności firmy	24%	30%	39%
Trudności w uzyskaniu kredytu, pożyczki	9%	5%	8%

Tab. 6. Zagrożenia dla funkcjonowania firmy.

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1				Tak		I				C		
		02-09	10-50	50+			Nie	II	III	IV	F	H		
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
System podatkowy, zbyt wysokie podatki	44%	40%	44%	39%	40%	46%	41%	45%	37%	40%	43%	38%	40%	49%
Brak dopływu nowych klientów, spadająca liczba klientów	43%	34%	44%	32%	32%	25%	38%	38%	34%	39%	30%	36%	31%	36%
Nieprzewidywalność rynku, zmiany koniunktury	37%	29%	36%	36%	38%	39%	34%	35%	39%	32%	32%	37%	36%	36%
Nieuczciwa konkurencja	36%	40%	31%	29%	30%	29%	33%	23%	40%	36%	36%	28%	40%	41%
Ogólnie silna, nadmierna konkurencja	35%	35%	33%	29%	33%	27%	33%	33%	30%	28%	44%	34%	35%	32%
Opóźnione lub wstrzymane płatności ze strony klientów firmy	19%	16%	21%	20%	26%	24%	20%	16%	18%	26%	24%	22%	32%	21%
Niestabilność regulacji prawnych	18%	14%	22%	22%	29%	30%	20%	16%	20%	28%	22%	20%	17%	24%
Trudności w uzyskaniu kredytów	9%	5%	7%	4%	6%	7%	5%	4%	7%	7%	5%	10%	7%	3%
Ustawione przetargi	8%	9%	9%	8%	10%	8%	9%	6%	10%	10%	10%	6%	18%	6%
Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach	8%	3%	10%	9%	12%	17%	7%	7%	7%	10%	10%	14%	11%	8%
Niestabilne kursy walut	6%	3%	7%	7%	12%	20%	5%	6%	8%	6%	10%	10%	5%	5%
Brak lub wysokie koszty pozyskania surowca do wyrobu produktów	4%	5%	6%	9%	6%	13%	6%	4%	8%	9%	5%	15%	10%	3%
Trudności w spłacie kredytów	4%	2%	5%	3%	3%	7%	3%	2%	5%	3%	6%	6%	3%	4%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 7. Działania podjęte w związku z kryzysem

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Kondycja firmy				Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra	I	II	III	IV	C	F	H	
																280
	1205	41%	47%	49%	62%	78%	49%	45%	43%	42%	52%	55%	49%	53%		
Ogólnie ograniczenie kosztów, oszczędzanie	49%															
Szukanie nowych rynków (branż), klientów, większa aktywność na rynku	21%	12%	21%	22%	26%	27%	22%	18%	14%	19%	24%	28%	27%	15%		
Obniżenie cen swoich produktów / usług	19%	15%	13%	16%	16%	29%	14%	13%	13%	15%	16%	17%	19%	12%		
Ograniczenie wydatków na usługi telekomunikacyjne, telefony, Internet	17%	15%	14%	21%	22%	30%	19%	15%	10%	21%	21%	20%	15%	19%		
Ograniczenie wydatków inwestycyjnych, odłożenie inwestycji na później	14%	13%	12%	16%	21%	27%	15%	14%	9%	14%	21%	22%	11%	17%		
Wstrzymanie podwyżek pracowników	12%	1%	13%	21%	26%	22%	18%	11%	11%	16%	19%	24%	15%	11%		
Intensywniejsza promocja, reklama	11%	9%	9%	14%	18%	9%	10%	14%	10%	11%	13%	11%	9%	9%		
Rabaty dla klientów płacących terminowo	9%	5%	9%	10%	13%	7%	8%	11%	7%	10%	11%	12%	10%	8%		
Redukcja zatrudnienia, zwolnienia pracowników	4%	2%	4%	5%	9%	13%	4%	4%	4%	4%	5%	8%	5%	7%		
Zmiana formy zatrudnienia pracowników	3%	0%	4%	5%	8%	10%	5%	2%	2%	5%	6%	7%	3%	5%		
Ograniczenie produkcji / sprzedaży	2%	0%	3%	4%	5%	11%	3%	2%	1%	5%	3%	11%	3%	2%		
Redukcja wynagrodzeń pracowników	2%	0%	2%	4%	5%	13%	2%	2%	3%	3%	3%	6%	2%	2%		
Bezpłatne urlopy, skrócony tydzień pracy	2%	1%	2%	2%	3%	5%	3%	1%	2%	2%	2%	5%	2%	1%		
Firma nie podjęła, nie planuje podjąć żadnych działań	33%	45%	38%	35%	23%	11%	36%	40%	46%	39%	31%	24%	37%	36%		

Tab. 8. Działania planowane na 2010 rok w związku z kryzysem

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H		
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Ogólnie ograniczenie kosztów, oszczędzanie	1205	26%	32%	28%	33%	33%	29%	25%	26%	30%	47%	37%	34%	28%		
Szukanie nowych rynków (branż), klientów, większa aktywność na rynku	30%	14%	18%	19%	22%	25%	17%	15%	12%	23%	25%	23%	21%	21%		
Intensywniejsza promocja, reklama	19%	9%	15%	10%	16%	14%	12%	11%	9%	16%	16%	13%	9%	8%		
Ograniczenie wydatków na usługi telekomunikacyjne, telefony, Internet	14%	10%	13%	12%	15%	16%	12%	7%	15%	15%	15%	11%	11%	14%		
Wstrzymanie podwyżek pracowników	13%	2%	9%	9%	12%	16%	7%	6%	6%	11%	8%	11%	6%	7%		
Obniżenie cen swoich produktów / usług	10%	7%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	7%	9%	12%	7%	11%	7%		
Rabaty dla klientów płacących terminowo	9%	5%	9%	7%	12%	11%	8%	6%	7%	9%	14%	11%	7%	5%		
Ograniczenie wydatków inwestycyjnych, odłożenie inwestycji na później	9%	7%	8%	8%	11%	16%	7%	6%	7%	11%	9%	10%	8%	10%		
Redukcja zatrudnienia, zwolnienia pracowników	8%	0%	5%	9%	5%	8%	5%	6%	2%	6%	5%	6%	5%	5%		
Zmiana formy zatrudnienia pracowników	5%	1%	5%	6%	7%	9%	4%	2%	5%	7%	4%	6%	4%	4%		
Redukcja wynagrodzeń pracowników	5%	0%	3%	7%	7%	8%	4%	3%	3%	7%	4%	3%	4%	4%		
Bezpłatne urlopy, skrócony tydzień pracy	3%	0%	3%	4%	6%	5%	3%	3%	3%	4%	1%	3%	4%	1%		
Firma nie podjęła, nie planuje podjąć żadnych działań	44%	54%	42%	47%	32%	32%	46%	53%	47%	39%	29%	34%	46%	47%		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 8. Działania planowane na 2010 rok w związku z kryzysem

	Ogółem	Zasięg działalności				Kondycja firmy		
		Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny/krajowy	Europejski/globalny	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra
	1205	556	273	232	130	82	429	662
Ogólnie ograniczenie kosztów, oszczędzanie	30%	26%	30%	34%	37%	55%	28%	28%
Szukanie nowych rynków (branż), klientów, większa aktywność na rynku	19%	13%	20%	23%	26%	29%	20%	15%
Intensywniejsza promocja, reklama	14%	10%	13%	16%	15%	7%	12%	14%
Ograniczenie wydatków na usługi telekomunikacyjne, telefony, Internet	13%	12%	14%	10%	16%	27%	12%	11%
Wstrzymanie podwyżek pracowników	10%	8%	4%	9%	14%	13%	10%	5%
Obniżenie cen swoich produktów / usług	9%	9%	7%	9%	10%	13%	7%	9%
Rabaty dla klientów płacących terminowo	9%	7%	9%	11%	9%	9%	7%	9%
Ograniczenie wydatków inwestycyjnych, odłożenie inwestycji na później	8%	6%	6%	9%	18%	23%	9%	5%
Redukcja zatrudnienia, zwolnienia pracowników	5%	4%	4%	6%	8%	13%	4%	4%
Zmiana formy zatrudnienia pracowników	5%	3%	3%	3%	13%	7%	6%	3%
Redukcja wynagrodzeń pracowników	3%	4%	3%	4%	11%	9%	5%	3%
Bezpłatne urlopy, skrócony tydzień pracy	3%	3%	2%	4%	5%	5%	5%	2%
Firma nie podjęła, nie planuje podjąć żadnych działań	44%	50%	43%	38%	33%	21%	45%	47%

Tab. 9. Dotychczas wstrzymane lub ograniczone inwestycje wśród firm, które wstrzymały/ograniczyły inwestycje w związku z kryzysem

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
	164	37	48	52	43	36	144	36	41	76	27	39	20	28	
Zakup samochodu/ów, środków transportu	13%	19%	17%	12%	14%	17%	15%	19%	17%	11%	19%	3%	15%	61%	
Odhowanie, remont lokalu	11%	3%	8%	0%	21%	8%	8%	3%	15%	8%	4%	5%	0%	0%	
Zakup maszyn, urządzeń	10%	5%	17%	25%	26%	39%	14%	19%	15%	22%	15%	46%	40%	4%	
Budowa - ogólnie	8%	0%	6%	6%	5%	3%	5%	3%	5%	4%	7%	3%	5%	0%	
Zakup nieruchomości	5%	16%	6%	12%	7%	8%	10%	11%	5%	16%	0%	5%	20%	0%	
Otwieranie nowych oddziałów / placówek firmy	5%	0%	4%	6%	0%	3%	3%	6%	5%	1%	0%	0%	0%	4%	
Działania marketingowe	5%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	22%	24%	17%	15%	5%	11%	16%	11%	10%	16%	26%	13%	0%	18%	

wskazania powyżej 3%

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 10. Inwestycje, które mogą zostać wstrzymane lub ograniczone

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		164	37	48	52	43	36	144	36	41	76	27	39	20
Rozbudowa obiektów	5%	0%	6%	4%	2%	3%	3%	0%	7%	4%	0%	5%	0%	0%
Otwieranie nowych oddziałów / placówek firmy	5%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Zakup samochodu/ów, środków transportu	4%	5%	6%	12%	5%	8%	7%	11%	5%	4%	15%	0%	15%	25%
Odnowienie, remont lokalu	4%	3%	0%	2%	0%	0%	1%	3%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Nie wiem / trudno powiedzieć	63%	81%	65%	73%	72%	69%	73%	67%	78%	74%	67%	74%	45%	75%

wskazania powyżej 3%

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 11. Podjęcie do źródeł finansowania w czasach kryzysu

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Plany inwestycyjne na 2010 r.		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Planujący inwestycje	Nieplanujący inwestycji	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	248	914	389	289	363	165	177	186	165
Bez względu na sytuację gospodarczą zawsze korzystamy z tych samych źródeł finansowania	1205	41%	53%	56%	59%	71%	47%	43%	42%	63%	67%	52%	53%	52%
W wyniku kryzysu mojej firmie odmówiono kredytu	3%	1%	3%	3%	4%	4%	3%	3%	2%	3%	4%	6%	2%	3%
W wyniku kryzysu moja firma zaczęła korzystać z nowych źródeł finansowania	2%	1%	1%	2%	1%	3%	1%	1%	1%	3%	1%	2%	1%	2%
Żadne z powyższych	46%	56%	44%	41%	37%	25%	50%	54%	56%	33%	30%	42%	45%	45%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe;

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 12. Posiadanie określonych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania w czasach kryzysu

	Wielkość firmy – liczba pracowników				Branża*			Zasięg działalności				Sytuacja firmy w związku z kryzysem		
	1	02-09	10-50	50+	C	F	H	Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny/ Krajowy	Europejski/ Globalny	Pogorszyła się	Nie zmieniła się	Poprawiła się
Ogółem	280	406	319	201	177	186	165	556	273	232	130	653	502	24
	74%	67%	65%	48%	59%	69%	76%	72%	66%	58%	51%	66%	65%	50%
Brak procedur	6%	10%	13%	21%	16%	8%	5%	10%	9%	15%	20%	11%	13%	21%
Tak, określiliśmy je w jakiś czas temu, jeszcze przed tym kryzysem gospodarczym	5%	6%	11%	14%	10%	9%	3%	6%	11%	10%	12%	10%	6%	8%
Tak, określiliśmy je w trakcie trwania tego kryzysu gospodarczego	14%	17%	12%	16%	15%	13%	16%	13%	15%	17%	17%	13%	16%	21%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

Aneks. Strategie przedsiębiorstw

3.

Tab. 13. Najważniejsze cele stawiane sobie przez firmy – 1. wskazanie

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+											
Maksymalizacja obrotów, przychodów ze sprzedaży	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Zwiększanie udziału w rynku i przyciąganie nowych klientów	41%	41%	33%	33%	38%	42%	35%	34%	41%	31%	39%	36%	32%	34%		
Zwiększanie udziału w rynku i przyciąganie nowych klientów	17%	16%	22%	26%	16%	17%	21%	18%	22%	25%	16%	19%	24%	24%		
Maksymalizacja / optymalizacja marży, zysku	14%	13%	13%	13%	16%	17%	13%	12%	12%	15%	18%	16%	11%	10%		
Przetrawianie na rynku, uniknięcie bankructwa	8%	5%	7%	4%	2%	5%	5%	6%	4%	5%	4%	8%	5%	6%		
Rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki regionalne, zagraniczne	4%	4%	5%	7%	5%	3%	6%	4%	5%	7%	4%	6%	6%	5%		
Zachowanie / odzyskanie płynności finansowej	3%	5%	4%	3%	5%	2%	5%	6%	3%	3%	4%	5%	6%	8%		
Wprowadzanie nowych produktów, usług skierowanych do klientów	3%	4%	4%	5%	3%	7%	4%	4%	3%	4%	4%	5%	4%	4%		
Określenie i kreowanie cechy / elementu wyróżniającego firmę od konkurencji i mającego na celu przyciągnięcie klientów	2%	3%	2%	2%	5%	1%	3%	3%	3%	3%	1%	0%	5%	4%		
Utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami	2%	3%	3%	1%	2%	1%	2%	1%	3%	2%	5%	1%	2%	2%		
Utrzymanie dobrych relacji z pracownikami	1%	1%	2%	2%	1%	3%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%		
Prowadzenie działalności charytatywnej np. na rzecz gminy, społeczności lokalnej lub innych społeczności	1%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%		

Tab. 13. Najważniejsze cele stawiane sobie przez firmy - 1. wskazanie

	Ogółem	Wielkość miejscowości			
		Wieś i miasto do 20 tys.	Miasto 20-50 tys.	Miasto 50-200 tys.	Miasto powyżej 200 tys.
		152	152	261	641
Maksymalizacja obrotów, przychodów ze sprzedaży	41%	27%	31%	36%	39%
Zwiększanie udziału w rynku i przyciąganie nowych klientów	14%	29%	28%	21%	17%
Maksymalizacja/ optymalizacja marży, zysku	14%	10%	10%	16%	14%
Przetrwanie na rynku, uniknięcie bankructwa	8%	7%	5%	5%	5%
Rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki regionalne, zagraniczne	4%	9%	4%	3%	6%
Zachowanie/ odzyskanie płynności finansowej	3%	3%	6%	3%	5%
Wprowadzanie nowych produktów, usług skierowanych do klientów	3%	8%	5%	2%	4%
Określenie i kreowanie cechy / elementu wyróżniającego firmę od konkurencji i mającego na celu przyciągnięcie klientów	2%	5%	3%	1%	2%
Utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami	2%	1%	1%	2%	3%
Utrzymanie dobrych relacji z pracownikami	1%	0%	1%	1%	2%
Prowadzenie działalności charytatywnej np. na rzecz gminy, społeczności lokalnej lub innych społeczności	1%	0%	1%	1%	0%

Tab. 14. Świadomość podstaw funkcjonowania firmy. Najważniejsze cele stawiane sobie przez firmy - określone i sprzeczowane

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność ek-sportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+		150	1049	389	289	363	165	177	186	165
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165	
Grupa docelowa	48%	41%	51%	55%	70%	69%	51%	38%	56%	60%	70%	66%	52%	46%	
Strategia firmy	46%	37%	47%	62%	76%	73%	51%	34%	57%	64%	68%	66%	47%	42%	
Przewagę konkurencyjną, czyli cechę, za którą cenią Państwa klienci i która odróżnia Państwa od konkurencji	38%	29%	39%	42%	58%	53%	39%	31%	47%	40%	56%	50%	37%	30%	
Zakres odpowiedzialności i podejmowanych decyzji przez kierownictwo i pracowników	34%	12%	41%	55%	80%	67%	41%	28%	43%	56%	56%	57%	42%	36%	
Zasady, procedury regulujące współpracę z dostawcami, podwykonawcami	34%	24%	36%	49%	64%	64%	38%	30%	41%	49%	50%	59%	44%	32%	
Grafik organizujący pracę pracowników	33%	8%	41%	65%	86%	72%	44%	35%	50%	55%	54%	68%	44%	41%	
Pożądane cechy pracowników, czyli cechy, które są cenione w firmie i branży	33%	11%	40%	48%	58%	61%	35%	28%	39%	43%	53%	46%	39%	35%	
System wynagrodzeń pracowników uzależniony od wyników indywidualnych	32%	7%	38%	50%	69%	59%	36%	20%	40%	53%	53%	50%	39%	36%	
Plany co do podejmowania inwestycji o znacznym rozmiarze (zakup budynków, maszyn, urządzeń)	18%	15%	18%	33%	56%	46%	25%	15%	33%	34%	36%	42%	32%	23%	
Procedury / plany awaryjne postępowania w sytuacjach kryzysowych	18%	17%	19%	28%	43%	34%	24%	15%	31%	27%	34%	27%	25%	19%	
Zasady, procedury poszukiwania, zatrudniania i wdrażania nowych pracowników	14%	4%	17%	28%	52%	43%	20%	14%	25%	29%	25%	28%	21%	21%	
Żadne z powyższych	25%	42%	22%	14%	3%	6%	24%	38%	21%	12%	6%	8%	24%	32%	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa
 **Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 15. Posiadanie spisanych konkretnych zasad funkcjonowania firmy

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji***					Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+										
	550	103	190	198	152	110	530	132	165	234	112	116	87	70	
Grafik organizujący pracę pracowników	60%	62%	64%	85%	91%	91%	77%	77%	88%	78%	74%	86%	65%	91%	
System wynagrodzeń pracowników uzależniony od wyników indywidualnych	55%	53%	49%	74%	78%	76%	64%	63%	82%	59%	64%	74%	56%	70%	
Zakres odpowiedzialności i podejmowanych decyzji przez kierownictwo i pracowników	48%	36%	45%	68%	85%	70%	63%	65%	80%	59%	55%	68%	69%	57%	
Zasady, procedury regulujące współpracę z dostawcami, podwykonawcami	46%	39%	45%	66%	74%	65%	57%	54%	81%	51%	47%	65%	60%	60%	
Zasady, procedury poszukiwania, zatrudniania i wdrażania nowych pracowników	41%	42%	39%	56%	71%	68%	54%	51%	76%	49%	52%	44%	46%	62%	
Strategia firmy	30%	26%	33%	57%	74%	70%	45%	52%	65%	43%	35%	51%	53%	51%	
Plany co do podejmowania inwestycji o znacznym rozmiarze (zakup budynków, maszyn, urządzeń)	25%	44%	28%	56%	74%	67%	52%	58%	72%	48%	38%	58%	57%	55%	
Procedury / plany awaryjne postępowania w sytuacjach kryzysowych	23%	27%	30%	57%	67%	59%	46%	35%	64%	45%	41%	53%	55%	35%	
Grupa docelowa	20%	34%	24%	45%	70%	68%	36%	38%	52%	35%	41%	46%	41%	47%	
Pożądane cechy pracowników, czyli cechy, które są cenione w firmie i branży	16%	19%	18%	29%	54%	42%	28%	22%	54%	26%	20%	23%	41%	32%	
Przewaga konkurencyjna	10%	17%	13%	32%	56%	51%	24%	23%	50%	18%	22%	31%	40%	35%	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe;

F – budownictwo;

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 16. Rozwój firm w ciągu ostatnich 3 lat

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+										
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165	
Zacząła obsługiwać nowe grupy klientów	39%	39%	46%	52%	67%	65%	47%	33%	51%	55%	72%	49%	56%	47%	
Wprowadziła nowe produkty/usługi, poszerzyła zakres działalności	34%	29%	36%	46%	54%	59%	37%	29%	43%	44%	52%	49%	38%	28%	
Zatrudniła nowych pracowników	24%	3%	25%	41%	58%	55%	26%	22%	22%	36%	47%	39%	31%	22%	
Wyszła poza rynek lokalny	21%	18%	22%	24%	36%	49%	21%	12%	25%	30%	39%	34%	31%	27%	
Przeprowadziła inwestycje o znacznym rozmiarze	17%	13%	18%	23%	37%	37%	19%	14%	19%	24%	37%	27%	28%	22%	
Wprowadziła nowe technologie	13%	6%	16%	20%	35%	33%	16%	11%	21%	18%	27%	32%	26%	8%	
Pożyłała nowe źródła finansowania (kredyty, fundusze UE, venture -capitals)	7%	5%	8%	12%	29%	29%	10%	6%	15%	14%	17%	21%	12%	10%	
Wyszła poza rynek krajowy	6%	3%	6%	12%	25%	51%	4%	4%	14%	13%	12%	22%	7%	15%	
Zrealizowała projekt poprawiający konkurencyjność	6%	3%	7%	9%	28%	27%	8%	4%	12%	14%	12%	20%	10%	5%	
Otworzyła nowe placówki, oddziały	6%	2%	6%	9%	17%	15%	7%	5%	8%	10%	10%	7%	4%	6%	
Pożyłała licencje, umowy franczyzowe, pozwolenia	5%	5%	8%	5%	13%	13%	7%	3%	8%	9%	13%	5%	7%	7%	
Zmieniła siedzibę firmy w innym celu niż oszczędność	2%	1%	3%	6%	8%	7%	4%	3%	5%	4%	7%	6%	6%	5%	
Zawiązała partnerstwo strategiczne (alianse, konsorcja, join venture)	2%	2%	2%	3%	12%	9%	3%	2%	4%	6%	3%	2%	6%	2%	
Zmieniła siedzibę firmy w celu oszczędności	2%	3%	2%	3%	6%	4%	3%	1%	5%	5%	2%	6%	3%	4%	
Zmieniła profil działalności	2%	3%	1%	3%	4%	7%	2%	2%	4%	3%	3%	3%	2%	3%	
Zmieniła strukturę własnościową bądź przekształciła formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej	1%	0%	1%	4%	6%	7%	2%	1%	3%	3%	4%	3%	3%	1%	
Żadne z powyższych	39%	45%	35%	24%	13%	9%	34%	48%	28%	22%	12%	24%	26%	36%	

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 17. Planowany rozwój firm w ciągu najbliższego roku

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+										
	1205	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Obsługiwać nowe grupy klientów	37%	43%	44%	54%	58%	42%	28%	49%	52%	55%	42%	42%	43%		
Wprowadzić nowe produkty / usługi, poszerzyć zakres działalności	24%	28%	37%	43%	45%	30%	21%	31%	38%	42%	33%	33%	24%		
Zatrudnić nowych pracowników	16%	18%	29%	33%	38%	19%	15%	20%	26%	30%	23%	25%	18%		
Wyjść poza rynek lokalny	16%	18%	17%	23%	33%	16%	10%	20%	21%	24%	20%	24%	18%		
Wprowadzić nowe technologie	11%	14%	14%	28%	31%	13%	8%	15%	18%	22%	25%	21%	5%		
Przeprowadzić inwestycje o znacznym rozmiarze	9%	10%	16%	22%	23%	13%	7%	12%	18%	22%	15%	17%	15%		
Pozyskać nowe źródła finansowania (kredyty, fundusze UE, venture -capitals)	8%	10%	11%	21%	21%	10%	5%	11%	14%	20%	12%	11%	12%		
Wyjść poza rynek krajowy	6%	6%	10%	20%	32%	5%	3%	12%	10%	12%	18%	6%	11%		
Otworzyć nowe placówki, oddziały	5%	5%	9%	13%	11%	7%	5%	6%	8%	13%	7%	4%	3%		
Zrealizować projekt poprawiający konkurencyjność	4%	6%	5%	15%	14%	5%	4%	4%	8%	9%	10%	5%	3%		
Pozyskać licencje, umowy franczyzowe, pozwolenia	3%	5%	6%	9%	8%	6%	3%	6%	7%	10%	3%	2%	5%		
Zawiązać partnerstwo strategiczne (alianse, konsorcja, join venture)	2%	2%	2%	9%	6%	2%	2%	3%	3%	4%	3%	3%	2%		
Zmienić siedzibę firmy w innym celu niż oszczędności	2%	2%	2%	3%	5%	2%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	2%		
Zmienić profil działalności	1%	1%	3%	3%	4%	2%	2%	3%	1%	1%	2%	3%	4%		
Zmienić siedzibę firmy w celu oszczędności	1%	1%	2%	2%	3%	1%	0%	2%	2%	1%	2%	1%	1%		
Żadne z powyższych	47%	40%	34%	24%	18%	41%	54%	30%	32%	26%	37%	33%	41%		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 18. Cechy poszukiwane u nowych pracowników wśród planujących zwiększenie zatrudnienia

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Branża*			Płeć osoby zarządzającej	
							Tak	Nie	C	F	H	Kobieta	Mężczyzna
		1	02-09	10-50	50+								
	194	31*	72	92	67	57	204	41*	46*	29*	101	161	
Pracowitość	88%	84%	88%	89%	90%	95%	87%	93%	91%	79%	87%	89%	
Uczciwość	80%	84%	82%	82%	75%	77%	81%	85%	83%	69%	77%	82%	
Sumienność	76%	81%	78%	74%	76%	77%	76%	80%	80%	72%	80%	74%	
Fachowość	76%	71%	75%	73%	84%	77%	76%	90%	89%	76%	74%	77%	
Lojalność wobec firmy	76%	74%	69%	75%	69%	74%	72%	80%	72%	76%	76%	69%	
Samodzielność	71%	65%	74%	62%	54%	61%	64%	73%	63%	62%	69%	60%	
Komunikatywność pracownika	59%	61%	65%	59%	61%	61%	62%	54%	61%	69%	71%	55%	
Kreatywność	58%	58%	58%	54%	55%	60%	55%	56%	43%	41%	56%	56%	
Wiedza ma temat rynku, branży	57%	52%	56%	60%	58%	63%	56%	59%	59%	45%	66%	52%	
Inteligencja, szybkość uczenia się	54%	61%	56%	54%	54%	58%	55%	54%	50%	52%	59%	53%	
Niekonfliktowość	54%	42%	50%	54%	51%	56%	49%	54%	48%	52%	59%	45%	
Umiejętność pracy w zespole	53%	74%	58%	67%	66%	72%	63%	80%	65%	55%	72%	61%	
Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	44%	48%	47%	54%	52%	63%	48%	61%	59%	55%	59%	46%	
Elastyczność, mobilność w znaczeniu geograficznym – łatwość przemieszczania się	41%	48%	38%	45%	46%	51%	42%	39%	48%	66%	47%	42%	
Umiejętność dzielenia się wiedzą	41%	42%	38%	40%	42%	49%	38%	37%	41%	38%	48%	35%	
Innowacyjność	36%	35%	39%	39%	37%	44%	37%	39%	35%	31%	45%	34%	
Wykształcenie formalne	32%	39%	33%	50%	51%	54%	42%	46%	48%	48%	49%	42%	
Znajomość języków obcych	27%	29%	25%	29%	27%	39%	25%	22%	11%	38%	36%	22%	

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 19. Rodzaj planowanych inwestycji wśród planujących inwestycje

	Ogółem		Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
	1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H		
														36*	73
Zakup maszyn, urządzeń, narzędzi	33%	30%	26%	29%	22%	31%	27%	30%	29%	30%	44%	61%	10%		
Zakup komputerów, oprogramowań, rozbudowa infrastruktury IT	27%	27%	9%	20%	22%	18%	22%	11%	16%	30%	13%	8%	3%		
Zakup samochodów, środków transportu	19%	18%	22%	15%	18%	19%	16%	23%	21%	14%	5%	18%	77%		
Zakup materiałów, mebli biurowych	15%	16%	8%	2%	12%	9%	9%	4%	8%	18%	8%	4%	0%		
Rozbudowa obiektów, magazynów, dróg	8%	10%	8%	17%	16%	8%	4%	13%	12%	7%	21%	8%	3%		
Odnowienie, remont, przebudowa lokalu / obiektów	4%	3%	11%	9%	8%	6%	2%	6%	11%	2%	5%	2%	3%		
Zakup nieruchomości, gruntów, nowej siedziby	4%	5%	7%	3%	6%	5%	7%	0%	6%	5%	3%	4%	3%		
Zakup sprzętu RTV, AGD, audiowizualnego, elektronicznego	4%	5%	1%	3%	2%	4%	4%	4%	1%	5%	0%	0%	0%		
Zakup materiałów budowlanych, rusztowań	2%	3%	1%	0%	0%	2%	4%	2%	0%	0%	3%	4%	0%		

wskazania powyżej 3%

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 20. Przyczyny braku planów inwestycyjnych na 2010 rok wśród firm nieplanujących inwestycji

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+										
	937	225	316	238	135	98	811	330	232	250	102	134	130	126	
Brak potrzeby	59%	63%	55%	57%	44%	51%	57%	48%	64%	60%	51%	44%	61%	45%	
Brak funduszy, środków	24%	22%	26%	24%	28%	18%	26%	32%	21%	23%	16%	30%	22%	29%	
Kryzys, niepewna sytuacja na rynku	15%	12%	15%	20%	21%	24%	16%	14%	17%	18%	22%	25%	20%	21%	
Obawa przed przeinwestowaniem	6%	4%	8%	8%	9%	9%	7%	6%	5%	9%	12%	10%	8%	3%	
Firma w najbliższym czasie zostanie zamknięta	2%	3%	1%	3%	1%	3%	2%	2%	1%	2%	5%	2%	1%	3%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	6%	6%	5%	5%	7%	3%	6%	9%	3%	5%	3%	3%	4%	6%	

*Branże: C – przetwórstwo

przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 21. Podejście do prowadzenia biznesu

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1		10-50		Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		02-09	50+											
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Wystarczy mi to co mam i nie kładę nacisku na rozwój firmy, interesy i tak idą wystarczająco dobrze	44%	46%	42%	36%	27%	30%	40%	53%	38%	31%	27%	33%	40%	41%
Kładę duży nacisk na rozwój mojej firmy i staram się oferować nowe usługi i / lub rozszerzać swoją działalność na nowe rynki	38%	32%	40%	50%	55%	61%	41%	23%	50%	52%	62%	50%	46%	34%
Rozwój mojej firmy jest w tym momencie dla mnie obojętny i tak pewnie będę musiał(a) zakończyć działalność	4%	5%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	4%	3%	2%	2%	2%	5%
Nie wiem / trudno powiedzieć	13%	16%	14%	11%	13%	7%	15%	21%	8%	14%	6%	14%	12%	20%

Tab. 21. Podejście do prowadzenia biznesu

	Ogółem	Płeć osoby zarządzającej		Zasięg działalności			
		Kobieta	Mężczyzna	Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny / krajowy	Europejski/ globalny
	1205	489	717	556	273	232	130
Wystarczy mi to co mam i nie kładę nacisku na rozwój firmy, interesy i tak idą wystarczająco dobrze	44%	44%	36%	46%	40%	31%	24%
Kładę duży nacisk na rozwój mojej firmy i staram się oferować nowe usługi i / lub rozszerzać swoją działalność na nowe rynki	38%	40%	46%	36%	42%	53%	65%
Rozwój mojej firmy jest w tym momencie dla mnie obojętny i tak pewnie będę musiał(a) zakończyć działalność	4%	3%	3%	4%	3%	2%	2%
Nie wiem / trudno powiedzieć	13%	11%	15%	14%	15%	14%	9%

Aneks. Zasoby finansowe firmy

4.

Tab. 22. Znane źródła finansowania

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+											
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Własne zasoby finansowe	63%	54%	66%	59%	60%	65%	60%	52%	56%	69%	69%	65%	64%	53%		
Kredyty bankowe udzielane na działalność gospodarczą	59%	49%	55%	63%	65%	63%	57%	53%	55%	61%	64%	60%	60%	55%		
Leasing	44%	41%	43%	57%	70%	70%	48%	47%	50%	54%	52%	54%	52%	65%		
Linia kredytowa w banku	32%	27%	29%	44%	45%	46%	34%	36%	28%	36%	45%	37%	34%	30%		
Fundusze unijne	31%	31%	30%	39%	47%	42%	35%	34%	28%	37%	50%	40%	33%	25%		
Kredyty konsumpcyjne	27%	33%	25%	30%	25%	30%	28%	28%	32%	23%	34%	25%	24%	33%		
Dotacje z innych źródeł niż fundusze unijne	24%	21%	26%	27%	30%	29%	25%	28%	21%	25%	32%	21%	21%	21%		
Pożyczki od znajomych, rodziny	21%	23%	21%	16%	6%	11%	19%	16%	18%	17%	24%	18%	16%	19%		
Preferencyjne kredyty (oprocentowane niżej niż w bankach)	20%	21%	21%	28%	23%	21%	23%	24%	22%	21%	28%	19%	24%	25%		
Kredyty udzielane przez fundusze pożyczkowe	14%	14%	13%	15%	9%	13%	13%	15%	10%	9%	21%	10%	10%	11%		
Kredyty udzielane przez instytucje typu Provident	14%	14%	13%	12%	8%	11%	12%	14%	9%	8%	19%	10%	10%	10%		
Żadne	6%	10%	6%	4%	2%	1%	6%	5%	12%	3%	3%	4%	6%	5%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	4%	2%	4%	4%	4%	6%	3%	8%	3%	1%	1%	4%	5%	4%		

wskazania powyżej 3%

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 22. Znane źródła finansowania

	Ogółem	Posiadanie strategii firmy		Plany inwestycyjne na 2010 rok			Kondycja firmy		
		Mające strategię	Niemający strategii	Planujące inwestycje	Nieplanujące inwestycji	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra	
	1205	643	501	248	914	82	429	662	
	63%	69%	52%	74%	58%	61%	59%	62%	
Własne zasoby finansowe	59%	65%	49%	69%	55%	63%	55%	59%	
Kredyty bankowe udzielane na działalność gospodarczą	44%	59%	41%	66%	47%	41%	49%	53%	
Leasing	32%	42%	28%	43%	33%	27%	29%	40%	
Linia kredytowa w banku	31%	44%	25%	50%	32%	26%	31%	40%	
Fundusze unijne	27%	32%	24%	29%	28%	30%	23%	32%	
Kredyty konsumpcyjne	24%	30%	21%	29%	26%	13%	23%	30%	
Dotacje z innych źródeł niż fundusze unijne	21%	16%	20%	19%	18%	27%	17%	17%	
Pożyczki od znajomych, rodziny	20%	26%	20%	26%	22%	16%	20%	26%	
Preferencyjne kredyty (oprocentowane niżej niż w bankach)	14%	15%	10%	15%	13%	9%	10%	15%	
Kredyty udzielane przez fundusze pożyczkowe	14%	13%	10%	14%	11%	12%	7%	15%	
Kredyty udzielane przez instytucje typu Provident	6%	1%	11%	0%	7%	2%	9%	4%	
Żadne	4%	1%	7%	0%	4%	5%	5%	3%	
Nie wiem / trudno powiedzieć									

wskazania powyżej 3%

Tab. 23. Wykorzystywane źródła finansowania

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Branża*			Posiadanie strategii firmy			Plany inwestycyjne na 2010 rok	
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	C	F	H	Mające strategię	Niemający strategii	Planujące inwestycje	Nieplanujące inwestycji	
	1205	280	406	319	201	150	1049	177	186	165	643	501	248	914	
Własne zasoby finansowe	48%	41%	49%	43%	50%	54%	45%	53%	52%	40%	51%	40%	64%	42%	
Kredyty bankowe udzielane na działalność gospodarczą	15%	8%	16%	21%	31%	31%	16%	27%	20%	10%	22%	12%	28%	15%	
Leasing	11%	6%	11%	29%	47%	40%	18%	27%	30%	28%	26%	13%	36%	17%	
Linia kredytowa w banku	11%	4%	10%	16%	25%	25%	11%	19%	18%	10%	18%	6%	23%	10%	
Fundusze unijne	3%	1%	3%	5%	18%	12%	5%	8%	4%	4%	9%	2%	14%	4%	
Preferencyjne kredyty	2%	1%	2%	8%	8%	4%	5%	7%	7%	2%	6%	3%	8%	4%	
Dotacje z innych źródeł niż fundusze unijne	2%	2%	2%	6%	7%	7%	3%	5%	3%	2%	6%	1%	7%	3%	
Kredyty konsumpcyjne	2%	4%	2%	4%	2%	3%	3%	2%	5%	6%	4%	2%	5%	3%	
Pożyczki od znajomych, rodziny	2%	3%	3%	1%	0%	1%	2%	5%	2%	2%	2%	1%	4%	1%	
Żadne	30%	44%	27%	22%	12%	13%	29%	20%	23%	35%	16%	41%	10%	31%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	4%	4%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	5%	5%	4%	6%	1%	6%	

wskazania powyżej 1%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 24. Sposób wykorzystania pozyskanych środków

	Linia kredytowa w banku	Fundusze unijne	Preferencyjne kredyty (oprocentowane niżej niż w bankach)	Dotacje z innych źródeł niż fundusze unijne	Kredyty konsumpcyjne
	129	32*	30*	19*	21*
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru	65%	5%	80%	9%	36%
Finansowanie mniejszych inwestycji (zakup materiałów biurowych, komputera)	17%	10%	7%	31%	12%
Pomoc w przetrwaniu firmy	7%	1%		2%	11%
Finansowanie większych inwestycji (nowe biuro, technologie, maszyny, środki transportu)	2%	22%	3%	11%	21%
Finansowanie rozpoczęcia działalności gospodarczej		6%	1%	32%	5%
Finansowanie nowych miejsc pracy		2%	1%	1%	1%
Splata innego kredytu			0%	1%	2%
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	55%	8%	12%	12%

*uwaga małe liczebności

Tab. 24. Sposób wykorzystania pozyskanych środków

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				
		1	02-09	10-50	50+	
		116	200	137	100	
Własne zasoby finansowe						
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru	74%	76%	72%	71%	62%	
Finansowanie mniejszych inwestycji (zakup materiałów biurowych, komputera)	4%	9%	7%	7%	16%	
Finansowanie nowych miejsc pracy	1%	1%	1%	1%	5%	
Finansowanie rozpoczęcia działalności gospodarczej	1%	1%	2%	2%	6%	
Finansowanie większych inwestycji (nowe biuro, technologie, maszyny, środki transportu)	5%	2%	5%	9%	3%	
Pomoc w przetrwaniu firmy	4%	4%	5%	4%	1%	
Splata innego kredytu	1%	0%	1%	1%	1%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	10%	7%	8%	4%	6%	
Leasing						
	129	17*	43*	93	95	
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru						
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru	15%	18%	16%	8%	8%	
Finansowanie mniejszych inwestycji (zakup materiałów biurowych, komputera)	3%	12%	2%	9%	13%	
Finansowanie nowych miejsc pracy	0%	0%	0%	2%	1%	
Finansowanie rozpoczęcia działalności gospodarczej	0%	6%	0%	1%	0%	
Finansowanie większych inwestycji (nowe biuro, technologie, maszyny, środki transportu)	72%	53%	72%	69%	75%	
Pomoc w przetrwaniu firmy	0%	0%	0%	4%	0%	
Splata innego kredytu	1%	0%	2%	0%	0%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	7%	12%	7%	8%	3%	
Kredyty bankowe udzielane na działalność gospodarczą						
	179	21*	65	67	63	
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru						
Finansowanie działalności bieżącej, np. zakup towaru	52%	33%	51%	66%	62%	
Finansowanie mniejszych inwestycji (zakup materiałów biurowych, komputera)	4%	10%	9%	10%	13%	
Finansowanie nowych miejsc pracy	2%	0%	5%	1%	2%	
Finansowanie rozpoczęcia działalności gospodarczej	6%	29%	8%	1%	0%	
Finansowanie większych inwestycji (nowe biuro, technologie, maszyny, środki transportu)	13%	14%	9%	16%	19%	
Pomoc w przetrwaniu firmy	1%	0%	2%	0%	0%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	21%	14%	17%	4%	5%	

*uwaga male liczebności

Tab. 25. Ocena źródeł finansowania

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksploatowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Branie kredytu ma jedynie sens w przypadku finansowania dużych inwestycji	3.4	3.6	3.4	3.3	3.1	3.1	3.4	3.3	3.3	3.5	3.4	3.1	3.5	3.6
Kredyt to normalny sposób finansowania działalności firmy	3.3	3.1	3.3	3.5	3.6	3.5	3.3	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.4
Moja firma skorzystałaby z kredytu, jedynie w przypadku poważnych problemów finansowych	3.3	3.5	3.3	3.0	2.8	2.8	3.2	3.2	3.1	3.2	3.1	2.9	3.2	3.2
Mojej firmie wystarczy to co ma i nie musimy korzystać z kredytów	3.3	3.6	3.2	3.0	2.5	2.7	3.2	3.3	3.2	3.1	2.9	2.7	3.1	3.2
Nie korzystam z kredytu, bo nie wiem czy w przyszłości będę w stanie go spłacić	2.9	3.1	2.9	2.6	2.3	2.5	2.8	2.8	2.8	2.8	2.6	2.6	2.8	3.0
Nie ubiegamy się o jakiegokolwiek dotacje, bo i tak byśmy ich nie dostali	2.8	2.9	2.9	2.9	2.4	2.7	2.8	2.7	2.8	2.9	2.8	2.9	2.8	3.0
Nie warto ubiegać się o dotacje, bo zajmuje to zbyt wiele czasu	2.8	2.9	2.8	2.8	2.5	2.5	2.8	2.8	2.8	2.8	2.6	2.7	2.8	3.0
Dotacje są jedynym dostępnym dla nas źródłem finansowania	2.3	2.5	2.3	2.2	2.1	2.1	2.3	2.6	2.3	2.0	2.0	2.2	2.2	2.4
Nie ubiegamy się o kredyty, bo i tak byśmy ich nie dostali	2.3	2.4	2.4	2.0	2.0	2.0	2.3	2.3	2.2	2.2	2.2	2.1	2.2	2.3

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 25. Ocena źródeł finansowania

	Ogółem	Posiadanie strategii firmy			Zasięg działalności						Kondycja firmy		
		Mające strategię	Niemający strategii	Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny / krajowy	Europejski / globalny	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra			
	1205	643	501	556	273	232	130	82	429	662			
Branie kredytu ma jedynie sens w przypadku finansowania dużych inwestycji	3.4	3.3	3.5	3.4	3.4	3.3	3.1	3.4	3.4	3.3			
Kredyt to normalny sposób finansowania działalności firmy	3.3	3.5	3.2	3.3	3.4	3.4	3.6	3.3	3.3	3.4			
Moja firma skorzystałaby z kredytu, jedynie w przypadku poważnych problemów finansowych	3.3	3.1	3.3	3.3	3.3	3.0	2.7	3.2	3.2	3.2			
Mojej firmie wystarczy to co ma i nie musimy korzystać z kredytów	3.3	3.0	3.4	3.3	3.2	2.9	2.7	2.5	3.2	3.2			
Nie korzystam z kredytu, bo nie wiem czy w przyszłości będę w stanie go spłacić	2.9	2.6	3.0	3.0	2.8	2.5	2.3	3.0	3.0	2.6			
Nie ubiegamy się o jakiegokolwiek dotacje, bo i tak byśmy ich nie dostali	2.8	2.7	3.0	2.9	2.7	2.7	2.6	3.4	2.9	2.7			
Nie warto ubiegać się o dotacje, bo zajmuje to zbyt wiele czasu	2.8	2.7	2.9	2.9	2.7	2.7	2.5	3.0	2.9	2.6			
Dotacje są jedynym dostępnym dla nas źródłem finansowania	2.3	2.1	2.5	2.4	2.3	2.0	2.1	2.3	2.3	2.2			
Nie ubiegamy się o kredyty, bo i tak byśmy ich nie dostali	2.3	2.1	2.4	2.4	2.2	2.1	2.0	2.5	2.3	2.1			

Aneks. Wsparcie firmy

5.

Tab. 26. Spontaniczna znajomość instytucji wspierających sektor MSP (wskazania pow. 3%)

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+											
Banki komercyjne	65%	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Urząd pracy	40%	65%	65%	70%	75%	77%	67%	69%	67%	71%	66%	72%	64%	72%		
Ogólnie fundusze europejskie	35%	35%	35%	45%	32%	47%	36%	38%	35%	35%	37%	29%	39%	48%		
Urząd miasta, gminy	22%	37%	29%	38%	49%	41%	36%	44%	34%	30%	36%	41%	29%	44%		
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	18%	23%	24%	26%	22%	25%	24%	20%	26%	22%	24%	11%	30%	30%		
Agencja Rozwoju Regionalnego	15%	19%	17%	22%	30%	33%	19%	21%	19%	15%	18%	19%	23%	28%		
Urząd Marszałkowski	14%	18%	14%	23%	30%	25%	19%	21%	20%	19%	19%	18%	19%	28%		
Ministerstwo Gospodarki	14%	16%	17%	18%	17%	21%	16%	14%	15%	15%	17%	6%	20%	27%		
Fundusze dołączeniowe i pożyczkowe	14%	14%	15%	17%	21%	23%	16%	13%	18%	18%	16%	17%	18%	15%		
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	12%	13%	12%	11%	10%	13%	11%	12%	12%	6%	14%	10%	10%	13%		
Bank Gospodarstwa Krajowego	10%	17%	11%	18%	27%	23%	16%	22%	15%	13%	13%	12%	18%	32%		
Ministerstwo Infrastruktury	9%	11%	11%	12%	17%	13%	12%	10%	13%	12%	12%	12%	14%	12%		
Ministerstwo Środowiska	8%	9%	10%	11%	15%	13%	11%	8%	13%	8%	11%	9%	12%	12%		
Europejski Fundusz Społeczny	8%	10%	10%	12%	16%	15%	11%	12%	14%	11%	11%	10%	13%	13%		
Izby i stowarzyszenia gospodarcze i branżowe	8%	13%	6%	8%	13%	14%	9%	12%	7%	6%	6%	7%	7%	15%		
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	5%	10%	5%	10%	10%	11%	8%	9%	10%	5%	5%	6%	10%	13%		
Program Pomocy Polsce i Węgrowi w Restrukturyzacji Gospodarki	5%	8%	7%	7%	7%	10%	7%	7%	4%	4%	4%	4%	6%	12%		
Krajowy System Usług	4%	5%	4%	6%	13%	12%	6%	7%	7%	7%	6%	7%	4%	9%		
Parki technologiczne, naukowe, przemysłowe	4%	8%	3%	3%	4%	8%	4%	6%	4%	3%	4%	3%	6%	4%		
Nie wiem / żadne	19%	4%	3%	4%	5%	6%	4%	6%	3%	3%	4%	3%	3%	5%		
		19%	18%	15%	12%	10%	17%	13%	17%	14%	20%	19%	17%	10%		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, wielkopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 26. Spontaniczna znajomość instytucji wspierających sektor MSP (wskazania pow. 3%)

	Ogółem	Posiadanie strategii		Wprowadzenie inwestycji w ciągu roku		Sytuacja firmy w związku z kryzysem		
		Tak	Nie	Tak	Nie	Pogorszyła się	Nie zmieniła się	Poprawiła się
	1205	643	501	248	914	653	502	24*
Banki komercyjne	65%	76%	59%	71%	67%	70%	66%	71%
Urząd pracy	40%	40%	34%	48%	34%	37%	38%	58%
Ogólnie fundusze europejskie, unijne	35%	44%	28%	45%	35%	36%	38%	38%
Urząd Miasta/Gminy	22%	26%	21%	34%	21%	24%	24%	38%
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP	18%	27%	14%	31%	19%	21%	20%	42%
Agencja Rozwoju Regionalnego	15%	25%	15%	28%	18%	21%	19%	33%
Urząd Marszałkowski	14%	19%	15%	28%	14%	17%	17%	33%
Ministerstwo Gospodarki	14%	21%	11%	25%	14%	15%	18%	17%
Fundusze dotychczasowe i pożyczkowe	14%	14%	9%	15%	10%	10%	13%	8%
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	12%	23%	10%	29%	14%	18%	15%	42%
BGK - Bank Gospodarstwa Krajowego	10%	16%	8%	19%	11%	12%	13%	29%
Ministerstwo Infrastruktury	9%	14%	6%	16%	9%	10%	11%	21%
Ministerstwo Środowiska	8%	16%	7%	19%	10%	11%	11%	17%
Europejski Fundusz Społeczny	8%	13%	5%	16%	8%	8%	12%	13%
Izby i stowarzyszenia gospodarcze i branżowe	5%	11%	5%	18%	6%	9%	6%	21%
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	5%	9%	5%	13%	5%	7%	8%	13%
Program Pomocy Polsce i Węgom w Restrukturyzacji Gospodarki, PHARE	4%	9%	3%	12%	5%	6%	7%	4%
Krajowy System Usług (KSU)	4%	6%	3%	7%	4%	5%	3%	4%
Parki technologiczne, naukowe, przemysłowe	4%	6%	2%	10%	3%	5%	3%	8%
Nie wiem / żadne	19%	3%	12%	4%	8%	9%	5%	0%

*uwaga małe liczebności

Tab. 26. Spontaniczna znajomość instytucji wspierających sektor MSP (wskazania pow. 3%)

	Ogółem	Wiek respondenta			
		do 34 lat	35-44 lata	45-54 lata	55 i więcej
		279	371	359	170
Banki komercyjne	1205	65%	66%	74%	66%
Urząd pracy	65%	46%	39%	37%	23%
Ogólnie fundusze europejskie, unijne	40%	34%	41%	37%	33%
Urząd Miasta/Gminy	35%	23%	23%	26%	23%
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARR	22%	17%	20%	26%	18%
Agencja Rozwoju Regionalnego	18%	19%	19%	23%	20%
Urząd Marszałkowski	15%	19%	18%	16%	14%
Ministerstwo Gospodarki	14%	17%	17%	17%	15%
Fundusze dojrzeniowe i pożyczkowe	14%	13%	11%	13%	7%
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	12%	16%	14%	21%	19%
BGK - Bank Gospodarstwa Krajowego	10%	12%	11%	15%	13%
Ministerstwo Infrastruktury	9%	9%	10%	15%	8%
Ministerstwo Środowiska	8%	12%	11%	13%	9%
Europejski Fundusz Społeczny	8%	13%	9%	9%	6%
izby i stowarzyszenia gospodarcze i branżowe	5%	7%	8%	9%	9%
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyzszego	5%	8%	7%	8%	5%
Program Pomocy Polsce i Węgom w Restrukturyzacji Gospodarki, PHARE	4%	6%	5%	9%	6%
Krajowy System Usług (KSU)	4%	4%	5%	4%	4%
Parki technologiczne, naukowe, przemysłowe	4%	5%	4%	4%	3%
Nie wiem / żadne	19%	8%	9%	6%	11%

Tab. 27. Wspomagana znajomość instytucji wspierających sektor MSP

	Ogółem		Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
	1205	83%	1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H		
			280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Banki komercyjne		83%	84%	82%	94%	95%	95%	87%	90%	82%	91%	93%	85%	83%	89%		
Urząd pracy		75%	73%	73%	83%	80%	80%	76%	78%	72%	76%	85%	61%	76%	88%		
Urząd miasta, gminy		63%	62%	62%	71%	66%	61%	66%	69%	61%	64%	75%	47%	64%	76%		
Ministerstwo Gospodarki		56%	55%	55%	64%	72%	70%	59%	61%	60%	61%	62%	57%	58%	68%		
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości		52%	45%	52%	57%	67%	63%	53%	62%	49%	53%	56%	46%	54%	66%		
Urząd Marszałkowski		51%	49%	50%	61%	62%	55%	55%	53%	48%	52%	65%	35%	51%	72%		
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych		47%	44%	46%	56%	69%	59%	51%	63%	45%	41%	57%	34%	53%	70%		
Ministerstwo Środowiska		47%	45%	47%	55%	62%	56%	50%	52%	54%	47%	52%	43%	51%	64%		
Agencja Rozwoju Regionalnego		46%	41%	47%	61%	72%	61%	52%	55%	53%	47%	60%	39%	51%	67%		
Ministerstwo Infrastruktury		46%	41%	44%	53%	60%	51%	48%	51%	42%	42%	50%	40%	47%	62%		
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego		33%	29%	31%	38%	38%	33%	33%	37%	26%	24%	30%	30%	31%	53%		
Fundusze doradcze i pożyczkowe		33%	25%	30%	33%	33%	33%	30%	32%	33%	25%	35%	28%	26%	31%		
Bank Gospodarstwa Krajowego		31%	29%	36%	39%	48%	39%	37%	45%	33%	35%	31%	40%	37%	46%		
Izby i stowarzyszenia gospodarcze i branżowe		26%	25%	26%	41%	46%	39%	32%	38%	31%	24%	33%	23%	36%	43%		
Inkubatory, np. przedsiębiorczości, akademickie		17%	14%	17%	25%	27%	23%	20%	20%	17%	18%	20%	15%	21%	29%		
Krajowy System Usług		17%	16%	18%	21%	22%	25%	18%	25%	16%	12%	22%	16%	18%	19%		
Pariki technologiczne, naukowe, przemysłowe		16%	11%	15%	23%	28%	28%	17%	22%	16%	12%	21%	16%	17%	19%		
Centra transferu technologii		11%	6%	11%	13%	16%	13%	11%	11%	9%	8%	10%	15%	9%	12%		
Nie wiem / żadne		7%	7%	7%	2%	0%	2%	5%	4%	7%	3%	2%	11%	4%	1%		

*Branże: C – przetwórstwo

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie,

podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 28. Doświadczenia we współpracy z instytucjami

	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
	Ogółem				Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
	1	02-09	10-50	50+										
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Banki komercyjne	26%	15%	26%	40%	50%	51%	28%	26%	37%	31%	33%	38%	34%	26%
Urząd pracy	9%	5%	10%	17%	19%	18%	11%	6%	8%	17%	20%	16%	10%	10%
Urząd Miasta / Gminy	2%	1%	4%	7%	7%	5%	4%	2%	2%	7%	8%	2%	4%	4%
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	1%	0%	2%	5%	13%	13%	3%	4%	3%	5%	7%	14%	1%	1%
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP	1%	0%	1%	3%	9%	9%	2%	1%	4%	3%	5%	5%	2%	2%
Urząd Marszałkowski	1%	1%	2%	1%	7%	2%	2%	1%	1%	4%	3%	2%	1%	1%
Agencja Rozwoju Regionalnego	1%	0%	0%	1%	9%	5%	2%	0%	4%	1%	3%	3%	2%	1%
Żadne, z żadnych	56%	72%	54%	37%	29%	29%	53%	59%	50%	44%	38%	43%	52%	53%
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	7%	8%	8%	6%	8%	8%	10%	8%	6%	7%	6%	6%	10%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 28. Doświadczenia we współpracy z instytucjami

	Posiadanie strategii firmy				Zasięg działalności				
	Ogółem				Regionalny (województwo)		Ponadregionalny / krajowy		Europejski / globalny
	Mające strategię	Niemające strategii	Lokalny	Regionalny (województwo)	Regionálny (województwo)	Ponadregionalny / krajowy	Europejski / globalny		
	1205	643	501	273	556	232	130		
Banki komercyjne	40%	22%	23%	34%	23%	40%	46%		
Urząd pracy	15%	8%	8%	13%	8%	16%	18%		
Urząd Miasta / Gminy	6%	2%	4%	5%	4%	4%	7%		
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	7%	1%	2%	4%	2%	7%	12%		
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP	4%	1%	1%	2%	1%	3%	9%		
Urząd Marszałkowski	3%	1%	2%	3%	2%	3%	4%		
Agencja Rozwoju Regionalnego	3%	0%	1%	1%	1%	3%	6%		
Żadne, z żadnych	37%	63%	59%	49%	59%	38%	32%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	7%	8%	7%	8%	7%	9%		

Tab. 29. Ocena efektywności i jakości współpracy

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				
		1	02-09	10-50	50+	
		4*	16*	21*	14*	
Urząd miasta, gminy	25*					
[4] Zdecydowanie pozytywnie	62%	50%	56%	33%	36%	
[3] Raczej pozytywnie	29%	50%	38%	57%	29%	
[2] Raczej negatywnie	1%	0%	0%	10%	0%	
[1] Zdecydowanie negatywnie	0%	0%	0%	0%	7%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	0%	6%	0%	29%	
średnia	3.7	3.5	3.6	3.2	3.3	
	18*	1*	9*	16*	26*	
PFRON						
[4] Zdecydowanie pozytywnie	21%	0%	33%	31%	54%	
[3] Raczej pozytywnie	71%	0%	56%	50%	31%	
[2] Raczej negatywnie	2%	0%	0%	0%	12%	
[1] Zdecydowanie negatywnie	1%	0%	0%	6%	0%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	5%	100%	11%	13%	4%	
średnia	3.2	0.0	3.4	3.2	3.4	

*uwaga małe liczebności

Tab. 29. Ocena efektywności i jakości współpracy

	Ogółem		Wielkość firmy – liczba pracowników				Wielkość miejscowości					Długość funkcjonowania firmy		
	114	14*	02-09	10-50	50+	Wies i miasto do 19.999	Miasto 20-49.999	Miasto 50-199.999	Miasto powyżej 200 tys.	Do 2 lat	3-5	Powyżej 5 lat		
			39*	53	38*	32*	34*	27*	51	16*	25*	103		
Urząd pracy														
[4] Zdecydowanie pozytywnie	49%	43%	41%	25%	37%	47%	44%	22%	25%	19%	32%	37%		
[3] Raczej pozytywnie	34%	43%	38%	47%	50%	31%	44%	48%	53%	56%	40%	45%		
[2] Raczej negatywnie	3%	7%	3%	11%	5%	6%	3%	7%	10%	0%	16%	6%		
[1] Zdecydowanie negatywnie	0%	0%	0%	4%	0%	0%	6%	0%	0%	13%	0%	0%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	14%	7%	18%	13%	8%	16%	3%	22%	12%	13%	12%	13%		
średnia	3.5	3.4	3.5	3.1	3.3	3.5	3.3	3.2	3.2	2.9	3.2	3.4		

Tab. 29. Ocena efektywności i jakości współpracy

	Ogółem		Wielkość firmy – liczba pracowników				Rynek funkcjonowania				
	10*	3*	02-09	10-50	50+	Lokalny	Regionalny (województwo)	Ponadregionalny / krajowy	Europejski / globalny		
			11*	19*	6*	5*	8*	12*			
PARP											
[4] Zdecydowanie pozytywnie	5%	0%	9%	42%	0%	0%	63%	33%			
[3] Raczej pozytywnie	85%	67%	55%	37%	67%	80%	38%	25%			
[2] Raczej negatywnie	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
[1] Zdecydowanie negatywnie	10%	33%	27%	21%	33%	20%	0%	42%			
średnia	3.0	3.0	2.9	3.5	3.0	3.0	3.6	3.6			

*uwaga małe liczebności

Tab. 29. Ocena efektywności i jakości współpracy

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Kondycja firmy		
		1	02-09	10-50	50+	zła	Ani zła, ani dobra	Dobra	
		41*	107	128	100	33*	119	216	
Banki komercyjne									
[4] Zdecydowanie pozytywnie	21%		19%	19%	20%	9%	13%	25%	
[3] Raczej pozytywnie	58%	68%	58%	63%	61%	61%	68%	59%	
[2] Raczej negatywnie	12%	0%	12%	11%	8%	18%	13%	6%	
[1] Zdecydowanie negatywnie	3%	0%	3%	1%	1%	3%	1%	1%	
Nie wiem / trudno powiedzieć	6%	10%	8%	7%	10%	9%	6%	9%	
średnia	3.0	3.2	3.0	3.1	3.1	2.8	3.0	3.2	

	Agencja Rozwoju Regionalnego	Izby i stowarzyszenia gospodarcze i branżowe	Urząd Marszałkowski	Ministerstwo Środowiska	Bank Gospodarstwa Krajowego
	8*	5*	8*	6*	5*
[4] Zdecydowanie pozytywnie	87%	87%	42%		2%
[3] Raczej pozytywnie	12%	8%	55%	4%	60%
[2] Raczej negatywnie	0%	4%	1%		37%
[1] Zdecydowanie negatywnie					
Nie wiem / trudno powiedzieć	1%	1%	1%	96%	2%
średnia	3.9	3.8	3.4	3.1	2.6

*uwaga małe liczebności

Tab. 30. Planowana współpraca z instytucjami wspierającymi sektor MSP

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		10-50				Tak		I				C		
		02-09	10-50	50+	50+	Nie	I	II	III	IV	F	H		
	1205	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	186	165		
Banki komercyjne	12%	10%	23%	33%	27%	15%	12%	19%	20%	16%	19%	12%		
Urząd pracy	5%	6%	8%	12%	13%	6%	3%	4%	11%	13%	8%	6%		
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	2%	2%	4%	7%	7%	3%	3%	2%	4%	7%	2%	1%		
Agencja Rozwoju Regionalnego	2%	2%	3%	4%	3%	2%	0%	3%	2%	5%	2%	1%		
Urząd Miasta / Gminy	1%	1%	4%	3%	3%	2%	2%	0%	4%	1%	2%	2%		
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP	1%	1%	1%	7%	6%	2%	0%	4%	1%	4%	1%	1%		
Żadne, z żadnych	57%	53%	39%	26%	34%	50%	58%	55%	38%	33%	48%	48%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	23%	27%	28%	24%	27%	25%	26%	18%	29%	28%	23%	33%		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie,

podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 30. Planowana współpraca z instytucjami wspierającymi sektor MSP

	Ogółem	Posiadanie strategii firmy			Zasięg działalności		
		Niemający strategii			Regionalny (województwo)		Ponadregionalny / krajowy
		Mające strategię	Niemający strategii	Lokalny	Regionalny (województwo)	Europejski/globalny	
	1205	643	501	556	273	232	130
Banki komercyjne	12%	24%	8%	10%	18%	24%	27%
Urząd pracy	5%	9%	5%	4%	7%	10%	11%
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	2%	5%	1%	2%	3%	6%	6%
Agencja Rozwoju Regionalnego	2%	3%	1%	2%	2%	4%	2%
Urząd Miasta/Gminy	1%	3%	1%	2%	3%	2%	4%
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP	1%	4%	0%	1%	1%	4%	6%
Żadne, z żadnych	57%	35%	64%	58%	44%	36%	36%
Nie wiem / trudno powiedzieć	23%	26%	22%	23%	29%	24%	25%

Tab. 31. Przyczyny chęci przyszłej współpracy z instytucjami wspierającymi wśród deklarujących takie plany

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
		1				Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		02-09	10-50	50+											
	479	68	166	182	133	97	449	125	131	189	104	97	85	62	
Dostępne dla firm takich, jak moja	20%	19%	17%	17%	11%	14%	16%	25%	13%	13%	13%	18%	14%	24%	
Najbardziej korzystna forma	10%	9%	7%	10%	11%	6%	10%	10%	13%	7%	8%	8%	19%	3%	
Szybka forma wsparcia	10%	1%	11%	7%	5%	4%	8%	12%	11%	4%	2%	7%	6%	11%	
Potrzebne w prowadzeniu działalności	9%	13%	10%	10%	15%	11%	12%	6%	17%	13%	10%	11%	12%	10%	
Finansowanie inwestycji	7%	9%	9%	6%	8%	9%	7%	2%	8%	11%	9%	6%	13%	15%	
Potrzeba zatrudnienia pracowników	6%	6%	6%	7%	4%	5%	6%	3%	1%	9%	10%	3%	5%	11%	
Sprawdzony, pewny sposób	5%	9%	4%	10%	8%	6%	7%	10%	8%	5%	6%	8%	4%	5%	
Pozyskiwanie funduszy	5%	6%	5%	4%	6%	5%	5%	2%	8%	4%	8%	6%	6%	2%	
Wiem jak z nich korzystać/ prosta forma	5%	4%	5%	5%	1%	4%	4%	5%	5%	3%	4%	6%	2%	3%	
Rozwój działalności	4%	1%	8%	3%	7%	10%	4%	2%	10%	3%	8%	2%	5%	11%	
Wsparcie na początku działalności	4%	7%	2%	2%	0%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	

wskazania powyżej 3%

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 32. Przyczyny braku współpracy z firmami doradztwa strategicznego

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1				Nie		I				C		
		02-09	10-50	50+	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	F	H	
	1100	260	375	291	147	117	949	359	255	313	146	157	165	149
Nie było takiej potrzeby, sami opracowujemy tego typu rozwiązania	Wskazania powyżej 3%	63%	67%	69%	69%	72%	67%	55%	77%	68%	79%	69%	70%	57%
Nie wiedzieliśmy o takiej możliwości	16%	14%	14%	13%	11%	10%	14%	20%	9%	10%	10%	11%	13%	11%
Nie mam zaufania do takiego doradztwa	12%	14%	12%	10%	10%	11%	12%	12%	11%	15%	6%	13%	10%	20%
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	8%	6%	8%	10%	6%	7%	13%	4%	6%	3%	8%	5%	11%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 32. Przyczyny braku współpracy z firmami doradztwa strategicznego

	Ogółem	Posiadanie strategii firmy		Kondycja firmy	
		Mające strategię		Ani zła, ani dobra	
		Mające strategię	Niemające strategii	Zła	Dobra
	1100	546	473	72	578
Nie było takiej potrzeby, sami opracowujemy tego typu rozwiązania	63%	76%	58%	47%	70%
Nie wiedzieliśmy o takiej możliwości	16%	8%	18%	24%	12%
Nie mam zaufania do takiego doradztwa	12%	10%	14%	19%	10%
Nie wiem / trudno powiedzieć	8%	6%	10%	8%	7%

Tab. 33. Bariery współpracy z instytucjami wspierającymi sektor MSP

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników						Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*				
		01		02-09		10-50		50+		Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	38%	39%	37%	41%	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Zbyt duże formalności	37%	33%	37%	38%	39%	41%	25%	24%	25%	24%	21%	29%	27%	26%	22%	25%	25%	25%
Wysokie koszty	33%	28%	33%	37%	41%	25%	24%	25%	24%	21%	29%	27%	26%	22%	25%	25%	24%	24%
Słaba dostępność	29%	28%	29%	26%	21%	15%	7%	11%	16%	13%	13%	11%	12%	18%	10%	17%	15%	15%
Brak potrzeby	23%	31%	25%	24%	15%	7%	11%	13%	13%	10%	10%	11%	10%	13%	11%	10%	8%	8%
Brak zaufania do tego typu instytucji	17%	19%	17%	16%	7%	7%	10%	10%	9%	6%	5%	7%	6%	7%	5%	5%	4%	4%
Powolność/opieszalność w działaniu	13%	11%	13%	13%	15%	14%	9%	9%	9%	11%	16%	10%	10%	4%	13%	11%	11%	11%
Tego typu instytucje proponują akademickie rozwiązania - nie znają praktyki	8%	9%	8%	13%	10%	14%	14%	14%	14%	9%	7%	11%	10%	13%	11%	10%	8%	8%
Brak znajomości nowoczesnych technik zarządzania małym lub średnim przedsiębiorstwem	5%	8%	5%	7%	6%	6%	7%	7%	7%	6%	5%	7%	6%	7%	5%	5%	4%	4%
Nie wiem / trudno powiedzieć	11%	10%	10%	11%	14%	9%	9%	9%	9%	11%	16%	10%	10%	4%	13%	11%	11%	11%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Aneks. Zasoby ludzkie w firmie

6.

Tab. 34. Odczuwany brak pracowników o określonych umiejętnościach

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
		1		02-09		10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Pracownicy sumienni, pracownicy, zdyscyplinowani, lojalni	9%	3%	9%	15%	15%	15%	10%	9%	8%	12%	13%	15%	14%	9%		
Pracownicy twórczy, kreatywni, mający wiele pomysłów na rozwój firmy	6%	2%	7%	14%	17%	8%	19%	6%	9%	11%	13%	14%	14%	7%		
Pracownicy o szerokich kompetencjach i umiejętnościach	5%	3%	7%	9%	16%	7%	17%	6%	5%	10%	14%	12%	11%	5%		
Pracownicy o wąskich specjalizacjach	5%	1%	6%	10%	18%	7%	19%	5%	4%	12%	13%	14%	13%	4%		

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie,

podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 34. Odczuwany brak pracowników o określonych umiejętnościach

	Ogółem	Zasięg działalności				
		Lokalny		Ponadregionalny / krajowy		Europejski / globalny
		556	273	232	130	
Pracownicy sumienni, pracownicy, zdyscyplinowani, lojalni	9%	8%	8%	13%	17%	
Pracownicy twórczy, kreatywni, mający wiele pomysłów na rozwój firmy	6%	6%	8%	14%	21%	
Pracownicy o szerokich kompetencjach i umiejętnościach	5%	5%	6%	13%	18%	
Pracownicy o wąskich specjalizacjach	5%	5%	7%	11%	18%	

Tab. 35. Przyczyny niemożności pozyskania pracowników - wskazania wspomagane

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		12*	65	72	68	51	166	50	44*	82	41*	49*	46*	23*
Trudności w znalezieniu pracownika o odpowiednich kwalifikacjach	167	33%	57%	56%	49%	55%	52%	44%	50%	57%	56%	53%	67%	39%
Wysokie koszty pracy (ZUS, podatki)	55%	17%	35%	28%	22%	37%	25%	30%	32%	27%	22%	35%	17%	30%
Zbyt wysokie wymagania finansowe potencjalnych pracowników tej grupy	36%	25%	25%	25%	38%	41%	25%	20%	34%	34%	24%	33%	24%	13%
Niepewność co do ogólnej sytuacji gospodarczej	24%	17%	17%	6%	6%	8%	10%	16%	9%	9%	5%	10%	11%	13%
Ogólna niechęć potencjalnych pracowników do pracy	21%	8%	20%	19%	13%	16%	17%	20%	20%	15%	15%	12%	20%	17%
Brak środków finansowych na wynagrodzenia nowych pracowników	20%	8%	12%	11%	12%	8%	13%	12%	9%	13%	10%	16%	4%	9%
Niechęć potencjalnych pracowników do pracy w tej branży lub tej firmie	20%	0%	17%	15%	3%	8%	12%	8%	14%	12%	10%	10%	9%	13%
Niepewna przyszłość firmy (np. brak zamówień, brak zbytu na produkty)	17%	8%	8%	7%	6%	4%	8%	8%	7%	6%	7%	8%	4%	9%
Obecna sytuacja gospodarcza	15%	0%	3%	3%	7%	6%	4%	2%	9%	4%	2%	2%	2%	4%
Nie wiem / trudno powiedzieć	7%	50%	8%	17%	12%	10%	16%	28%	5%	12%	12%	12%	17%	13%

Wskazania powyżej 3%

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)

III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 36. Zakres rotacji pracownik^{ów}

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracownik ^{ów}				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji ^{***}				Branża [*]		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+									
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Praktycznie nie ma rotacji	54%	38%	57%	32%	25%	26%	43%	36%	45%	42%	41%	47%	33%	30%
Rotacja jest niewielka	20%	5%	26%	47%	49%	49%	28%	35%	23%	32%	30%	33%	32%	33%
Rotacja jest średnia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rotacja jest duża	2%	0%	2%	3%	5%	3%	3%	1%	4%	3%	2%	3%	4%	2%
Nie dotyczy	13%	52%	2%	1%	0%	3%	14%	11%	17%	11%	15%	2%	17%	21%
Nie wiem / trudno powiedzieć	11%	5%	13%	17%	20%	19%	13%	17%	12%	11%	12%	14%	14%	15%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie)
 III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 37. Cechy pracowników pożądane w czasach kryzysu

	Wielkość firmy – liczba pracowników				Branża*			Kondycja firmy			
	Ogółem	1	02-09	10-50	50+	C	F	H	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra
		1205	280	406	319	201	177	186	165	82	429
Pracowitość	88%	83%	90%	91%	87%	92%	91%	90%	84%	89%	88%
Sumiennność	76%	69%	79%	75%	74%	75%	74%	79%	78%	73%	75%
Uczciwość	72%	64%	72%	67%	68%	67%	67%	74%	60%	68%	68%
Fachowość	70%	63%	74%	71%	74%	78%	75%	65%	68%	71%	71%
Lojalność wobec firmy	62%	43%	69%	67%	70%	69%	61%	53%	63%	60%	64%
Samodzielność	58%	50%	61%	52%	53%	46%	51%	58%	54%	51%	57%
Wiedza na temat rynku, branży	58%	47%	59%	55%	54%	51%	50%	39%	43%	50%	57%
Komunikatywność pracownika	53%	37%	56%	50%	54%	39%	42%	44%	43%	45%	53%
Kreatywność	50%	47%	52%	53%	63%	48%	44%	44%	48%	46%	58%
Inteligencja, szybkość uczenia się	48%	41%	51%	44%	48%	42%	40%	35%	37%	42%	50%
Umiejętność pracy w zespole	46%	35%	50%	60%	63%	53%	54%	44%	35%	46%	56%
Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	44%	38%	48%	50%	52%	47%	44%	44%	38%	42%	51%
Niekonfliktowość	42%	30%	44%	41%	48%	38%	38%	39%	32%	38%	42%
Innowacyjność	37%	31%	37%	38%	43%	33%	34%	25%	24%	31%	41%
Wykształcenie formalne	32%	28%	33%	39%	42%	33%	34%	30%	22%	32%	37%
Umiejętność dzielenia się wiedzą	32%	26%	38%	35%	37%	32%	34%	26%	28%	30%	37%
Elastyczność, mobilność w znaczeniu geograficznym – łatwość przemieszczania się	31%	34%	34%	36%	40%	28%	38%	45%	34%	34%	37%
Znajomość języków obcych	23%	21%	27%	24%	32%	20%	18%	24%	21%	22%	28%

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe, F – budownictwo, H – transport i gosp. magazynowa

Aneks. Postawy wobec prowadzenia firmy

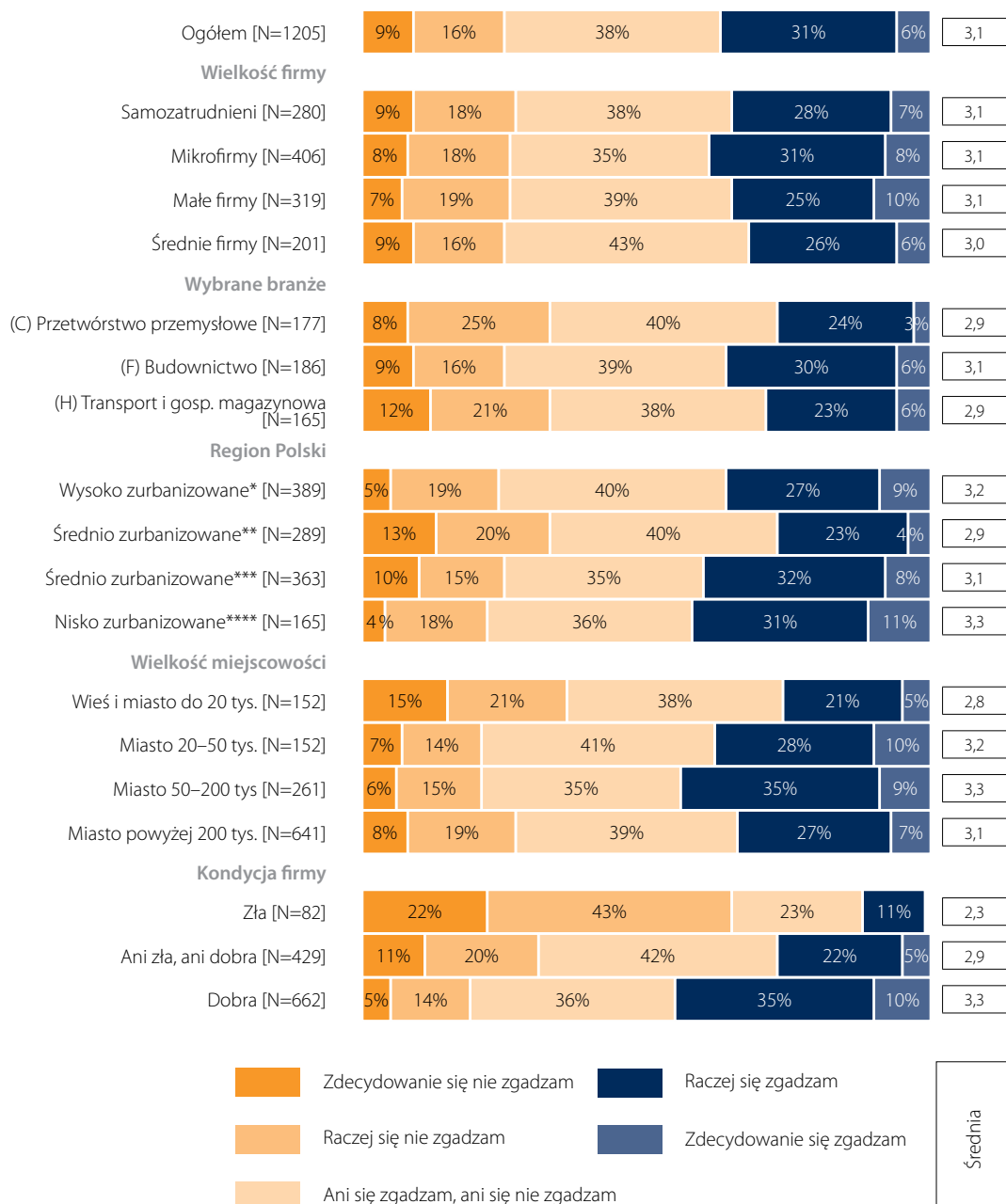
7.

Tab. 38. Stwierdzenia oceniane na skali 5-stopniowej, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników					Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**					Branża*		
							Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H	
		1	02-09	10-50	50+											
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165		
Państwo oraz inne instytucje publiczne powinny bardziej wspierać przedsiębiorstwa w czasach kryzysu	3.9	3.7	3.9	3.9	3.6	3.7	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9	3.8	3.8		
Patrząc z optymizmem w przyszłość i wierząc, że niedługo sytuacja kryzysowa się skończy	3.6	3.7	3.7	3.8	3.5	3.6	3.7	3.8	3.5	3.6	3.7	3.7	3.5	3.6		
W sytuacjach kryzysowych niezwykle trudno jest podejmować właściwe decyzje	3.4	3.4	3.4	3.3	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4	3.5		
To, jak moja firma funkcjonuje w czasach kryzysu zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy	3.4	3.5	3.4	3.3	3.2	3.4	3.4	3.4	3.2	3.4	3.6	3.2	3.3	3.3		
W czasach kryzysu firma taka jak moja musi być prowadzona jedynie w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania	3.3	3.4	3.3	3.5	3.5	3.6	3.4	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.2	3.3		
Kryzys można wykorzystać jako dobrą okazję do poszukiwań nowych szans rozwoju	3.3	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.3	3.3	3.3	3.4	3.5	3.3	3.2	3.3		
Obecna sytuacja gospodarcza jest przede wszystkim kryzysem medialnym	3.1	3.1	3.1	3.1	3.0	3.0	3.1	3.2	2.9	3.1	3.3	2.9	3.1	2.9		
W czasach kryzysu firma powinna się nastawić na przetrwanie i nie wprowadzać żadnych inwestycji	3.1	3.2	3.0	2.9	2.6	2.7	3.0	3.2	3.1	2.8	2.7	2.9	3.0	3.1		
Spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniłoby efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu	2.9	3.0	2.8	2.8	2.7	2.7	2.9	3.0	2.8	2.7	2.8	2.8	2.8	2.9		
Trudno jest jednoosobowo decydować, ile i jak trzeba pracować, aby to było efektywne. Lepiej, jeśli w proces decyzyjny zaangażowanych jest więcej osób	2.8	2.8	2.9	3.1	3.3	3.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1	3.1	2.9	2.9		
Jestem tak skoncentrowany(a) na obecnej sytuacji firmy, że nie mam nawet czasu myśleć o jej dalszym rozwoju	2.8	2.9	2.8	2.7	2.6	2.5	2.8	2.9	2.9	2.6	2.4	2.8	2.7	2.9		
Boję się, że firma zbankrutuje, jeżeli kryzys potrwa dłużej	2.5	2.6	2.5	2.4	2.3	2.4	2.5	2.7	2.5	2.2	2.4	2.5	2.5	2.8		

	Ogółem	Wielkość miejscowości				Kondycja firmy		
		Wieś i miasto do 19,999	Miasto 20-49,999	Miasto 50-199,999	Miasto powyżej 200 tys	Zła	Ani zła, ani dobra	Dobra
	1205	152	152	261	641	82	429	662
Państwo oraz inne instytucje publiczne powinny bardziej wspierać przedsiębiorstwa w czasach kryzysu	3.9	3.9	3.7	3.9	3.8	4.1	3.9	3.7
Patrzę z optymizmem w przyszłość i wierzę, że niedługo sytuacja kryzysowa się skończy	3.6	3.5	3.8	3.7	3.7	3.1	3.6	3.8
W sytuacjach kryzysowych niezwykle trudno jest podejmować właściwe decyzje	3.4	3.4	3.4	3.3	3.4	3.7	3.5	3.3
To, jak moja firma funkcjonuje w czasach kryzysu zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy	3.4	3.5	3.4	3.4	3.3	2.8	3.3	3.5
W czasach kryzysu firma taka jak moja musi być prowadzona jedynie w oparciu o jasno sprecyzowany plan działania	3.3	3.5	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.5
Kryzys można wykorzystać jako dobrą okazję do poszukiwania nowych szans rozwoju	3.3	3.3	3.3	3.4	3.3	2.8	3.2	3.5
W czasach kryzysu firma powinna się nastawić na przetrwanie i nie wprowadzać żadnych inwestycji	3.1	2.7	2.8	2.8	3.1	3.6	3.1	2.8
Spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniłoby efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu	2.9	2.7	2.9	2.7	2.9	2.8	2.8	2.9
Trudno jest jednoosobowo decydować, ile i jak trzeba pracować, aby to było efektywne. Lepiej jeśli w proces decyzyjny zaangażowanych jest więcej osób	2.8	2.8	3.1	2.9	3.0	2.9	3.0	3.0
Jestem tak skoncentrowany(a) na obecnej sytuacji firmy, że nie mam nawet czasu myśleć o jej dalszym rozwoju	2.8	2.5	2.6	2.6	2.9	3.5	2.9	2.5
Boję się, że firma zbankrutuje, jeżeli kryzys potrwa dłużej	2.5	2.3	2.4	2.3	2.6	3.3	2.7	2.2
Obecna sytuacja gospodarcza jest przede wszystkim kryzysem medialnym		2.8	3.2	3.3	3.1	2.3	2.9	3.3

Rys. 1. Obecna sytuacja gospodarcza jest przede wszystkim kryzysem medialnym



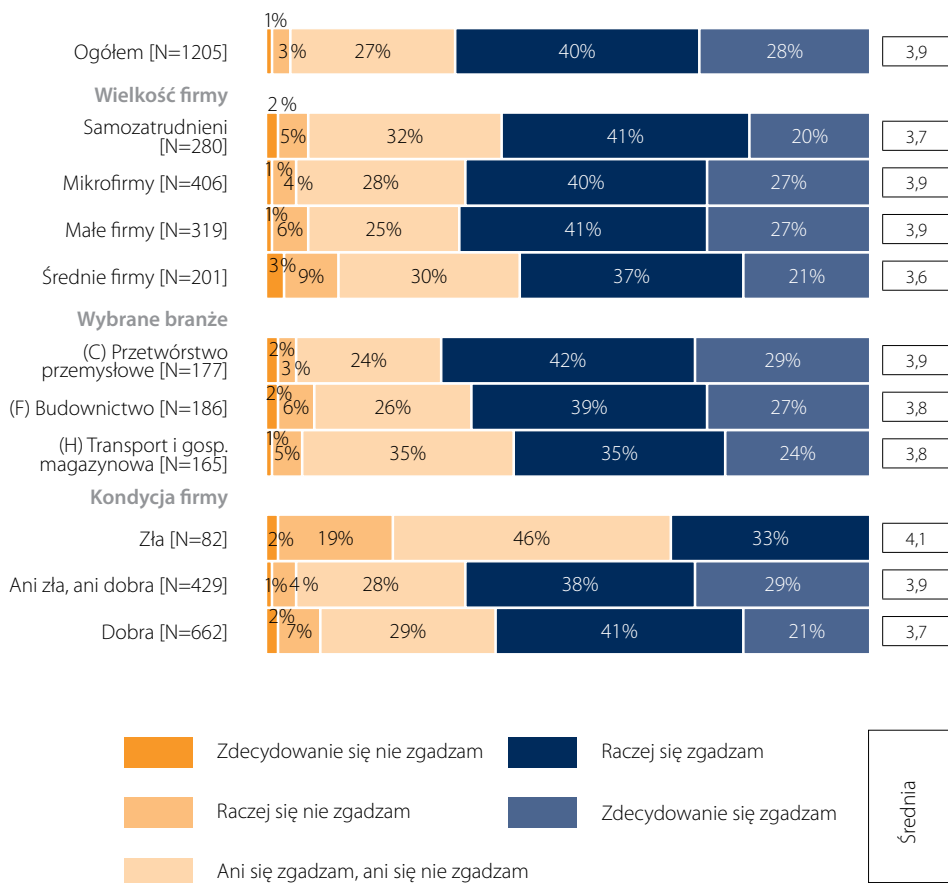
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

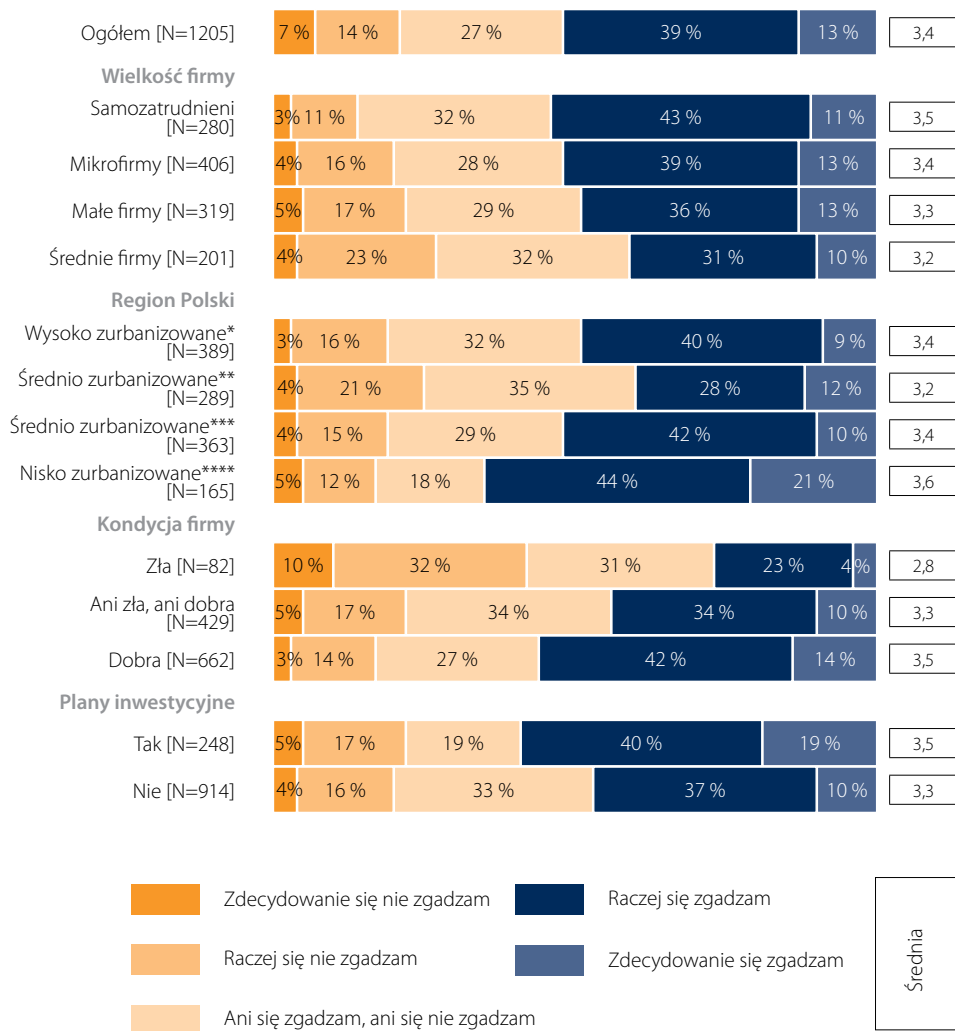
*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 2. Państwo oraz inne instytucje publiczne powinny bardziej wspierać przedsiębiorstwa w czasach kryzysu



Rys. 3. To, jak moja firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy



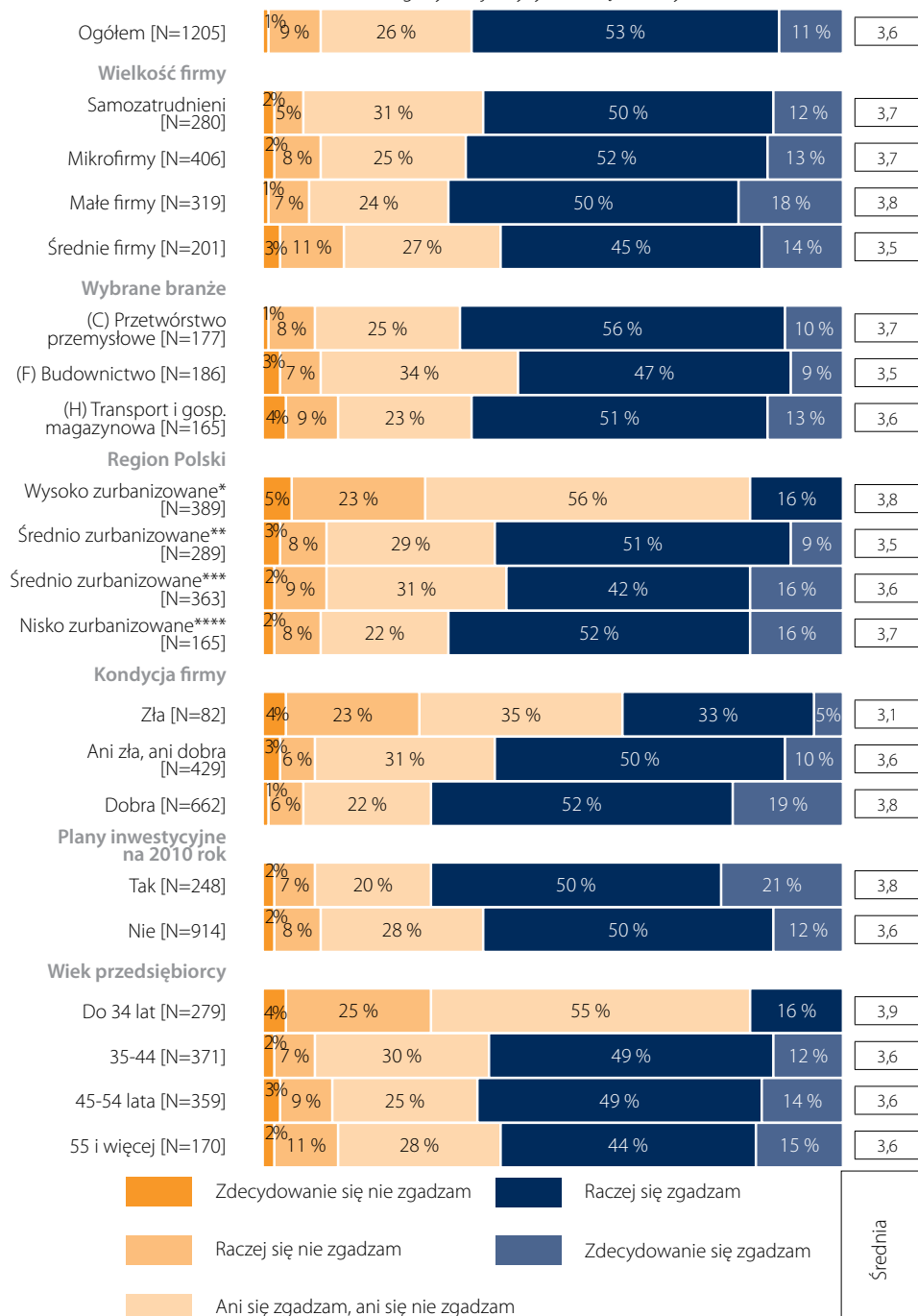
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 4. Patrząc z optymizmem w przyszłość i wierząc, że niedługo sytuacja kryzysowa się skończy



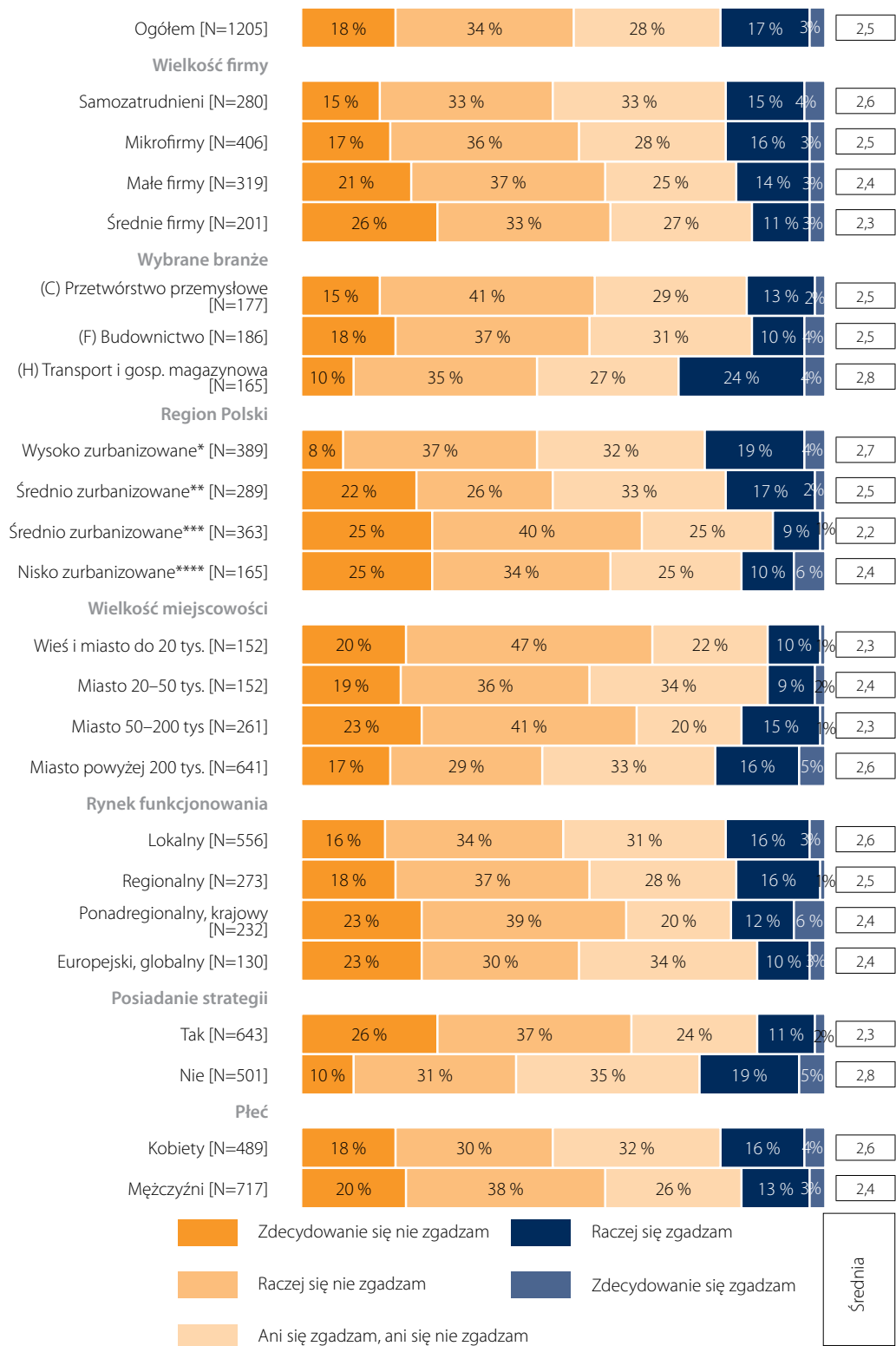
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 5. Boję się, że firma zbankrutuje, jeżeli kryzys potrwa dłużej



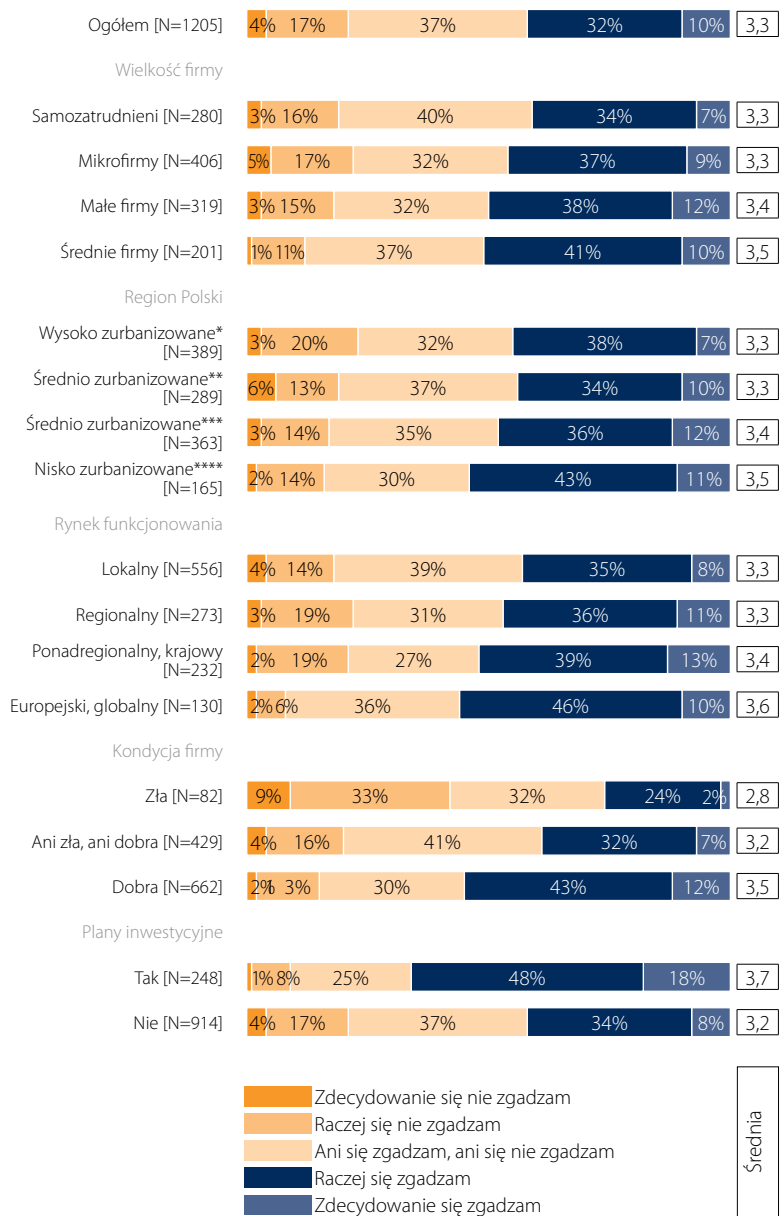
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 6. Kryzys można wykorzystać
jako dobrą okazję do poszukiwań nowych szans rozwoju



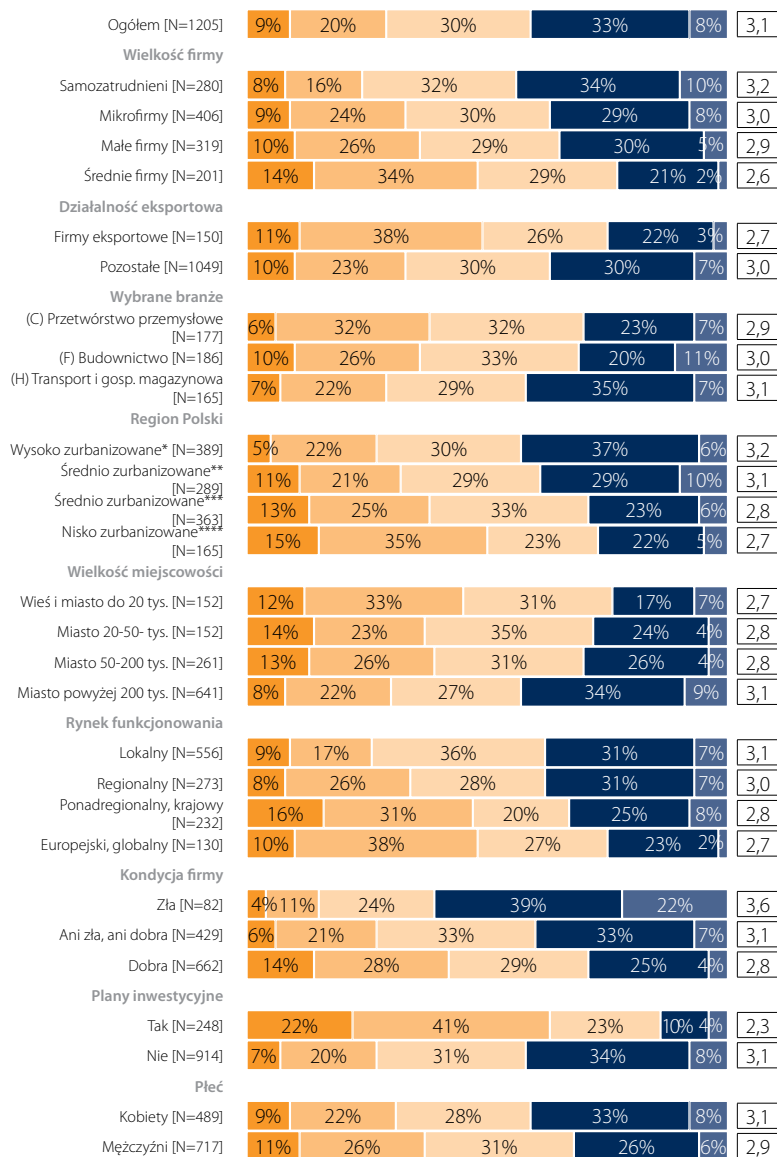
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

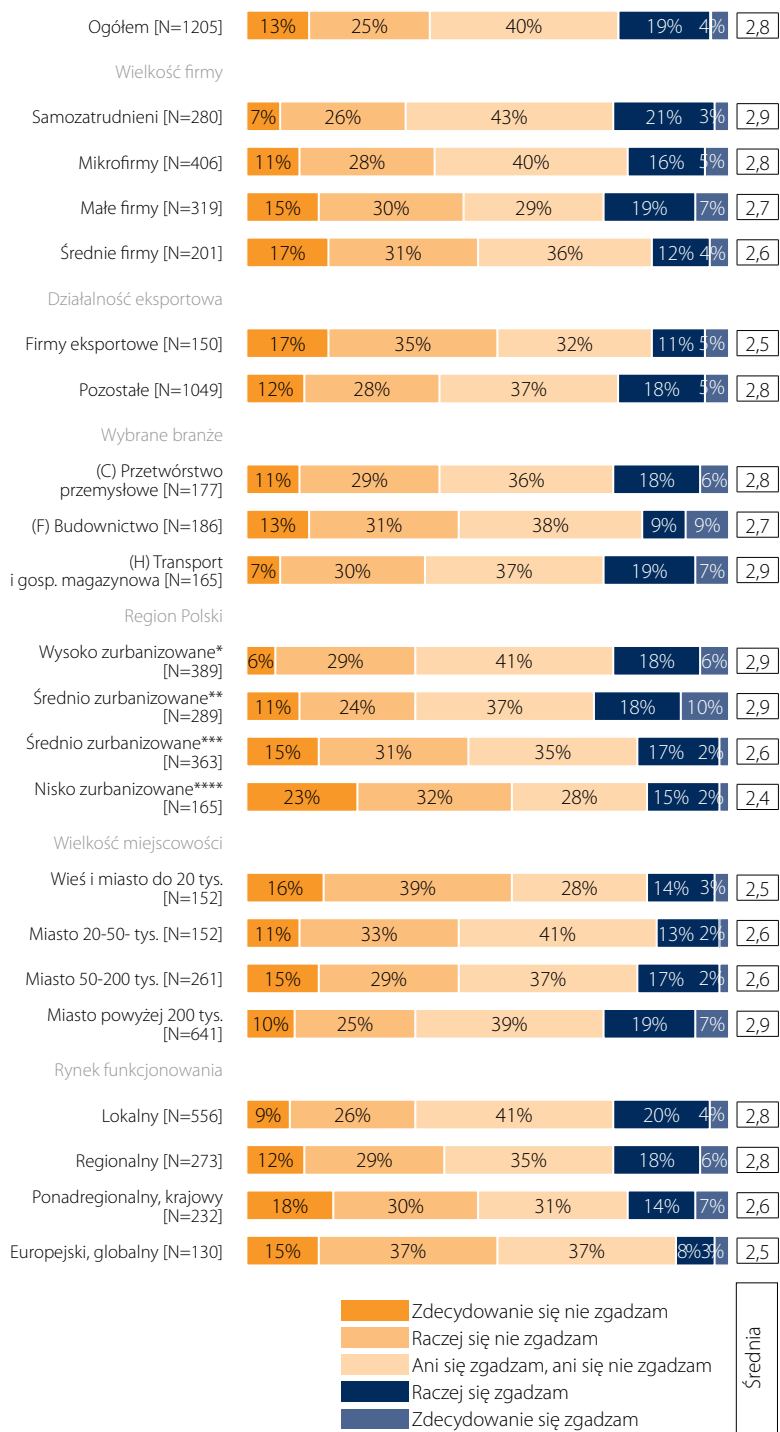
Rys. 7. W czasach kryzysu firma powinna się nastawić na przetrwanie i nie wprowadzać żadnych inwestycji



Zdecydowanie się nie zgadzam
 Raczej się nie zgadzam
 Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam
 Raczej się zgadzam
 Zdecydowanie się zgadzam

Srednia

Rys. 8. Jestem tak skoncentrowany(a) na obecnej sytuacji firmy,
że nie mam nawet czasu myśleć o jej dalszym rozwoju



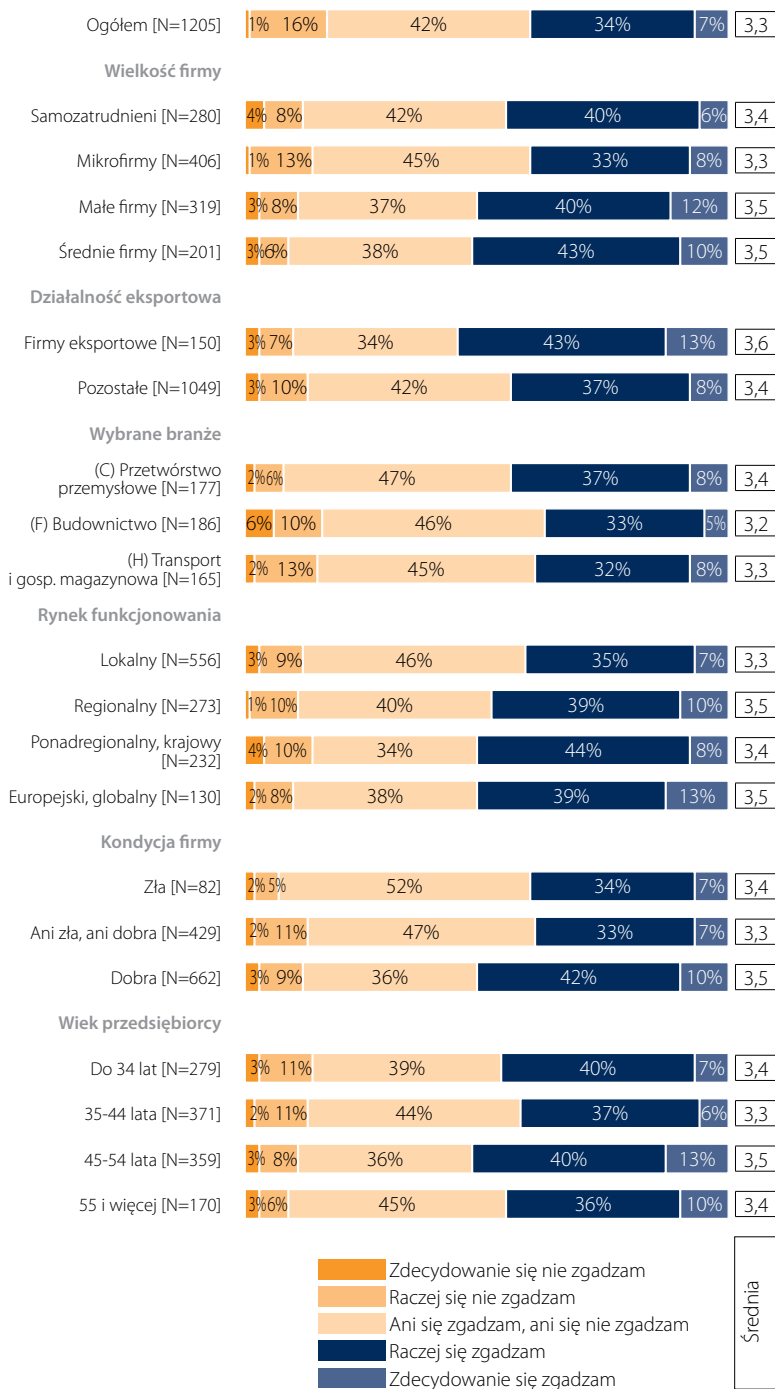
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

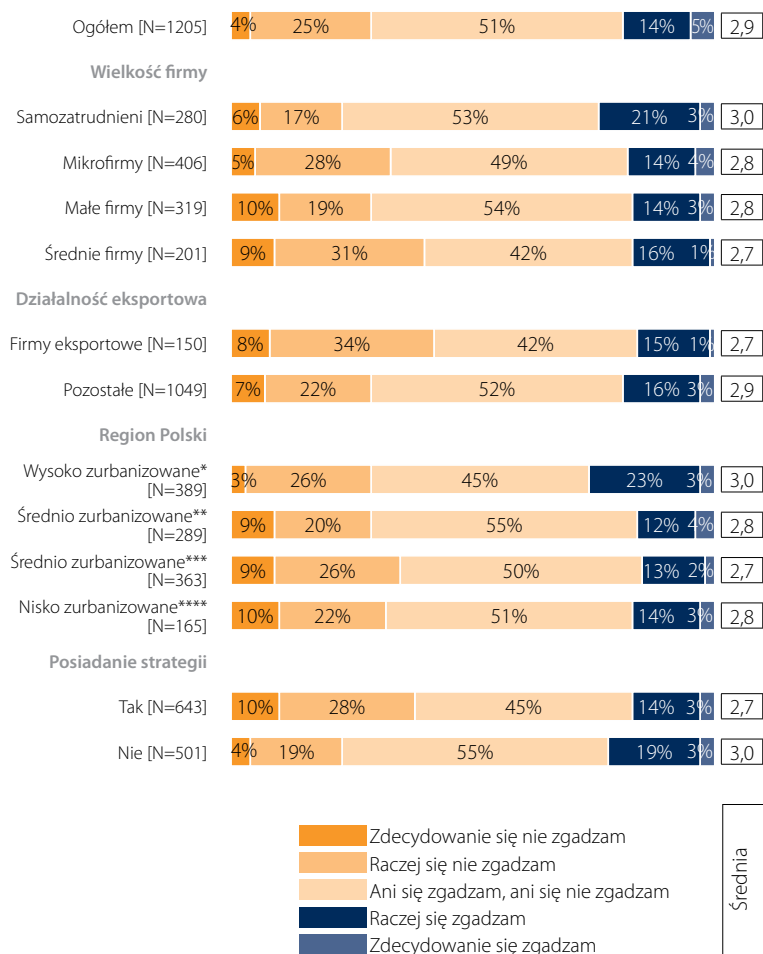
*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 9. W czasach kryzysu firma taka jak moja musi być prowadzona jedynie opierając się na jasno sprecyzowanym planie działania



Rys. 10. Spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniłoby efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu



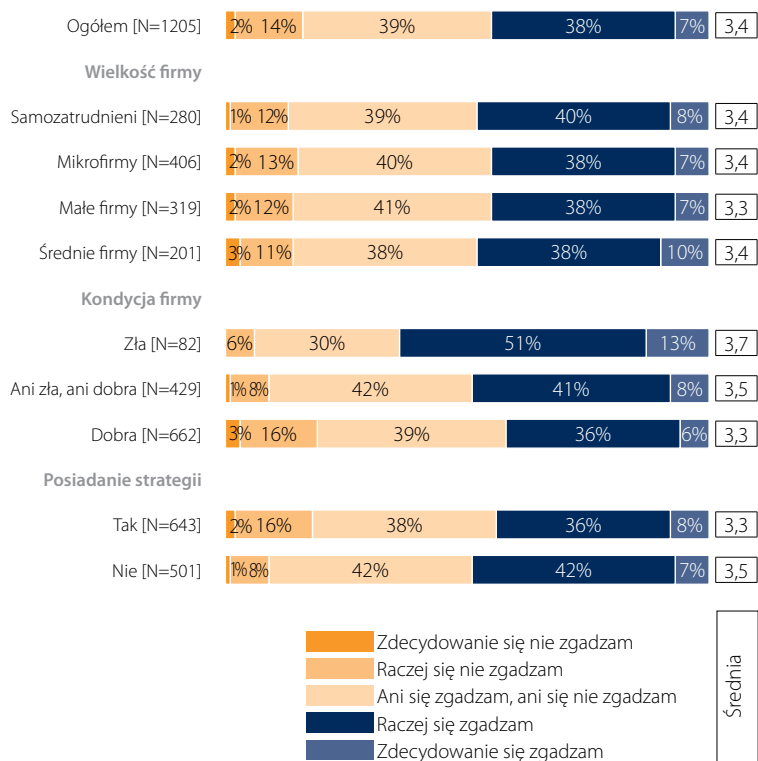
* Województwa wysoko zurbanizowane: dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie

** Województwa średnio zurbanizowane: łódzkie, mazowieckie

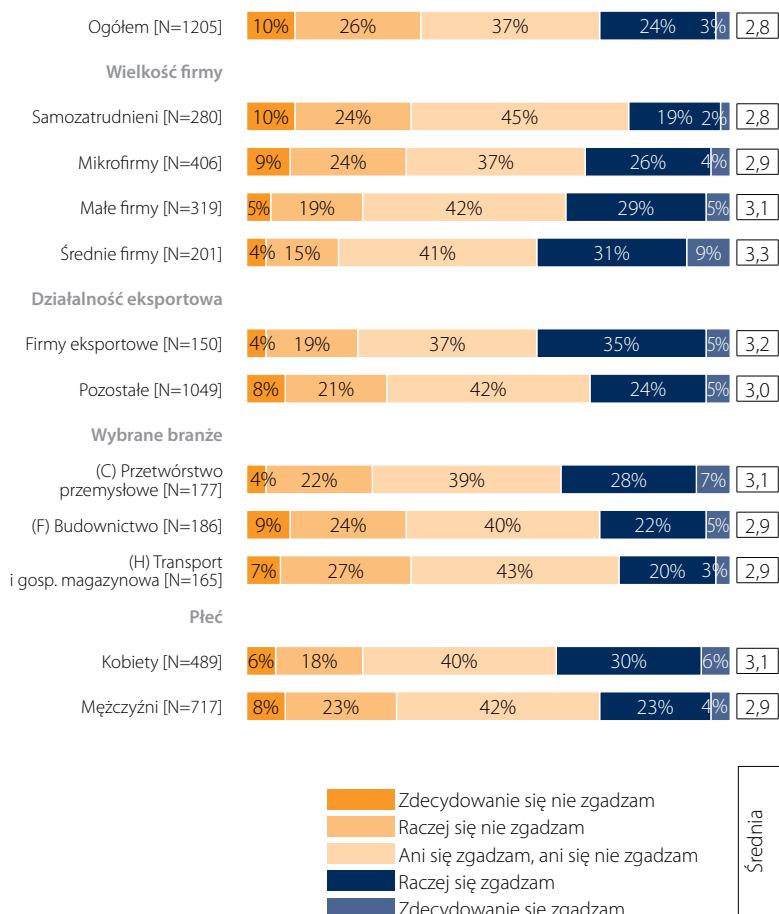
*** Województwa średnio zurbanizowane: kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie

**** Województwa nisko zurbanizowane: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie

Rys. 11. W sytuacjach kryzysowych niezwykle trudno jest podejmować właściwe decyzje



Rys. 12. Trudno jest jednoosobowo decydować, ile i jak trzeba pracować, aby to było efektywne.
Lepiej, jeśli w proces decyzyjny zaangażowanych jest więcej osób



Aneks. Charakterystyka firmy i jej pracowników

8.

Tab. 39. Posiadanie oddziałów lokalnych oraz ich średnia liczba

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+									
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Posiadają oddziały	5%	1%	7%	14%	28%	21%	10%	11%	11%	11%	14%	15%	5%	9%
Brak oddziałów	94%	99%	92%	86%	72%	79%	90%	89%	89%	89%	86%	84%	95%	91%
średnia	3.5	0.0	5.7	3.1	5.1	3.3	4.9	5.1	4.3	4.4	3.6	2.3	3.0	3.6

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 40. Struktura rynków sprzedaży (w %)

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+									
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165
Lokalne	73.0	84.7	77.1	71.7	50.6	35.3	78.4	73.4	73.2	74.0	69.8	55.3	71.2	57.3
Kraj	24.6	17.1	19.8	27.1	40.1	36.5	22.9	25.9	22.0	24.4	26.8	42.8	27.7	32.8
Zagranica	4.4	1.0	3.2	4.1	11.9	29.4	0.5	3.6	5.6	3.6	5.5	10.1	2.0	12.0

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie) IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 41. Kierunki eksportu obecnych eksporterów

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	I	II	III	IV	C	F	H
	68	7	32	41	61	39	38	39	25	49	12	34
Słowacja, Czechy, Niemcy	76%	100%	72%	83%	75%	87%	74%	74%	76%	69%	67%	88%
Inne kraje UE	59%	57%	53%	59%	56%	51%	63%	56%	52%	53%	42%	65%
Kraje byłego ZSRR	24%	14%	22%	29%	43%	23%	47%	23%	40%	43%	25%	24%
Inne kraje europejskie (Norwegia, Balkany, Szwajcaria)	13%	0%	13%	5%	18%	8%	11%	10%	24%	16%	0%	6%
Kraje Ameryki Północnej	3%	0%	6%	0%	11%	3%	8%	8%	8%	6%	0%	0%
Kraje azjatyckie	1%	0%	3%	2%	10%	5%	5%	5%	8%	6%	0%	3%
Australia i Oceania	1%	0%	3%	0%	5%	3%	0%	5%	4%	2%	0%	0%
Nie wiem	3%	0%	3%	2%	2%	3%	0%	0%	8%	0%	8%	3%

* uwaga małe liczebności

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (ódzkie,

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

F – budownictwo,

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 42. Przewagi konkurencyjne firm eksportowych

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
	68	7	32	41	61	120	21	39	38	39	25	49	12	34
Terminowość, szybkość realizacji zleceń	74%	71%	72%	61%	62%	64%	67%	72%	68%	62%	52%	69%	75%	59%
Wysoka jakość produktów / usług	58%	57%	59%	61%	74%	68%	57%	67%	68%	64%	64%	71%	67%	50%
Niska, atrakcyjna cena	57%	43%	47%	46%	46%	48%	33%	41%	39%	54%	52%	61%	67%	32%
Specyficzny, niskowy produkt / usługa	21%	29%	19%	24%	31%	29%	10%	13%	26%	33%	36%	29%	8%	21%

wskazania powyżej 3%

*uwaga małe liczebności

Tab. 43. Pozycja konkurencyjna firm eksportowych

Moja firma ... na rynkach zagranicznych, na których działa	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników						Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		Wielkość firmy – liczba pracowników						Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H		
	68	7	32	41	61	120	21	39	38	39	25	49	12	34		
Zajmuje czołową pozycję	3%	0%	3%	5%	7%	5%	5%	8%	3%	8%	0%	4%	0%	9%		
Jest konkurencyjna	17%	0%	19%	15%	28%	19%	29%	26%	18%	15%	24%	18%	33%	9%		
Zajmuje taką samą pozycję rynkową jak inne firmy	35%	86%	34%	24%	36%	34%	38%	38%	42%	28%	28%	31%	33%	35%		
Jest mało konkurencyjna	5%	14%	6%	15%	7%	10%	5%	5%	11%	8%	16%	14%	0%	0%		
Zbyt mało eksportuje, żeby w ogóle próbować określić jej pozycję konkurencyjną	26%	0%	22%	29%	10%	18%	14%	10%	16%	23%	24%	20%	17%	24%		
Nie wiem / trudno powiedzieć	14%	0%	16%	12%	13%	13%	10%	13%	11%	18%	8%	12%	17%	24%		

uwaga male liczebności

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, śląskie, pomorskie, łódzkie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

Tab. 44. Badanie rynków eksportowych

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*		
						Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
		1	02-09	10-50	50+									
	68	7	32	41	61	120	21	39	38	39	25	49	12	34
Analiza rynku, np. korzystanie z badań rynku pod kątem eksportu	5%	14%	6%	15%	36%	26%	0%	23%	32%	21%	8%	29%	25%	12%
Współpraca z instytucjami (np. ankiety, wywiady, badania gospodarcze) w celu zwiększenia swoich szans na rynku zagranicznym	5%	14%	9%	10%	16%	15%	0%	8%	16%	15%	12%	10%	0%	9%
Żadne z powyższych	91%	71%	84%	80%	57%	66%	100%	74%	63%	69%	80%	67%	75%	82%

uwaga male liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 45. Planowane kierunki ekspansji zagranicznej

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników						Działalność eksportowa				Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*										
		1						Tak		Nie		I		II		III		IV		C		F		H		
		02-09	10-50	50+	50+	44	23	43%	65%	7%	29%	14	18	24	11	28	7	10								
	39																									
Słowacja, Czechy, Niemcy	45%	33%	54%	31%	34%	65%	43%	44%	50%	36%	36%	50%	36%	50%	29%	29%	40%									
Inne kraje UE	24%	33%	46%	50%	50%	39%	29%	39%	54%	64%	71%	40%														
Kraje byłego ZSRR	24%	33%	23%	19%	23%	22%	7%	72%	4%	0%	20%															
Inne kraje europejskie (Norwegia, Bałkany, Szwajcaria)	9%	17%	15%	23%	20%	13%	29%	11%	17%	18%	14%															
Kraje Ameryki Środkowej i Południowej	1%	0%	8%	8%	7%	4%	7%	11%	4%	0%	0%															
Australia i Oceania	1%	17%	8%	5%	7%	0%	14%	0%	0%	9%	0%															
Kraje azjatyckie	0%	0%	0%	5%	5%	0%	7%	6%	0%	0%	0%															
Nie wiem	5%	0%	8%	5%	5%	4%	7%	0%	4%	9%	14%															

uwaga małe liczebności

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie,

mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

46. Zajmowane stanowisko

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników			Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
	1205	95%	78%	57%	17%	44%	69%	65%	71%	65%	62%	54%	71%	71%
Właściciel (współwłaściciel)	82%	2%	13%	25%	63%	34%	20%	23%	19%	22%	24%	30%	13%	20%
Dyrektor / kierownik	9%	0%	2%	11%	9%	12%	4%	5%	6%	6%	5%	8%	9%	3%
Prezes / wiceprezes	2%	0%	1%	4%	7%	6%	2%	5%	0%	3%	6%	5%	4%	2%
Inne	3%													

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 47. Płeć

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników			Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*			
		1	02-09	10-50	50+	Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H
	1205	32%	42%	44%	44%	37%	41%	43%	39%	38%	42%	44%	22%	20%
Kobieta	44%	68%	58%	56%	56%	63%	59%	57%	61%	62%	58%	56%	78%	80%
Mezyczna	56%													

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 48. Wiek

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa				Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*											
		1		2		Tak		Nie		I		II		III		IV		C		F		H			
		02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165											
Do 24 lat	2%	3%	1%	1%	0%	1%	1%	2%	1%	1%	4%	1%	1%	2%											
25 - 34 lata	27%	25%	25%	19%	14%	23%	22%	24%	14%	23%	27%	20%	16%	15%											
35 - 44 lata	29%	35%	29%	29%	32%	29%	31%	31%	34%	30%	27%	27%	34%	30%											
45 - 54 lata	26%	25%	29%	34%	32%	29%	30%	29%	31%	29%	33%	29%	34%	32%											
55 lat i więcej	14%	11%	14%	14%	18%	14%	14%	14%	17%	15%	9%	20%	12%	19%											
Odmowa	2%	1%	2%	3%	3%	2%	2%	1%	3%	4%	0%	3%	3%	2%											

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe;

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 49. Liczba lat pracy zawodowej

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa				Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*											
		1		2		Tak		Nie		I		II		III		IV		C		F		H			
		02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+	02-09	10-50	50+
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165											
1-5	11%	12%	9%	7%	5%	5%	9%	7%	9%	7%	12%	6%	5%	7%											
6-10	14%	15%	16%	13%	9%	14%	14%	15%	13%	13%	15%	10%	13%	15%											
11-20	28%	29%	29%	33%	35%	35%	30%	33%	33%	30%	26%	29%	33%	31%											
21-30	26%	24%	24%	26%	24%	25%	25%	20%	27%	28%	25%	27%	27%	22%											
31-40	12%	10%	11%	9%	10%	9%	10%	7%	10%	12%	15%	15%	12%	15%											
41 i więcej	2%	1%	3%	3%	2%	3%	2%	2%	1%	4%	1%	4%	2%	5%											
odmowa	7%	8%	9%	9%	14%	9%	10%	16%	7%	7%	6%	9%	8%	5%											
średnia	19.8	18.4	20.0	20.4	20.7	19.9	19.8	19.0	19.4	21.2	19.4	22.3	20.9	21.4											

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe;

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (łódzkie, mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 50. Liczba lat pracy w danej firmie

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*					
		1				Tak		Nie		I				II			
		02-09	10-50	50+		Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H			
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165			
1-5	36%	44%	35%	25%	27%	33%	33%	33%	30%	32%	41%	27%	27%	38%			
6-10	24%	19%	25%	34%	27%	19%	27%	25%	36%	23%	21%	27%	30%	19%			
11-20	28%	23%	27%	25%	25%	29%	25%	22%	22%	31%	25%	27%	30%	27%			
21 i więcej	3%	6%	4%	6%	5%	8%	5%	3%	3%	9%	6%	9%	5%	9%			
odmowa	8%	9%	9%	10%	14%	11%	10%	17%	8%	6%	7%	10%	9%	7%			
średnia	9.2	8.8	9.4	10.2	10.1	10.3	9.5	8.9	8.9	11.0	9.1	11.0	10.0	10.6			

*Branże: C – przetwórstwo przemysłowe,

F – budownictwo,

H – transport i gosp. magazynowa

**Województwa: I – wysoko zurbanizowane (dolnośląskie, lubuskie, pomorskie, śląskie, zachodniopomorskie) II – średnio zurbanizowane (ódzkie,

mazowieckie) III – średnio zurbanizowane (kujawsko-pomorskie, małopolskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie)

IV – nisko zurbanizowane (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)

Tab. 51. Wykształcenie

	Ogółem	Wielkość firmy – liczba pracowników				Działalność eksportowa		Region Polski – stopień urbanizacji**				Branża*					
		1				Tak		Nie		I				II			
		02-09	10-50	50+		Tak	Nie	I	II	III	IV	C	F	H			
	1205	280	406	319	201	150	1049	389	289	363	165	177	186	165			
Podstawowe	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%			
Zawodowe	10%	16%	9%	6%	1%	5%	9%	7%	7%	12%	7%	9%	19%	18%			
Średnie/ policealne/ pomaturalne	50%	46%	44%	43%	22%	29%	42%	41%	39%	41%	41%	39%	42%	48%			
Wykształcenie wyższe licencyjnie/ wyższe magisterskie	36%	32%	43%	49%	71%	59%	45%	45%	51%	43%	51%	47%	36%	31%			
Stopień naukowy	1%	2%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%			
Odmowa	2%	4%	3%	2%	6%	5%	3%	6%	2%	4%	0%	3%	2%	2%			

Aneks. Segmentacja przedsiębiorstw MSP

9.

Tab. 52. Wielkość przedsiębiorstwa

	Ogółem	Antyformalności	Samowystarczalni	Racjonalni-zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Samozatrudnieni	24%	31%	17%	19%	37%	19%	5%
Mikrofirmy	72%	67%	80%	75%	61%	71%	89%
Małe firmy	3%	2%	3%	4%	1%	7%	4%
Średnie firmy	1%	1%	0%	2%	0%	3%	2%

Tab. 53. Prowadzenie działalności eksportowej

	Ogółem	Antyformalności	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Tak	5%	3%	4%	6%	5%	22%	9%
Nie	94%	95%	96%	93%	95%	78%	91%

Tab. 54. Płeć

	RAZEM	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Kobieta	44%	47%	41%	35%	54%	42%	60%
Męczyzna	56%	53%	59%	65%	46%	58%	40%

Tab. 55. Miejscowość, w której zlokalizowana jest firma

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Wieś	8%	5%	10%	10%	17%	7%	1%
Miasto do 19 999 mieszkańców	6%	7%	6%	3%	8%	0%	5%
Miasto od 20 000 do 49 999 mieszkańców	12%	12%	14%	8%	8%	12%	21%
Miasto od 50 000 do 199 999 mieszkańców	21%	20%	22%	27%	4%	5%	43%
Miasto powyżej 200 000 mieszkańców	53%	56%	48%	52%	63%	76%	31%

Tab. 56. Staż firmy na rynku

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Krócej niż 12 miesięcy	3%	3%	5%	1%	2%	0%	0%
1 - 2 lata	7%	9%	8%	6%	3%	6%	0%
3 - 5 lat	16%	17%	16%	16%	6%	13%	11%
Powyżej 5 lat	71%	69%	67%	73%	89%	80%	88%
Odmowa	2%	2%	4%	1%	0%	0%	1%

Tab. 57. Zasięg działania firmy

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Lokalny	61%	67%	59%	54%	62%	24%	47%
Regionalny (województwo)	20%	20%	18%	26%	18%	24%	8%
Ponadregionalny (kilka sąsiadujących województw)	4%	2%	6%	4%	2%	25%	0%
Krajowy	9%	6%	14%	10%	11%	3%	11%
Europejski	5%	4%	2%	6%	5%	21%	34%
Globalny	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Nie wiem / trudno powiedzieć	0%	0%	0%	0%	3%	1%	0%

Tab. 58. Ocena kondycji swojej firmy

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
	2%	2%	4%	0%	0%	3%	0%
(5) Bardzo dobra	45%	37%	61%	54%	12%	71%	10%
(4) Raczej dobra	39%	47%	29%	33%	60%	26%	30%
(3) Ani dobra, ani zła	8%	10%	1%	5%	22%	0%	54%
(2) Raczej zła	2%	1%	2%	0%	5%	0%	6%
(1) Bardzo zła	1%	0%	2%	3%	0%	0%	0%
Nie wiem / trudno powiedzieć	2%	2%	2%	3%	1%	0%	1%
Średnia	3.4	3.3	3.7	3.5	2.8	3.8	2.4

Tab. 59. Wiek respondenta

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
	2%	2%	3%	0%	0%	0%	0%
Do 24 lat	27%	32%	24%	28%	3%	45%	29%
25 - 34 lata	29%	28%	36%	26%	27%	3%	14%
35 - 44 lata	26%	22%	24%	29%	59%	26%	11%
45 - 54 lata	14%	13%	13%	16%	10%	26%	44%
55 lat i więcej	2%	4%	0%	1%	1%	0%	0%
Odmowa							

Tab. 60. Stanowisko respondenta w firmie

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Właściciel (współwłaściciel)	82%	80%	81%	84%	99%	91%	66%
Dyrektor / kierownik	9%	11%	8%	9%	0%	7%	23%
Prezes / wiceprezes	2%	1%	4%	1%	0%	3%	5%
Inne	3%	2%	4%	0%	0%	0%	5%

Tab. 61. Liczba lat pracy zawodowej respondenta

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
1-5	11%	12%	8%	13%	4%	2%	20%
6-10	14%	19%	12%	11%	3%	4%	6%
11-20	28%	27%	33%	27%	26%	43%	10%
21-30	26%	23%	27%	31%	42%	19%	15%
31-40	12%	6%	13%	14%	19%	31%	45%
41 i więcej	2%	3%	2%	1%	2%	1%	0%
Odmowa	7%	11%	5%	2%	4%	0%	5%

Tab. 62. Poziom wykształcenia respondenta

	Ogółem	Antyformaliści	Samowystarczalni	Racjonalni - zdystansowani	Bezradni	Wierzący w siebie	Pesymiści szukający wyjścia
	1205	503	332	224	79	29	37
Podstawowe	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
Zawodowe	10%	12%	9%	12%	7%	0%	0%
Średnie / policealne / pomaturalne	50%	51%	53%	45%	64%	6%	57%
Wykształcenie wyższe licencjackie / wyższe magisterskie	36%	33%	36%	41%	26%	92%	42%
Stopień naukowy - tytuł doktora, doktora habilitowanego lub profesora	1%	2%	0%	1%	0%	1%	0%
Odmowa	2%	4%	2%	1%	0%	0%	1%

Bibliografia

1. PARP, *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa 2009.
2. Bibliografia PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
3. Orłowski W., *Świat, który oszalał*, Agora, Warszawa 2008.
4. Kotler P., Caslione J., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, Nowy Jork 2009.
5. PricewaterhouseCoopers, *12th Annual CEO Survey*, 2009.
6. IMF: *World Economic Outlook*, Washington DC, 2009.
7. Darvas Z., Pisani-Ferry J., *Avoiding a new European divide*, Breugel, Brussels 2008.
8. NOBE, *Quarterly forecasts of the economic development of Poland*, Warszawa 2010.
9. *World Bank, Doing Business 2009*, Washington DC, Palgrave Macmillan, IFC & The World Bank 2009.
10. PricewaterhouseCoopers Polska, *12. doroczne badanie CEO Survey. Polska perspektywa*, Warszawa 2009
11. Narodowy Bank Polski (NBP), *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. oraz prognoz koniunktury na III kw. 2009*, Warszawa, lipiec 2009.
12. Machała P., *Zachowania wyborcze Polaków w województwach wysoko zurbanizowanych i nisko zurbanizowanych na podstawie wyników wyborów do sejmiku 2005*, Warszawa 2008.
13. PKPP Lewiatan, *Indeks Biznesu*, Warszawa, sierpień 2009.
14. InfoMonitor/BIK/ Pentor Research International, *Barometr bezpieczeństwa w obrocie gospodarczym 07/2009*, Warszawa 2009.
15. Boston Consulting Group (BCG), *Winning Strategies in Uncertain Times: Global Asset Management 2008*, Boston 2008.
16. Boston Consulting Group, *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*, Boston 2008.
17. Drucker P., *Praktyka Zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
18. Lipton M., *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies Keeps On Course*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2003.
19. Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2004.
20. PKPP Lewiatan/Deloitte, *Kondycja dużych firm w Polsce w czasach kryzysu*, Warszawa, 2009.
21. Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy Jork 1985.
22. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza "Placet", Warszawa 2000.
23. Brealey R.A., Myers S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

24. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
25. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Łódzkie Wydawnictwa Naukowe, Łódź 1955.
26. Kline P., Sanders B., *Ten Steps to a Learning Organization*, Great Ocean Publishers, Arlington, VA, 1993.
27. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper, 1975.
28. Irving J., *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF)

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. + 48 22 432 80 80, faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl, www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. + 48 22 432 89 91-93
0 801 332 202
info@parp.gov.pl