

**Prace studialne**

Research studies

**Raport końcowy**  
Final report

**Praca badawcza**  
Research work

**Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości  
w sektorze MŚP**

Determinants of the entrepreneurship development  
in the SME's sector



**Główny Urząd Statystyczny**  
Statistics Poland

**Warszawa 2018**  
Warsaw

### **Jednostka opracowująca raport**

*Report preparation*

Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS  
*Centre for Statistical Research and Education*

### **Kierownik projektu**

*Research team supervisor*

dr Elżbieta Stańczyk

### **Zespół autorski**

*Editorial team*

dr hab. Krzysztof Łobos, prof. Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, dr Elżbieta Stańczyk

Dominik Dąbrowski, Jadwiga Frączyk, Patrycja Gałązka-Seliga, Agata Girul, Tomasz Grabowski, dr Stanisław Kamiński, Danuta Komarowska, Jacek Kotowski, Małgorzata Kowalska, Gabriela Okoń, Alicja Pietrusiewicz, Marzena Starzyńska

Anna Antczak, Aneta Madajczak, Agnieszka Monczak, Daria Pluta, Alicja Sobków, Elżbieta Szczepanowska, Marta Woźniakiewicz

### **Konsultanci naukowi**

*Scientific consultants*

prof. dr hab. Jerzy Cieślik, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie,  
prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,  
prof. dr hab. Marek Walesiak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,  
dr hab. Andrzej Dudek, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,  
dr hab. Krzysztof Safin, prof. Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

### **Tłumaczenie**

*Translation*

Grzegorz Pawlaczek

### **Skład i opracowanie graficzne**

*Typesetting and graphics*

Anna Litewka, Leszek Łukaszewicz, Wojciech Szpakowski

**ISBN** - 978-83-7027-702-4

### **Publikacja dostępna na stronie internetowej**

*Publication available on website*

stat.gov.pl

### **Przy publikowaniu danych GUS prosimy o podanie źródła**

*When publishing Statistics Poland data – please indicate the source*



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Fundusz Spójności



Druk publikacji współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

*Publication printing is co-financed from EU funds with in Operational Programme Technical Assistance 2014–2020*

## Przedmowa

Niniejsze opracowanie przedstawia podsumowanie pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, której celem było przygotowanie metodologii pozyskiwania przez statystykę publiczną nowych danych służących ocenie krajowych i regionalnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, głównie w oparciu o opinie przedsiębiorców.

Badanie uwarunkowań przedsiębiorczości, w tym szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP, było przedsięwzięciem nowatorskim dla statystyki publicznej, gdyż obok dotychczas eksplorowanych determinant zewnętrznych działania przedsiębiorstw, po raz pierwszy w sposób kompleksowy analizowane były uwarunkowania wewnętrzne (m.in. system zarządzania jednostką, orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa, działania w zakresie planowania strategicznego, formy i kierunki współpracy z innymi podmiotami), a także uwarunkowania otoczenia lokalnego i instytucjonalnego. W badaniu skoncentrowano się głównie na identyfikacji tych determinant, które mogą być stymulantami procesów rozwoju, wzrostu i sukcesu oraz pewnych cech lub też sposobów działania wspólnych dla przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe. Istotą badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” było ustalenie listy czynników determinujących sukces przedsiębiorstw sektora MŚP.

Opracowanie to jest jedną z prac eksperymentalnych prowadzonych w GUS w ramach projektu „Statystyka dla polityki spójności”, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020. Prace te poszerzają znacząco spektrum informacji dostarczanych przez system statystyki publicznej, a przy ich realizacji zespoły projektowe korzystają z wyspecjalizowanych narzędzi analitycznych i zaawansowanych metod statystycznych. Charakter dociekań badawczych prowadzonych często w nowatorski sposób bądź z zastosowaniem eksperymentalnej metody, powoduje, że zaprezentowane opracowania mogą zawierać także wyniki badań znajdujących się w fazie rozwoju czy dopracowywania metodologii.

Powodzenie realizowanej pracy badawczej zależało w dużej mierze od aktywnego uczestnictwa oraz współpracy z przedsiębiorcami, posiadającymi doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, a zwłaszcza z ekspertami - przedstawicielami środowiska naukowego, którym bardzo dziękujemy za merytoryczne wskazówki przy tworzeniu metodologii i analizie wyników.

Składamy podziękowania wszystkim Respondentom, którzy wzięli udział w realizacji badania, w szczególności za wysiłek włożony w wypełnienie ankiety oraz przekazane cenne informacje i opinie nt. najważniejszych determinant sukcesu przedsiębiorstwa. Pozyskane od przedsiębiorców informacje i opinie mogą być pomocne przy tworzeniu ram prawnych, finansowych i polityk regionalnych w przygotowywanych dokumentach strategicznych w zakresie wsparcia rozwoju przedsiębiorczości.

Przekazując w Państwa ręce niniejsze opracowanie będziemy wdzięczni za wszelkie sugestie dotyczące jego zawartości oraz zakresu prowadzonych prac, które mogą być dla nas inspiracją do dalszych poszukiwań badawczych i do doskonalenia zastosowanej metody.

Prezes  
Głównego Urzędu Statystycznego

Dr Dominik Rozkrut

Warszawa, grudzień 2018

## Preface

This publication presents a summary of the research paper "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector", which aimed to develop a methodology for obtaining new data by official statistics for the assessment of national and regional conditions for entrepreneurship development in the sector of small and medium enterprises, mainly based on the opinions of entrepreneurs.

The study of entrepreneurship conditions, including the broadly understood success of enterprises in the SME sector is an innovative venture for official statistics because, apart from the external determinants of enterprise operations which have been analyzed so far, for the first time, internal determinants (among others unit management system, entrepreneurial orientation, market orientation, strategic planning activities, forms and directions of cooperation with other entities) as well as conditions of the local and institutional environment were comprehensively analyzed. The research focused mainly on the identification of those determinants which may be the stimulants of development, growth and success, as well as certain features or ways of acting common to successful businesses. The essence of the research "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" was the establishment of a list of variables determining the success of SME enterprises.

This publication is one of the experimental work conducted in Statistics Poland within the framework of the project 'Statistics for the Cohesion Policy', co-financed from the Operational Program Technical Assistance 2014-2020. These works broaden significantly the spectrum of information provided by the public statistics system. During the implementation of these studies, the project teams use specialised analytical tools and advanced statistical methods. Moreover, research inquiries are often conducted in an innovative way or using an experimental method. For this reason, the presented studies may also include the results of research being in the development phase or refining the methodology stage.

The success of the research work depended largely on active participation and cooperation with entrepreneurs, who have experience in running an economic activity, and especially with experts - representatives of the scientific community, whom we thank very much for substantive tips when developing methodology and analyzing results.

In particular, we would like to thank all respondents who took part in the survey for the effort connected with the completion of the survey and provision of valuable information and opinions on the most important determinants of the success of enterprises. Information and opinions obtained from entrepreneurs can be helpful in creating legal and financial frameworks and regional policies in the preparation of strategic documents in the field of support for entrepreneurship development.

While presenting this publication to you, we would be grateful for any suggestions regarding its content and the scope of the research, which may be an inspiration for us to further research and improve the method used.

President  
Statistics Poland

Dominik Rozkrut, Ph.D.

Warsaw, December 2018

# Spis treści

## Contents

	str. page
<b>Przedmowa</b> .....	3
<b>Preface</b> .....	4
Spis map .....	7
<i>List of maps</i>	
Spis rysunków .....	7
<i>List of graphs</i>	
Objaśnienia znaków umownych .....	9
<i>Symbol</i>	
Ważniejsze skróty .....	10
<i>Major abbreviations</i>	
<b>Wstęp</b> .....	12
<b>Introduction</b> .....	15
<b>Synteza</b> .....	18
<b>Executive summary</b> .....	23
<b>1. Główne wyniki badania</b> .....	27
<b>1. Main survey results of the study</b>	
1.1. Struktura badanej zbiorowości .....	27
1.1. <i>Structure of the surveyed enterprise group</i>	
1.2. Subiektywna ocena własnej działalności gospodarczej .....	34
1.2. <i>Subjective assessment of their own entrepreneurial activities</i>	
1.3. Relacje pomiędzy zmiennymi związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem a jego rozwojem i wzrostem .....	39
1.3. <i>Relations between variables related to enterprise management and its development and growth</i>	
1.3.1. Doskonalenie systemów zarządzania przedsiębiorstw sektora MŚP a ich wzrost i rozwój .....	39
1.3.1. <i>Improvement of SME enterprise management systems vs. their growth and development</i>	
1.3.2. Model relacji z rynkiem a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP .....	42
1.3.2. <i>Model of relations with the market vs. the growth and development of enterprises in the SME sector</i>	
1.3.3. Model zarządzania zasobami ludzkimi a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP .....	42
1.3.3. <i>The model of human resources management vs. the growth and development of enterprises in the SME sector</i>	
1.3.4. Związki kooperacyjne a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP .....	43
1.3.4. <i>Cooperative relationships vs. the growth and development of enterprises in the SME sector</i>	
1.3.5. Orientacja przedsiębiorcza przedsiębiorstw sektora MŚP a ich wzrost i rozwój .....	44
1.3.5. <i>Entrepreneurial orientation of SME enterprises vs. their growth and development</i>	
1.3.6. Wykorzystanie technologii informacyjnych a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP .....	45
1.3.6. <i>The use of information technology vs. the growth and development of enterprises in the SME sector</i>	
1.3.7. Strategie i metody zarządzania a rozwój i wzrost przedsiębiorstw sektora MŚP .....	45
1.3.7. <i>Management strategies and methods vs. the development and growth of enterprises in the SME sector</i>	
1.3.8. Technologie informacyjno-komunikacyjne a rozwój i wzrost przedsiębiorstw sektora MŚP .....	46
1.3.8. <i>Information and communication technologies (ICT) vs. the development and growth of the SME sector</i>	

1.4. Znaczenie czynników otoczenia lokalnego i instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla rozwoju przedsiębiorczości MŚP.....	47
1.4. <i>The importance of local and institutional variables and external support for entrepreneurship development of SMEs</i>	
1.4.1. Znaczenie czynników otoczenia lokalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP .....	48
1.4.1. <i>The importance of local environment factors for the development and success of SME enterprises</i>	
1.4.2. Znaczenie czynników otoczenia instytucjonalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP.....	48
1.4.2. <i>The importance of institutional environment factors for the development and success of SME enterprises</i>	
1.4.3. Znaczenie czynników wsparcia instytucjonalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP .....	51
1.4.3. <i>The importance of institutional support factors for the development and success of enterprises in the SME sector</i>	
1.5. Modele równań strukturalnych obejmujące zmienne z badania MŚP .....	53
1.5. <i>Structural Equation Models (SEM) covering the variables of the study SMEs</i>	
<b>2. Metodologia badania</b> .....	<b>57</b>
2. <i>Survey methodology</i>	
2.1. Zakres czasowy i terytorialny.....	57
2.1. <i>Time and territorial scope of the research</i>	
2.2. Zakres podmiotowy badania.....	57
2.2. <i>The subjective scope of the research</i>	
2.3. Zakres przedmiotowy badania .....	57
2.3. <i>The scope of the research</i>	
2.4. Narzędzia badawcze.....	58
2.4. <i>Research tools</i>	
2.4.1. Zogniskowany wywiad grupowy .....	58
2.4.1. <i>Focus group interview (FGI)</i>	
2.4.2. Badanie ankietowe.....	62
2.4.2. <i>Questionnaire survey</i>	
2.5. Metody analizy danych wynikowych .....	64
2.5. <i>Methods of analysis result data</i>	
2.6. Produkty pracy badawczej - wskaźniki i tablice wynikowe .....	68
2.6. <i>The products of research study – indicators and tables</i>	
<b>3. Wnioski końcowe</b> .....	<b>74</b>
3. <i>Final conclusion</i>	
<b>Bibliografia</b> .....	<b>76</b>
<i>Bibliography</i>	
<b>Słownik pojęć i definicji</b> .....	<b>77</b>
<i>Dictionary of concepts and definitions</i>	
<b>Załączniki</b> .....	<b>86</b>
<i>Annexes</i>	

## Spis map

### List of maps

	str.
Mapa 1. Przedsiębiorstwa rodzinne (w % badanych przedsiębiorstw).....	26
Mapa 2. Przedsiębiorstwa, które głównie działały na rynku międzynarodowym w krajach UE .....	28
Mapa 3. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób według obrotu ze sprzedaży netto .....	29
Mapa 4. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób według wielkości sumy bilansu aktywów .....	29
Mapa 5. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób według obrotu ze sprzedaży netto .....	30
Mapa 6. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób według wielkości sumy bilansu aktywów .....	30
Mapa 7. Odsetek przedsiębiorstw, które planują w perspektywie najbliższych 3 lat ponieść nakłady na wzrost zatrudnienia specjalistów .....	40

## Spis rysunków

### List of graphs

	str.
Rys. 1. Struktura badanej zbiorowości według klas wielkości oraz według powiązań i organizacyjnych z innymi podmiotami z wyróżnieniem grupy przedsiębiorstw rodzinnych .....	27
Rys. 2. Przedsiębiorstwa według wybranych sekcji PKD.....	32
Rys. 3. Pozycja rynkowa przedsiębiorstw .....	33
Rys. 4. Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw według wybranych kryteriów.....	34
Rys. 5. Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw według wybranych charakterystyk działalności .....	35
Rys. 6. Powody zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwach według głównego rynku .....	36
Rys. 7. Przedsiębiorstwa według planowanych nakładów w perspektywie najbliższych 3 lat.....	37
Rys. 8. Miary wzrostu badanych przedsiębiorstw a zmiany systemu zarządzania .....	39
Rys. 9. Zmiany w poziomie zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach a zmiany systemu zarządzania według województw.....	39
Rys. 10. Miary wzrostu badanych przedsiębiorstw a współpraca sieciowa .....	43
Rys. 11. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych działań w zakresie planowania strategicznego.....	45
Rys. 12. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych .....	46
Rys. 13. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych charakterystyk otoczenia lokalnego (powiatu/gminy/miejscowości).....	47
Rys. 14. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych charakterystyk otoczenia instytucjonalnego .....	49
Rys. 15. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych możliwości wsparcia instytucjonalnego.....	50

Rys. 16. Poziom oceny znaczenia możliwości otrzymania pomocy od jednostek samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych .....	51
Rys. 17. Model 1 – układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces.....	54
Rys. 18. Model 2 – układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces.....	55
Rys. 19. Przykładowy model teoretyczny - układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces.....	66



## Objaśnienia znaków umownych

### Symbols

<b>Symbol</b> <i>Symbol</i>	<b>Opis</b> <i>Description</i>
Kreska (-)	zjawisko nie wystąpiło magnitude zero
Zero (0,0)	zjawisko istniało w wielkości mniejszej od 0,5 magnitude not zero, but less than 0.5 of a unit
Kropka (.)	zupełny brak informacji albo brak informacji wiarygodnych data not available or not reliable
Znak #	oznacza, że dane nie mogą być opublikowane ze względu na konieczność zachowania tajemnicy statystycznej w rozumieniu ustawy o statystyce publicznej data should not be published due to the necessity of maintaining statistical confidentiality in accordance with the Law on Official Statistics
Znak x	wypełnienie pozycji jest niemożliwe lub niecelowe not applicable
Znak Δ	oznacza, że nazwy zostały skrócone w stosunku do obowiązującej klasyfikacji categories of applied classification are presented in abbreviated form
„W tym” „Of which”	oznacza, że nie podaje się wszystkich składników sumy indicates that not all elements of the sum are given

## Ważniejsze skróty

### Major abbreviations

<b>Skrót</b> Abbreviation	<b>Opis</b> Description
MŚP SME	Sektor małych i średnich przedsiębiorstw Small and medium-sized enterprise sector
PKD NACE	Polska Klasyfikacja Działalności Statistical Classification of Economic Activities in the European Community
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy Focus group interview
CAWI	Zbieranie informacji od respondentów poprzez samodzielne wypełnienie formularzy elektronicznych za pośrednictwem strony internetowej Computer-Assisted Web Interview
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju Organization for Economic Cooperation and Development
KE	Komisja Europejska European Commission
IOB	Instytucje otoczenia biznesu Business support institutions
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości The Polish Agency for Enterprise Development
BJS	Baza Jednostek Statystycznych Statistical Units Base
JST	jednostki samorządu terytorialnego Local Government Units
SIB	System Informatyczny Badania Information Technology Survey System
SEM	Modele równań strukturalnych Structural Equation Models
RMSEA	Indeks pierwiastka średniokwadratowego błędu aproksymacji Root Mean Square Error of Approximation
GFI	Indeks dobroci dopasowania Joerskoga Goodness-of-fit index
AGFI	Skorygowany indeks GFI Adjusted goodness-of-fit index
mln	milion Million
p. proc. pp	punkt procentowy percentage point

Skróty i pełne nazwy stosowane w raporcie według PKD 2007 (nazwy skrócone oznaczone zostały w tablicach znakiem „<sup>Δ</sup>”).  
 Abbreviations and full names used in the publication according to NACE 2007 (in tables abbreviated names are denoted as „<sup>Δ</sup>”).

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

## Wstęp

Prezentowany raport stanowi podsumowanie pracy badawczej pt.: „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości sektora MŚP” realizowanej przez Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, we współpracy z Urzędem Statystycznym we Wrocławiu, Urzędem Statystycznym w Warszawie oraz Departamentem Przedsiębiorstw GUS, w ramach projektu „Wsparcie systemu monitorowania polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz programowania i monitorowania polityki spójności po 2020”. Projekt ten współfinansowany był przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

Celem pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” było przygotowanie metodologii pozyskiwania przez statystykę publiczną nowych danych (cech i wskaźników) służących kompleksowej ocenie krajowych i regionalnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, głównie w oparciu o opinie przedsiębiorców.

Przedsiębiorczość stanowi zagadnienie bardzo obszerne, wieloaspektowe, o charakterze interdyscyplinarnym. W literaturze naukowej funkcjonuje wielość definicji przedsiębiorczości, można zauważyć pewną ewolucję poglądów, akcentujących różne aspekty przedsiębiorczości, m.in. w wymiarze zachowań utożsamia się przedsiębiorczość z umiejętnością dostrzegania nowych szans, poszukiwaniem okazji, skutecznością osiągnięcia celów, maksymalizacją zysków, osiągnięciem sukcesu.

Niniejsza praca badawcza była przedsięwzięciem nowatorskim dla statystyki publicznej. Po raz pierwszy w sposób kompleksowy analizowane były uwarunkowania wewnętrzne, podczas gdy w dotychczas realizowanych badaniach (na ogół o charakterze ilościowym) eksplorowane były determinanty zewnętrzne działań przedsiębiorstw. W pracy badawczej wybrano takie podejście, w ramach którego najistotniejsze jest specyfikowanie nie tyle przeszkód i problemów zauważanych przez przedsiębiorców, lecz skoncentrowanie się głównie na identyfikacji tych determinant, które mogą być stymulantami procesów rozwoju, wzrostu, generalnie ujmując – sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP oraz pewnych cech lub też sposobów działania wspólnych dla przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe.

Przyjęto, że sukces przedsiębiorstwa jest agregatem jego wzrostu, rozwoju, pozycji konkurencyjnej, zamierzeń rozwojowych a także aktualnej równowagi przedsiębiorstwa, zarówno w sensie materialnym, jak i społecznym. Przeprowadzone badanie ankietowe w ramach pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” pozwoliło na zebranie danych, które umożliwiają skonstruowanie wyżej wymienionych miar składowych sukcesu w sposób bezpośredni bądź pośredni. Miary te zostały użyte w analizie jako zmienne zależne, skutki oddziaływania określonych grup czynników.

Obecnie brak jest stałej listy czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP. Jej zmienność wynika z faktu, że w badaniach przedsiębiorstw ustalane są coraz to nowe czynniki determinujące w sposób istotny procesy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw lub pozostające w związku z ich kondycją ekonomiczną. Przykładem czynnika tego rodzaju jest tak zwana orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*)<sup>1</sup>, będąca agregatem dążności do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolności do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań oraz bycia bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Innymi zmiennymi tego typu są orientacja rynkowa (*market orientation*)<sup>2</sup>, powiązana z monitorowaniem rynku i wprowadzaniem nowych modeli biznesowych<sup>3</sup>, bądź wprowadzanie modeli zarządzania zasobami ludzkimi opartymi na partycypacji, zaangażowaniu i aktywności

<sup>1</sup> Davidsson, P. (1989), *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm School of Economics, Stockholm.

<sup>2</sup> Baker, W. and Sinkula, J. M., (2009), *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 47(4): 443-464.

<sup>3</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L., 2005. *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp.1-40.

zatrudnionych w procesach zarządzania<sup>4</sup>. Te i inne zmienne zostały ujęte w niniejszej edycji badania, lecz z uwagi na to, że nauki o zarządzaniu rozwijają się od wielu lat niezwykle dynamicznie, nie jest wykluczone, że w kolejnych edycjach badania należałoby uwzględnić nowe zmienne, które okażą się istotnymi zmiennymi objaśniającymi sukces przedsiębiorstwa. Nie tylko nauka, lecz i praktyka zarządzania wzbogaca listę czynników sukcesu MŚP. W tej grupie znajdują się zmienne dotyczące technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) stosowanych w procesach gospodarowania, technologii informacyjnej (IT) wspierającej zarządzanie, e-biznes<sup>5</sup>, czy współpracę przedsiębiorstw w formie sieci przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Jak zauważył to już w latach 70-tych Robert B. Duncan wzrasta nieustannie niepewność związana z otoczeniem przedsiębiorstw. Ma ona dwie składowe: wzrost stopnia złożoności otoczenia oraz stopnia jego zmienności<sup>7</sup>. Złożoność odnosi się do coraz większej liczby podmiotów, instytucji, rozwiązań z którymi powinni liczyć się efektywni zarządzający, zaś zmienność związana jest z częstotliwością korekt rozwiązań stosowanych przez te podmioty, ich dynamiką. W odpowiedzi na wzrost złożoności i dynamiki środowiska biznesowego przedsiębiorstwa stosują więc coraz bardziej zaawansowane sposoby działania, co powoduje, że całość jest wysoce zmienna, a przyjęcie jednej stałej listy determinant sukcesu byłoby niewłaściwe. Badania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP powinny więc mieć charakter cykliczny.

Istotą badania „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” było ustalenie listy zmiennych determinujących sukces przedsiębiorstw sektora MŚP. Zmienne te należały, jak wskazano powyżej, do bardzo różnorodnych merytorycznie grup (zmienne endogeniczne – rozumiane jako uwarunkowania wewnętrzne), egzogeniczne – rozumiane jako uwarunkowania zewnętrzne, związane z praktykami zarządzania, praktykami kierowania ludźmi, relacjami z rynkiem, relacjami z otoczeniem bliższym - konkurencyjnym etc..

Badanie wpisuje się w cele tematyczne polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020, m.in. w cel „Podnoszenie konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”. Zadania i działania związane z zapewnieniem odpowiednich warunków dla rozwoju przedsiębiorczości (traktowanej jako czynnik rozwoju regionalnego) wymieniane są w większości aktualnie obowiązujących dokumentów strategicznych, a także w planowanych i realizowanych przez władze szczebla regionalnego, strategiach rozwoju i regionalnych programach operacyjnych. Rosnące znaczenie przedsiębiorczości sektora MŚP dla regionu powoduje wzrost zapotrzebowania na dane statystyczne z tego zakresu, m.in. w celu monitorowania realizacji celów polityki spójności, i tym samym powstaje potrzeba realizacji dodatkowych badań, w szczególności badań o charakterze jakościowym, uwzględniających opinie wyrażane przez ankietowanych przedsiębiorców sektora MŚP.

Istotnym elementem pracy badawczej było przeprowadzenie na przełomie 2017 r. i 2018 r. badania ankietowego w skali całego kraju, które było podstawowym źródłem danych empirycznych. Uzyskane z badania ankietowego informacje i opinie odnosiły się do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, w nielicznych przypadkach do subiektywnej oceny rozwoju przedsiębiorstwa w ostatnim 3-letnim okresie, a także w nielicznych przypadkach – do opinii nt. perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych 3 lat. Ponadto, zgodnie z przyjętą metodologią, wykorzystano wtórnie dane dot. 2016 r. (np. wielkość obrotu netto oraz sumę bilansu aktywów) uzyskane na podstawie realizowanego przez GUS w 2017 r. obowiązkowego sprawozdania SP („Roczna ankieta przedsiębiorstwa”).

Niniejszy raport podsumowujący składa się z 2 głównych rozdziałów – części analitycznej (rozdział 1) i metodologicznej (rozdział 2), poprzedzonych syntetycznym opisem celów pracy, realizacji zaplanowanych celów

<sup>4</sup> Król, H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2018.

<sup>5</sup> Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2013 oraz T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

<sup>6</sup> Łobos, K., *Organizacje sieciowe, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161-192.

<sup>7</sup> Duncan, R., B., *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3 (Sep., 1972), pp. 313-327.

szczegółowych i ważniejszych wniosków z uzyskanych wyników oraz informacjami na temat możliwości ich wykorzystania w statystyce publicznej (część raportu zatytułowana „Synteza”).

Rozdział 1 zawiera analizę uzyskanych z badania ankietowego opinii przedsiębiorców nt. skali znaczenia i siły oddziaływania wybranych grup czynników na rozwój i osiągnięcie sukcesu w działalności przedsiębiorstw. W powiązaniu ze zmiennymi opisującymi sukces przedsiębiorstw w kategoriach procesów ich rozwoju i wzrostu, a także równowagi materialnej i społecznej, bądź pozycji konkurencyjnej, scharakteryzowano zmienne z grupy wewnętrznych determinant sukcesu MŚP oraz zmienne z grupy determinant otoczenia lokalnego, instytucjonalnego i wsparcia zewnętrznego. W przypadku determinant wewnętrznych szczególną uwagę poświęcono uwarunkowaniom, związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem m.in. dotyczącym: systemów zarządzania, orientacji rynkowej, orientacji przedsiębiorczej, zarządzania zasobami ludzkimi, działań podejmowanych przez przedsiębiorców, form i kierunków współpracy z innymi podmiotami, wykorzystania technologii informatycznych, opracowywania strategii rozwoju oraz metod zarządzania.

Wykorzystując technikę modelowania równań strukturalnych (SEM) zaproponowano i zweryfikowano przykładowy model zależności pomiędzy determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP a zmiennymi opisującymi ten sukces.

Ważnym elementem analizy danych był statystyczny opis uwarunkowań rozwoju i konkurencyjności MŚP w ujęciu regionalnym, w celu m.in. identyfikacji specyficznych regionalnych i lokalnych determinant przedsiębiorczości oraz siły ich oddziaływania na funkcjonowanie MŚP.

Zaprezentowane w projekcie badawczym wskaźniki w ujęciu regionalnym mogą być przydatne do monitorowania celów polityki spójności, zawartych w dokumentach strategicznych, określających priorytety rozwoju kraju i regionu, m.in. związanych z zapewnieniem odpowiednich warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i wzrostu konkurencyjności sektora MŚP.

Rozdział 2 zawiera szczegółowy opis zakresu przedmiotowego, podmiotowego, terytorialnego i czasowego pracy badawczej oraz opis technik i narzędzi badawczych – badania fokusowego oraz badania ankietowego. W rozdziale tym ujęto również opis produktów badania – bazy tablic wynikowych i obliczonych wskaźników, a także słownik podstawowych pojęć i definicji. Dodatkowo przygotowano założenia metodyczne do pogłębionej analizy danych z kwestionariusza MŚP.

Ocenę jakości przeprowadzonego badania obejmującą analizę poszczególnych komponentów jakości zawarto w załączniku 1.

Ostatnim elementem w strukturze raportu jest bibliografia pozycji literaturowych, z których korzystano przy opracowywaniu metodologii badania.

Aneks tabelaryczny składający się z dwóch części stanowi integralną część raportu – dostępny w formie załączników, które zawierają tablice z danymi oraz wskaźnikami i ich metrykami, przygotowane w formacie .xlsx.

## Introduction

The presented report is a summary of the research study "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" implemented by the Research and Statistical Education Centre in cooperation with the Statistical Office in Wrocław, Statistical Office in Warsaw and the Enterprises Department of Statistics Poland under the project "Support of monitoring system of cohesion policy in the financial perspective 2014-2020 as well as programming and monitoring cohesion policy after 2020". The said project "Support monitoring system..." was financed by the European Union with funds of Technical Assistance Operational Program 2014-2020.

The aim of the research work "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" was to prepare a methodology for obtaining new data (characteristics and indicators) in order to comprehensively assess national and regional conditions for entrepreneurship development in the sector of small and medium enterprises, mainly based on entrepreneurs' opinions.

Entrepreneurship is a very broad, multi-faceted subject of an interdisciplinary nature. In the academic literature there are numerous definitions of entrepreneurship and one can notice a certain evolution of views stressing various aspects of entrepreneurship, amongst others, in the aspect of behaviours, entrepreneurship is identified with the ability to perceive new opportunities, search for opportunities, effectiveness of achieving goals, maximization of profits, and achievement of success.

This research study was an innovative project for public statistics. For the first time, internal determinants were analyzed in a comprehensive manner, while in the studies carried out so far (generally of a quantitative nature), external determinants of enterprises' activities were explored. An approach was selected for the research, in which the most important is to specify not only obstacles and problems noticed by entrepreneurs, but to focus mainly on identifying those determinants that may be stimulants of development processes, growth, generally speaking - the success of SME enterprises as well as certain characteristics or ways of operating which are common for successful market companies.

It was assumed that the success of the company is an aggregate of its growth, development, competitive position, development plans and the current balance of the enterprise, both in the material and social sense. The survey conducted as part of the research project "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" allowed to collect data which allow to construct the above-mentioned success components in a direct or indirect way. These variables were used in the analysis as dependent variables, the effects of the impact of specific groups of factors.

At present, there is no permanent list of success factors for enterprises in the SME sector. Its volatility stems from the fact that in the research on enterprises, new factors are defined which significantly determine the processes of development and growth of enterprises or those which are related to the economic condition of enterprises. An example of this type of factor is the so-called entrepreneurial orientation, which is an aggregate of striving to implement innovative solutions refreshing and improving the market offer, the ability to take the risk of implementing untested solutions and being more proactive than rivals in terms of market opportunities. Other variables of this type are market orientation related to market monitoring and the introduction of new business models or the introduction of human resource management models based on participation, involvement and activity of employees in management processes. These and other variables have been included in this edition of the study, but due to the fact that sciences on management have been developing very dynamically for many years, it is possible that in subsequent editions of the study new variables should be included, which will prove to be important variables explaining the success of a company. Not only science, but also management practice enriches the list of success factors for SMEs. This group includes variables concerning information and telecommunications technologies (ICT) used in management processes, information technology supporting management, e-business or cooperation of enterprises in the form of a network of enterprises. As was already noted in the 1970s by Robert B. Duncan, the uncertainty related to the business environment constantly raises. It has two components: an increase in the complexity of the environment and the degree of its variability. The complexity refers to a bigger number of entities, institutions, solutions which should be

considered by effective managers, and the variability is related to the frequency of adjustments applied by these entities, their dynamics. In response to the increase in the complexity and dynamics of the business environment, enterprises use more and more advanced methods of operation, which makes that the whole is highly variable and the adoption of one fixed list of determinants of success would be inappropriate. Research on the conditions of entrepreneurship development in the SME sector should therefore be cyclical.

The essence of the study "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" was to establish a list of variables determining the success of enterprises in the SME sector. These variables, as indicated above, belonged to very diverse substantive groups (endogenous – understood as internal conditions), exogenous variables – understood as external conditions, related to management practices, practices of managing people, relations with the market, relations with the closer environment - competitive environment, etc.

The study is part of the thematic objectives of cohesion policy in the financial perspective 2014-2020, amongst others, in the objective "Enhancing the competitiveness of micro, small and medium enterprises, the agricultural sector and fisheries and aquaculture sector". The tasks and activities related to providing appropriate conditions for the development of entrepreneurship (treated as a factor of regional development) are listed in the majority of currently binding strategic documents, as well as in development strategies and regional operational programmes which are planned and implemented by regional level authorities. The growing importance of entrepreneurship in the SME sector for the region, results in an increase in the demand for statistical data in this field, amongst others, to monitor the implementation of cohesion policy objectives, and thus the need for additional research is created. In particular, the need is for qualitative research, taking into account the opinions expressed by the surveyed entrepreneurs of the SME sector.

An important element of the research study was conducting a survey at the turn of 2017 and 2018 in the whole country, which was the basic source of empirical data. The survey results, information and opinions related to the current situation of the enterprise, in some cases to the subjective assessment of the company's development over the last 3-year period, and in a few cases - opinions on the company's development prospects in the next 3 years. In addition, according to the adopted methodology, the data for 2016 (e.g. net turnover and asset balance) were used once more, which were obtained on the basis of the obligatory SP report (Annual Business Survey) obtained by the Statistics Poland in 2017.

This summary report consists of two main chapters - the analytical part (chapter 1), methodological (chapter 2) and analysis of the quality of the study, preceded by a synthetic description of the objectives, implementation of the planned detailed objectives and major conclusions from obtained results as well as information on the possibilities of their use in official statistics (part of the report entitled "Synthesis").

Chapter 1 contains the analysis of the opinions of entrepreneurs obtained from the study on the scale of importance and impact of selected groups of factors on the development and achievement of business success. In connection with variables describing the success of enterprises in terms of their development and growth as well as material and social balance or competitive position, variables from the group of internal determinants of SME success and variables from the group of local, institutional and external support determinants were characterized. In the case of internal determinants, a particular attention was paid to endogenous conditions related to the management of the company, amongst others concerning: management systems, market orientation, entrepreneurial orientation of human resources management, actions taken by entrepreneurs, forms and directions of cooperation with other entities, the use of information technologies, development of development strategies and management methods,

Using the structural equation modelling (SEM) technique, an exemplary model of dependence between the determinants of the success of enterprises from the SME group and the variables describing this success was proposed and verified.

An important element of the data analysis was a statistical description of the conditions of development and competitiveness of SMEs at a regional level, in order to, amongst others identify specific regional and local determinants of entrepreneurship and their impact on the functioning of SMEs.



The regional indicators presented in the research project may be useful for monitoring the objectives of cohesion policy contained in strategic documents defining the priorities for the development of the country and the region, amongst others those related to ensuring appropriate conditions for the development of entrepreneurship and increased competitiveness of the SME sector.

Chapter 2 contains a detailed description of the material, personal, territorial and time scope of the research work as well as a description of research techniques and tools - focus and survey research. This chapter also includes a description of the research products - a database of result tables and calculated indicators, as well as a dictionary of basic concepts and definitions. In addition, methodological assumptions for in-depth analysis of data from the SME questionnaire were prepared.

The evaluation of the quality of the conducted study covering the analysis of individual quality components was included in Annex 1.

The last element in the structure of the report is a bibliography of literature items, which were used in the development of research methodology.

The tabular Annex consisting of two parts is an integral part of the report - available in the form of attachments, which contain tables with data and indicators and their metrics, prepared in .xlsx format.

## Synteza

Celem głównym pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” było przygotowanie metodologii pozyskiwania przez statystykę publiczną nowych danych (cech i wskaźników) służących kompleksowej ocenie krajowych i regionalnych determinant rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, głównie w oparciu o opinie wyrażane przez ankietowanych przedsiębiorców. Podmiotem badania były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie pracujących w przedziale 10-249 osób, które w 2017 r. złożyły sprawozdanie SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” (z zakresu wyników działalności w 2016 r.).

Wszystkie zadania zaplanowane w ramach wytyczonych celów szczegółowych zostały zrealizowane.

W pierwszym etapie prezentowanej pracy badawczej zorganizowano i przeprowadzono dwa panele eksperckie - zogniskowane wywiady grupowe (tzw. badanie fokusowe) oraz opracowano metodologię badania, w tym: opracowano kwestionariusz ankiety i wstępną listę wskaźników, a także metodę zbierania danych od przedsiębiorców. Podsumowanie pierwszego etapu pracy, wraz z zaprojektowanym kwestionariuszem ankiety zostało zawarte w raporcie wstępnym (metodologicznym).

Ważnym elementem drugiego etapu prac było przeprowadzenie w skali całego kraju, w okresie od 18.12.2017 r. do 31.01.2018 r. wśród 72,6 tys. przedsiębiorców badania ankietowego, ze statusem badania dobrowolnego. Badanie przeprowadzono w wersji elektronicznej – przy pomocy specjalnie opracowanego formularza elektronicznego o nazwie MŚP i przy wykorzystaniu Portalu Sprawozdawczego GUS. W sporadycznych przypadkach istniała możliwość wypełnienia formularza ankiety w wersji papierowej.

Badanie pilotażowe miało również na celu przetestowanie oraz ocenę narzędzia, które mogłyby być wykorzystane w innych badaniach. Pilotażowy charakter badania umożliwił pozyskanie informacji na temat trudności, jakie wiązały się z wypełnieniem kwestionariusza ankiety, np. na temat czasu potrzebnego respondentowi na jego wypełnienie czy ze zrozumieniem pojęć, które uznano za powszechnie znane, a jednak mogły okazać się niezrozumiałe dla ankietowanych.

Łącznie otrzymano od respondentów 44,9 tys. ankiet (w tym 1,6 tys. ankiet, które nie były w całości wypełnione), co stanowiło 62% ogólnej liczby podmiotów objętych badaniem. Otrzymane informacje uzupełniono o dane o charakterze ilościowym ze sprawozdania SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r.

Na podstawie wyników analizy poszczególnych komponentów jakości badania doprecyzowano nazwy wybranych wskaźników oraz poszerzono ich listę o takie, które uznano za przydatne z punktu widzenia ogólnego celu badania. Z uwagi na duży odsetek ankiet, które nie zostały zrealizowane (38,1%), zrezygnowano z 4 wskaźników, które prezentowały natężenie wyróżnionych grup przedsiębiorstw w relacji do liczby ludności. Wskaźniki te zastąpiono wskaźnikami struktury – udziałami procentowymi w ogólnej liczbie badanych jednostek. **Łącznie opracowano 39 wskaźników, bazując na wstępnych założeniach metodologicznych.** Opracowane wskaźniki umożliwiają m.in. określenie oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw (kierunku i tempa zmian) w zależności od wybranych czynników otoczenia lokalnego i instytucjonalnego, czynników wewnętrznych czy poziomu osiągniętych wyników finansowych, źródeł finansowania.

Bogaty zasób zebranych danych był podstawą przygotowania w programie Excel **bazy tablic wyników, przedstawiających rozkład wybranych cech oraz obliczone wskaźniki** w przekroju: województw, klas wielkości przedsiębiorstwa, sekcji PKD, okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rodzaju rynku, na którym działało przedsiębiorstwo, z wyróżnieniem, dla wybranych zakresów danych, przedsiębiorstw rodzinnych.

Opracowana metodologia pozyskania nowych danych, głównie o charakterze jakościowym, może być uzupełnieniem badań o charakterze ilościowym, realizowanych przez GUS w ramach obowiązkowej sprawozdawczości. Informacje świadczące o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw oraz dodatkowo opinie przedsiębiorców nt. skali znaczenia i siły oddziaływania na rozwój i osiągnięcie sukcesu w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach czynników zewnętrznych – specyfiki otoczenia lokalnego i instytucjonalnego (w tym np.

dostępności do instrumentów wsparcia) oraz czynników środowiska wewnętrznego, w sposób kompleksowy mogą przedstawić rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP.

Rezultaty badania w postaci bazy tablic wynikowych wraz ze wskaźnikami (wartościami i opisem metodologicznym) [udostępniono na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego w zakładce Statystyka dla polityki spójności](http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/statystyka-dla-polityki-spojnosci/) (<http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/statystyka-dla-polityki-spojnosci/>). Dane te mogą być wykorzystywane wtórnie na potrzeby diagnozowania sytuacji w sektorze MŚP, niezbędnej przy określaniu kierunków działań w zakresie programów wsparcia, zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym, dedykowanym przedsiębiorcom.

W celu monitorowania realizacji celów polityki spójności na poziomie regionalnym i tym samym rosnącym zapotrzebowaniem na dane statystyczne dot. uwarunkowań rozwoju i konkurencyjności MŚP, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, które nie były objęte badaniem w niniejszej pracy badawczej, [proponuje się realizację podobnego badania wśród mikroprzedsiębiorców](#). Przetestowane narzędzie badawcze, w tym wnioski i uwagi zgłoszone przez respondentów w trakcie realizowanej w latach 2017-2018 pracy badawczej „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” mogą być pomocne przy opracowywaniu metodologii proponowanego nowego badania.

## Wybrane wyniki analizy danych

### Relacje pomiędzy zmiennymi związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem a jego rozwojem i wzrostem

1. Wszystkie działania, które kwalifikują się jako składowe nowoczesnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa działającego w dobie gospodarki opartej na wiedzy, dużego znaczenia przypisywanego zasobom ludzkim oraz intensywnej rywalizacji konkurencyjnej, pozostały w związku z wyższymi wartościami wzrostu oraz z rozwojem przedsiębiorstw. Do składowych tych (działań tych bądź zespołów cech działania) należały: wprowadzanie nowych modeli biznesowych, dążenie do wyższej jakości własnej oferty (produktów i usług), praktyki monitorowania działań konkurencji, wprowadzanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na pracy zespołowej i zaangażowaniu, działanie w ramach sieci współpracy przedsiębiorstw, orientacja przedsiębiorcza, wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz narzędzi aktywności gospodarczej w sieci, posługiwanie się narzędziami zarządzania strategicznego a także nowoczesnymi metodami zarządzania.
2. Doskonalenie systemów zarządzania przedsiębiorstwem w największym stopniu przekładało się na wzrost liczby obsłużonych klientów, na wzrost liczby zatrudnianych pracowników oraz na wzrost wartości przychodów netto. W najmniejszym zaś stopniu doskonalenie systemu zarządzania przekładało się na wartość kapitału własnego, pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a także liczbę kooperantów i dostawców.
3. Zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami grupy MŚP nowoczesnych rozwiązań, metod oraz idei zarządzania wykazało w badanej grupie przedsiębiorstw różnicowanie regionalne. Można stwierdzić, że w pierwszej kolejności największe ich znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa deklarowały podmioty z województwa mazowieckiego. Dla przykładu – kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa takiej zmiennej, jak opracowywanie strategii przedsiębiorstwa w okresie dłuższym niż 3 lata, uznało w województwie mazowieckim ponad 16% badanych, zaś przeciętnie w kraju jedynie nieco ponad 10%.
4. W dobie niedoboru wykwalifikowanych pracowników oraz dużego znaczenia biznesowego wiedzy i kompetencji zgromadzonych w osobie pracownika można spodziewać się, iż działania ukierunkowane na budowanie aktywnego, usatysfakcjonowanego i stabilnego zespołu pracowniczego będą cieszyły się znacznym uznaniem wśród respondentów. Znalazło to potwierdzenie w uzyskanych wynikach. Działania takie jak: preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu, modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników, dbałość

o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej oraz stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem były uznawane za kluczowe, bądź bardzo ważne dla rozwoju i osiąganego przez przedsiębiorstwa sukcesu. Za takie uznało je ponad 80% badanych, przy czym w każdym przypadku przedsiębiorstwa średniej wielkości w większym stopniu uznały je za bardziej istotne niż przedsiębiorstwa małe. Na ogół zapotrzebowanie na usystematyzowane zarządzanie rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa.

5. Pewnym uzupełnieniem wyników dotyczących pożądanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach była informacja na temat modelu ich przywództwa. Otóż w odpowiedzi na pytanie o występowanie dominującej roli lidera w przedsiębiorstwie (osoby odpowiedzialnej za kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, realizację kluczowych działań i inicjowanie nowych przedsięwzięć, np. właściciela, menedżera) uzyskano obraz znacznej równowagi przedsiębiorstw bazujących na takiej roli oraz takich, w których władza ma charakter bardziej rozproszony. Ten drugi model był prawdopodobnie świadectwem przechodzenia do form zarządzania opartych o władzę wykwalifikowanej kadry menedżerskiej z form opartych na silnej władzy przedsiębiorcy, typowych dla wczesnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa (np. wg tzw. cyklu L. E. Greinera)<sup>8</sup>. Korespondowało to z preferencjami dotyczącymi bardziej kooperatywnych form zarządzania zasobami ludzkimi. Pokazało też, że formy bardziej rozwinięte pod względem struktur zarządczych wystąpiły nie tylko wśród przedsiębiorstw średnich, ale i małych, których liczebność jest czterokrotnie większa, zaś całościowy udział obydwu form jest niemal jednakowy.
6. W badaniu podjęto próbę ustalenia znaczenia, jakie przedsiębiorcy przypisują nowoczesnym metodom zarządzania, wśród których w szczególności wyspecyfikowano: *reengineering*, *lean management* oraz *outsourcing*, jako metody ugruntowane, lecz należące raczej do metod współczesnych, a nie klasycznych. Okazało się, że znaczenie kluczowe bądź bardzo duże przypisało ich zastosowaniu około 35% badanych, czyli porównywalnie, jak w przypadku respondentów, którzy uznali je za neutralne, bez znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstwa. Wynik taki mógł być raczej świadectwem niskiej świadomości oraz zapewne stosowalności tych metod w szczególności, jeśli zestawilo się go z wynikiem na poziomie około 80% w zakresie współczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Znaczenie może też mieć fakt, że podmiotem badania były przedsiębiorstwami z grupy MŚP, wśród których sformalizowane narzędzia zarządzania, wymagające posiadania wykwalifikowanych kadr zarządczych mogły być mniej popularne, bądź mało popularne.
7. Za jedną z determinant sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP uznaje się obecnie tak zwaną orientację przedsiębiorczą (*entrepreneurial orientation*). Jest ona rozumiana jako dążność do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań (produktów, usług, działań na nowych rynkach), a także bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Jedynie około 10% przedsiębiorców uważa składowe orientacji przedsiębiorczej za kluczowy czynnik rozwoju własnych przedsiębiorstw. Jednak łącznie za kluczowy bądź raczej istotny czynnik jest skłonnych uważać je już około 40% badanych przedsiębiorców. Można sądzić, że w orientacji przedsiębiorczej można upatrywać czynnik będący wciąż w rodzimych warunkach raczej rezerwą efektywności i potencjałem do wykorzystania w przyszłości.
8. W zgodzie z wynikami dotyczącymi orientacji przedsiębiorczej pozostają wyniki dotyczące tzw. orientacji rynkowej (*market orientation*). Orientacja rynkowa odzwierciedla praktyki monitorowania działań konkurencji oraz umiejętności wdrażania w życie nowych modeli biznesowych, najczęściej w ślad za konkurencją. Zgodność ta polega na tym, iż wprowadzanie nowych modeli biznesowych, będące pewną formą innowacyjności marketingowej uważało je za ważne dla około 55% wszystkich badanych przedsiębiorców, zaś tradycyjne dążenie do oferowania wyższej jakości produktów uważało za istotne niemal 80% przedsiębiorców. Wydaje się więc, że kreatywność w prowadzeniu biznesu w sensie innowacyjności marketingowej nie wydaje się być jak dotąd silną stroną funkcjonowania rodzimych MŚP.

---

<sup>8</sup> Greiner, L., E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, Vol. 50(4), 1972.

Jest ona, podobnie jak orientacja przedsiębiorcza, wciąż aktualnym potencjałem do wykorzystania w przyszłości. Należy dodać, że monitorowanie działań konkurencji oraz dążenie do oferowania niższych cen produktów uznano za istotne około 57-58% badanych.

9. Ponad 70% badanych z przedsiębiorstw średnich oraz niemal 70% z przedsiębiorstw małych uznało bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami za istotną bądź kluczową determinantę sukcesu ich przedsiębiorstw. Przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów było zaś istotnie ważniejsze dla przedsiębiorstw średnich (ponad 50%), niż dla małych (ponad 40%). Świadczy to o dużym znaczeniu przypisywanym dobrym relacjom z rynkiem, a także o tym, że zarządzanie relacjami z klientami należało do intuicyjnych, uświadamianych przez większość przedsiębiorców narzędzi zarządzania. Większy potencjał średnich przedsiębiorstw powoduje zapewne, że badania rynku były w tej grupie bardziej popularne.
10. Stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej przy pomocy systemu wskaźników finansowych oraz podejmowanie w razie potrzeby działań korygujących to czynnik, który został uznany za ważny dla sukcesu ponad 70% przedsiębiorstw średnich oraz ponad 50% przedsiębiorstw małych. Nie zaskakuje fakt, iż wyższy był odsetek przedsiębiorców z podmiotów średniej wielkości wskazujących na potrzebę tworzenia systemu mierników pozwalających kontrolować kondycję finansową przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta złożoność prowadzonych procesów gospodarczych, a więc także potrzeba systemowej, uporządkowanej, a może nawet formalnej kontroli działań.
11. W opinii przedsiębiorców kompetencyjnymi oraz osobowościowymi determinantami sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa były: znajomość rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (61,9% ankietowanych oceniało tę wiedzę jako kluczową dla sukcesu przedsiębiorstwa), wiara we własne siły, ambicja, pewność siebie (53,5%), determinacja i konsekwencja (55,2%), duże doświadczenie w zarządzaniu (52,9%) czy odporność na stresy i poniesione porażki (55,1%) i stawiali je ponad kompetencje formalne, na przykład udział w kursach i szkoleniach (25,6%), formalne wykształcenie i wiedza teoretyczna (41,2%) oraz co ciekawe, zdecydowanie ponad znajomość języków obcych (21,3%).

#### **Znaczenie czynników otoczenia lokalnego i instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla rozwoju przedsiębiorczości MŚP**

12. W grupie zmiennych otoczenia lokalnego dostępność wykwalifikowanych zasobów kadrowych była w opinii badanych przedsiębiorców kluczową determinantą sukcesu ich przedsiębiorstw (od 26,3% do 41,1% przedsiębiorców uznało ją za kluczową dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa). Innymi czynnikami posiadającymi duże znaczenie było: poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, lokalny popyt na towary i usługi oraz przychyłność społeczności lokalnej.
13. W grupie zmiennych otoczenia instytucjonalnego największe znaczenie z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstw MŚP ankietowani przypisywali sprawnie funkcjonującym podmiotom administracji publicznej. 16,6% podmiotów małych oraz 20,6% podmiotów średnich uznało ten czynnik za kluczowy dla własnego sukcesu.
14. Zaobserwowano pewne regionalne różnicowanie oczekiwań przedsiębiorców dotyczących otoczenia instytucjonalnego. Na przykład przedsiębiorcy w województwach warmińsko-mazurskim oraz lubelskim w największym stopniu doceniali możliwość korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi wspierające zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usługi w zakresie marketingu i promocji (ponad 7% przedsiębiorców uznało dostępność do takich usług za kluczową). Podobnie w tych dwóch województwach kształtowały się opinie na temat znaczenia dostępności do zrzeczeń przedsiębiorców umożliwiających nawiązanie kontaktów i współpracy. Z uwagi na ten czynnik, do grupy tej klasyfikowało się też województwo świętokrzyskie. W województwach podkarpackim, podlaskim, warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim, lubelskim oraz zachodniopomorskim notowano także relatywnie wysokie zapotrzebowanie

dotyczące instytucjonalnego wsparcia w zakresie pozyskiwania środków pomocowych, w szczególności środków unijnych.

15. W grupie zmiennych dotyczących wsparcia instytucjonalnego dla MŚP najbardziej pożądane były ulgi podatkowe, obniżenie podatków i opłat lokalnych. Jako kluczową dla swoich przedsiębiorstw oceniało je około 20% przedsiębiorców bez względu na to, na jakim głównym rynku działano (lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym). Bardzo wysoko na tle innych obszarów wsparcia instytucjonalnego oceniane było także znaczenie takiego czynnika, jak możliwość otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałania bezrobociu (od 14,6% do 18,1% badanych przedsiębiorców w zależności od rodzaju obsługiwanej branży). Oczekiwania dotyczyły również możliwości otrzymania pomocy od jednostek samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych (13,2% do 15,1% badanych przedsiębiorców uznało tę pomoc za kluczową dla sukcesu ich przedsiębiorstw).
16. Najwyższy poziom oczekiwań dotyczących zwolnień z podatków i opłat lokalnych wystąpił w województwach: podlaskim, warmińsko-mazurskim, lubelskim i podkarpackim. Grupa województw była prawie identyczna również w przypadku opinii nt. możliwości otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałania bezrobociu.

## Executive summary

The main goal of the research work "Determinants of entrepreneurship development in the SME sector" was to prepare a methodology for obtaining new data (features and indicators) by public statistics to assess the national and regional determinants of entrepreneurship development in the sector of small and medium enterprises, mainly based on for opinions expressed by the surveyed entrepreneurs.

The subject of the study was enterprises from the non-financial sector with a number of employees in the range of 10-249 persons, which in 2017 submitted the SP "Annual Business Survey" report (in terms of business results in 2016).

**All tasks planned within the set specific objectives have been implemented.**

In the first stage of the presented research work two expert panels were organized and conducted - focus group interviews (the so-called focus study) and a survey methodology was developed, including: a questionnaire survey and a preliminary list of indicators, also a method of collecting data from entrepreneurs. The summary of the first stage of the work, together with the designed questionnaire, included the preliminary (methodological) report.

An important element of the second stage of works was carrying out on a full scale, from 18/12/2017 to 31/01/2018, among 72.6 thousand. entrepreneurs of the survey, with the status of a voluntary survey. The survey was conducted in an electronic version - using a specially developed electronic form called an SME and using the Statistics Poland Reporting Portal. In sporadic cases, it was possible to fill out a paper survey form.

The pilot study also aimed to test and evaluate a tool that could be used in other studies. The pilot nature of the study made it possible to obtain information on the difficulties associated with completing the questionnaire, for example on the time needed by the respondent to complete the questionnaire or understanding of terms that were considered widely known and yet could not be understood by the respondents .

In total, 44.9 thousand of respondents were received from respondents. questionnaires (including 1.6 thousand questionnaires that were not fully filled in), which accounted for 62% of the total number of entities covered by the study. The information received was supplemented with quantitative data from the annual report "Annual enterprise survey" for 2016.

Based on the results of the analysis of individual components of the quality of the study, the names of the selected indicators were clarified and their list expanded to include those considered to be useful from the point of view of the overall objective of the study. Due to the large percentage of surveys that were not carried out (38.1%), 4 indicators were omitted, which presented the intensity of the distinguished groups of enterprises in relation to the population. These indicators have been replaced by structure indicators - percentage shares in the total number of units surveyed. In total, 39 indicators were developed based on preliminary methodological assumptions. The developed indicators enable, among others determination of the level of enterprise development (direction and rate of change) depending on selected local and institutional environment factors, internal factors or the level of financial results achieved, sources of financing A rich collection of data was the basis for the preparation in Excel of a database of result tables showing the distribution of selected features and calculated indices in the cross-section: voivodships, enterprise size classes, NACE sections, company operation period and the type of market on which the company operated, with distinction, for selected data ranges, family enterprises.

The developed methodology of obtaining new data, mainly of a qualitative nature, may be a supplement to quantitative research carried out by the Statistics Poland as part of compulsory reporting. Information proving the economic situation of enterprises and additionally the opinions of entrepreneurs on the scale of significance and the impact on the development and achieving success in the external factors managed by them - the specificity of the local and institutional environment (including, for example, accessibility to support

instruments) and internal environment factors, in a comprehensive manner they can present the development of enterprises in the SME sector.

The results of the research in the form of a database of result tables together with indicators (values and methodological description) were made available on the website of the Statistics Poland in the Statistics for Cohesion Policy tab. These data may be used secondarily to diagnose the situation in the SME sector, indispensable when defining the directions of actions in the scope of support programs, both at the national and local level, dedicated to entrepreneurs

In order to monitor the implementation of cohesion policy objectives at the regional level and the growing demand for statistical data on the conditions of development and competitiveness of SMEs, and especially micro-enterprises that were not included in the research, it is proposed to conduct a similar survey among micro-entrepreneurs. The tested research tool, including conclusions and comments submitted by respondents during the research work "Impacts of entrepreneurship development in the SME sector implemented in 2017-2018, may be helpful in developing the methodology of the proposed research.

## Selected results of data analysis

### **Relations between variables related to enterprise management and its development and growth**

1. All activities that qualify as a component of a modern business model of an enterprise operating in the era of knowledge-based economy and high importance attributed to human resources and intense competitive competition, have a connection with higher growth values and the development of enterprises. These components (these activities or sets of activities) include: introducing new business models, striving for higher quality of their own offer (products and services), practices of monitoring competitors, introducing a model of human resources management based on teamwork and engagement, acting within business cooperation networks, entrepreneurial orientation, the use of information and communication technologies and tools for economic activity in the network, the use of strategic management tools as well as modern management methods.
2. The improvement of business management systems translated to the greatest extent into the increase in the number of clients served, the increase in the number of employed persons and the increase in the value of net revenues. The improvement of the management system translated the least into equity value, competitive position of the company on the market as well as the number of subcontractors and suppliers.
3. The application of modern solutions, methods and management ideas in the management of enterprises of the SME group shows a regional diversity in the studied group of enterprises. It can be stated that, in the first place, the Mazowieckie voivodship is systematically taking the lead in recognition of their importance for the company's success. For example, in the Mazowieckie voivodship more than 16% of respondents think that such a variable as the development of an enterprise strategy for more than 3 years is the key to the company's success, while the average in the country is only slightly above 10%.
4. In the era of shortage of qualified employees and the high business importance of knowledge and competences gathered in the employee's person, it can be expected that the activities aimed at building an active, satisfied and stable team of employees will enjoy considerable recognition. This was undoubtedly visible in the obtained results. Activities such as: preferring team work, cooperation, care for the construction of an integrated team, modifying the way the company operates based on information from employees, attention to the ongoing updating of specialist knowledge and constant flow of information between employees and management are considered crucial or very important for development and success achieved by enterprises. They are accepted by even over 80% of respondents, but in each case, medium-sized enterprise consider them to be more important than small enterprises. It is natural as the need for systematized management grows following the size of the enterprise.



5. A certain supplement to the results regarding the desired model of human resources management in the surveyed enterprises is information on the model of their leadership . In response to the question about the existence of a dominant role of a leader in an enterprise (a person responsible for the direction of enterprise development, implementation of key activities and initiating new ventures, e.g. owner, manager) we get a picture of a significant balance of enterprises based on such a role and those in which power has more distracted character. The latter model is probably a testimony to the transition to the forms of management based on the power of qualified managerial staff from forms based on strong entrepreneurial power, typical of the early stages of enterprise development (e.g. according to the so-called L.E. Greiner's cycles). This corresponds to the preferences for more cooperative forms of human resource management. It also shows that we do not only deal with more developed forms in terms of management structures among medium-sized enterprises, but also small ones, whose number is four times larger, while the overall share of both forms is almost the same.
6. The study attempts to determine the importance which entrepreneurs attribute to modern management methods, among which, in particular, reengineering, lean management and outsourcing were specified as established methods but belonging rather to modern than classical methods. It turns out that about 35% of respondents consider using them as key or very important, which approximately corresponds to the same number of respondents who think they are neutral or irrelevant to the success of the company. Such a result may be rather a testimony of low awareness and probably of the applicability of these methods, in particular if it is compared with a result of about 80% in terms of the modern approach to human resources management. An important fact could be that the subject of the study were enterprises from the SME group, among which formal management tools requiring qualified management staff may be less popular or not very popular.
7. One of the determinants of the success of enterprises from the SME group is now the so-called entrepreneurial orientation. It is understood as striving to implement innovations refreshing and improving the market offer, the ability to take the risk of implementing unproven solutions (products, services, operations in new markets), and being more proactive than rivals in the use of market opportunities. Only about 10% of entrepreneurs consider the components of entrepreneurial orientation as a key factor for the development of their own enterprises. However, in total, about 40% of surveyed entrepreneurs are willing to consider them as a key or rather significant factor. It can be assumed that in entrepreneurial orientation one can see a factor that is still in national conditions rather a reserve of efficiency and potential for future use.
8. The results regarding the so-called market orientation stay In accordance with the results of entrepreneurial orientation. Market orientation reflects the practices of monitoring the activities of competitors and the ability to implement new business models, usually following the competition. This consistency means that the introduction of new business models, and thus the specific marketing innovativeness, is considered important by about 55% of all surveyed entrepreneurs, while the traditional pursuit of offering higher quality products is considered as significant by almost 80% of entrepreneurs. It seems, therefore, that creativity in running a business, in terms of marketing innovation, does not seem to be a strong side of the functioning of national SMEs so far. Similarly to entrepreneurial orientation, it is still the current potential for future use. It should be added that monitoring activities of competition and, interestingly, the pursuit of offering lower prices for products is considered as significant by 57-58% of respondents.
9. Over 70% of surveyed entrepreneurs from medium-sized enterprises and almost 70% from small enterprises consider relying on individualized relations with clients as a significant or key determinant of the success of their enterprises. Conducting cyclical customer satisfaction surveys is significantly more important for medium-sized enterprises (over 50%) than for small enterprises (over 40%). This proves the great importance connected with good relations with the market as well as the fact that customer relationship management belongs to the management tools, which are intuitive for most entrepreneurs. The greater potential of medium-sized companies probably means that market research is more popular in this group.

10. Constant monitoring of the achieved market results and current economic situation by means of a system of financial indicators as well as taking corrective actions if necessary is a factor that has been recognized as important for the success of over 70% of medium enterprises and over 50% of small enterprises. It is not surprising that the percentage of entrepreneurs from medium-sized entities indicating the need to create a system of measures allowing to control the financial condition of an enterprise is higher. Along with its growth, the complexity of the economic processes which are being carried out, and therefore the need for systemic, orderly and even formal control of activities grows.
11. In the opinion of entrepreneurs the competence and personality determinants of the enterprises' market success are: knowledge of the market on which the enterprise operates (61.9% of respondents assess this knowledge as crucial for the enterprise's success), self-esteem, ambition, self-confidence (53.5%), determination and consistency (55.2%), extensive experience in management (52.9%) and resistance to stress and failures (55.1%) and puts them above formal competences, for example participation in courses and training (25, 6%), formal education and theoretical knowledge (41.2%) and, what's more, definitely more than knowledge of foreign languages (21.3%).

#### **The importance of local and institutional determinants and external support for the development of entrepreneurship of SMEs**

12. In the group of changing local environment, the availability of qualified human resources is, in the opinion of entrepreneurs surveyed, a key determinant of the success of their enterprises (from 26.3% to 41.1% of entrepreneurs it is considered crucial for the development and success of the enterprise). Other factors of great importance are: the level of telecommunications services provided, local demand for services, and the favor of the local community.
13. In the group of variables of the institutional environment, the most important from the point of view of the success of SME enterprises, the respondents attribute to efficiently functioning public administration entities. 16.6% of small entities and 20.6% of medium-sized entities consider this factor as crucial for their own success.
14. Certain regional diversity of entrepreneurs' expectations regarding the institutional environment was noticed. For example, entrepreneurs in the Warmińsko-Mazurskie and Lubelskie voivodships to the greatest extent expect the activity of various business-related institutions in promotional activities (over 7% of entrepreneurs consider the availability of such services as crucial). Similarly, in these two voivodships the opinions were formed on the availability of business associations that enable contacts and cooperation. Due to this factor, the Świętokrzyskie region was also classified into this group. In the Podkarpackie, Podlaskie, Warmińsko-Mazurskie, Świętokrzyskie, Lubelskie and Zachodniopomorskie Voivodships, we also note high demand for support in the area of obtaining aid funds.
15. In the group of variables regarding institutional support for SMEs, the most desirable are tax breaks, tax reductions and local fees. As a key factor for their enterprises, they are estimated by around 20% of entrepreneurs regardless of the market they operated on (local, regional, national or international). The importance of such a factor as the possibility of receiving support from employment agencies and counteracting unemployment was also highly rated on the background of other areas of institutional support (from 14.6% to 18.1% of surveyed entrepreneurs depending on the type of market serviced). Expectations also concern the possibility of receiving assistance from local self-government units in applying for financial resources from EU funds (13.2% to 15.1% of surveyed entrepreneurs consider this aid as crucial for the success of their enterprises).
16. The highest level of expectations regarding exemptions from taxes and local fees takes place in the following provinces: Podlaskie, Warmińsko-Mazurskie, Lubelskie and Podkarpackie. This list is basically identical in the case of the possibility of receiving support from employment agencies and counteracting unemployment.

# 1. Główne wyniki badania

## 1. Main survey results of the study

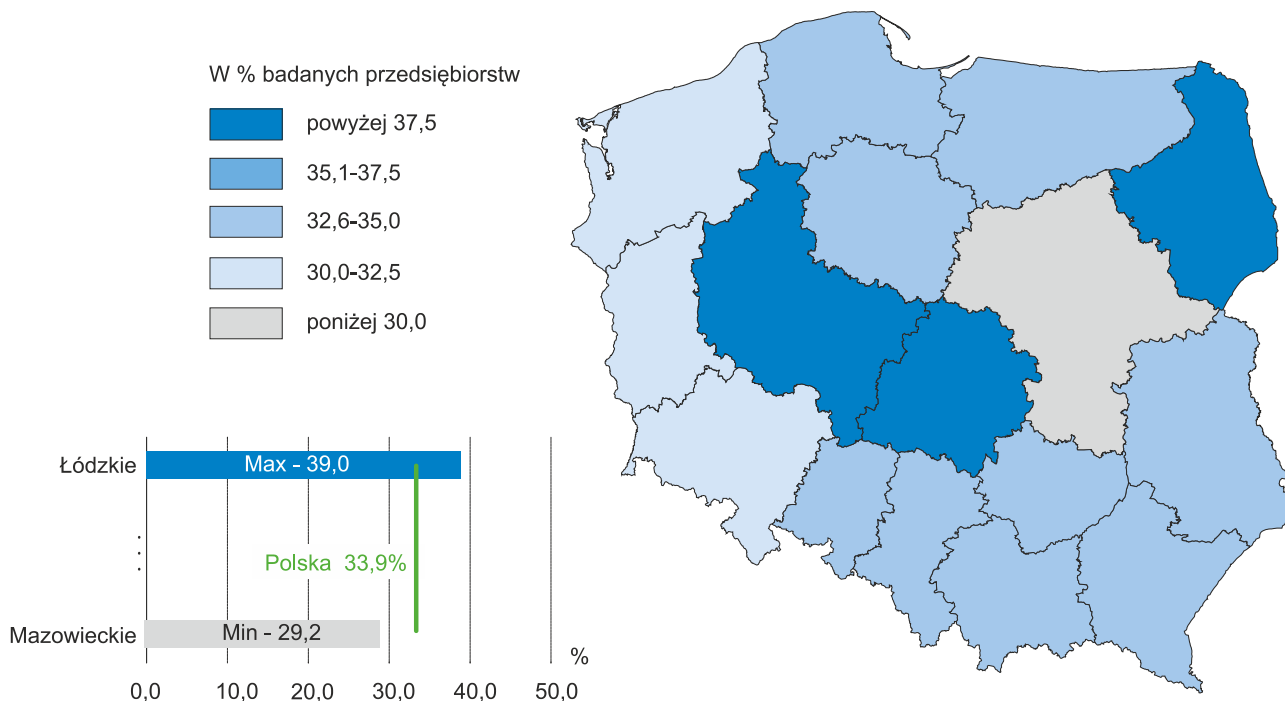
### 1.1. Struktura badanej zbiorowości

#### 1.1. Structure of the surveyed enterprise group

W niniejszej pracy badawczej, oprócz standardowo stosowanych przekrojów, typu: klasa wielkości przedsiębiorstwa, rodzaj działalności (sekcja PKD), okres działalności, główny rynek działalności (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), w tablicach uwzględniono dodatkowo przekrój według powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami (tj. podział na trzy grupy przedsiębiorstw: niezależne, partnerskie i powiązane), także wyróżniając grupę przedsiębiorstw rodzinnych.

Mając na uwadze wielość definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, na potrzeby pracy badawczej przyjęto, na podstawie badań PARP, iż: **przedsiębiorstwo rodzinne** - to podmiot gospodarczy, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. (por. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP 2009, s. 52).

**Mapa 1. Przedsiębiorstwa rodzinne (w % badanych przedsiębiorstw)**

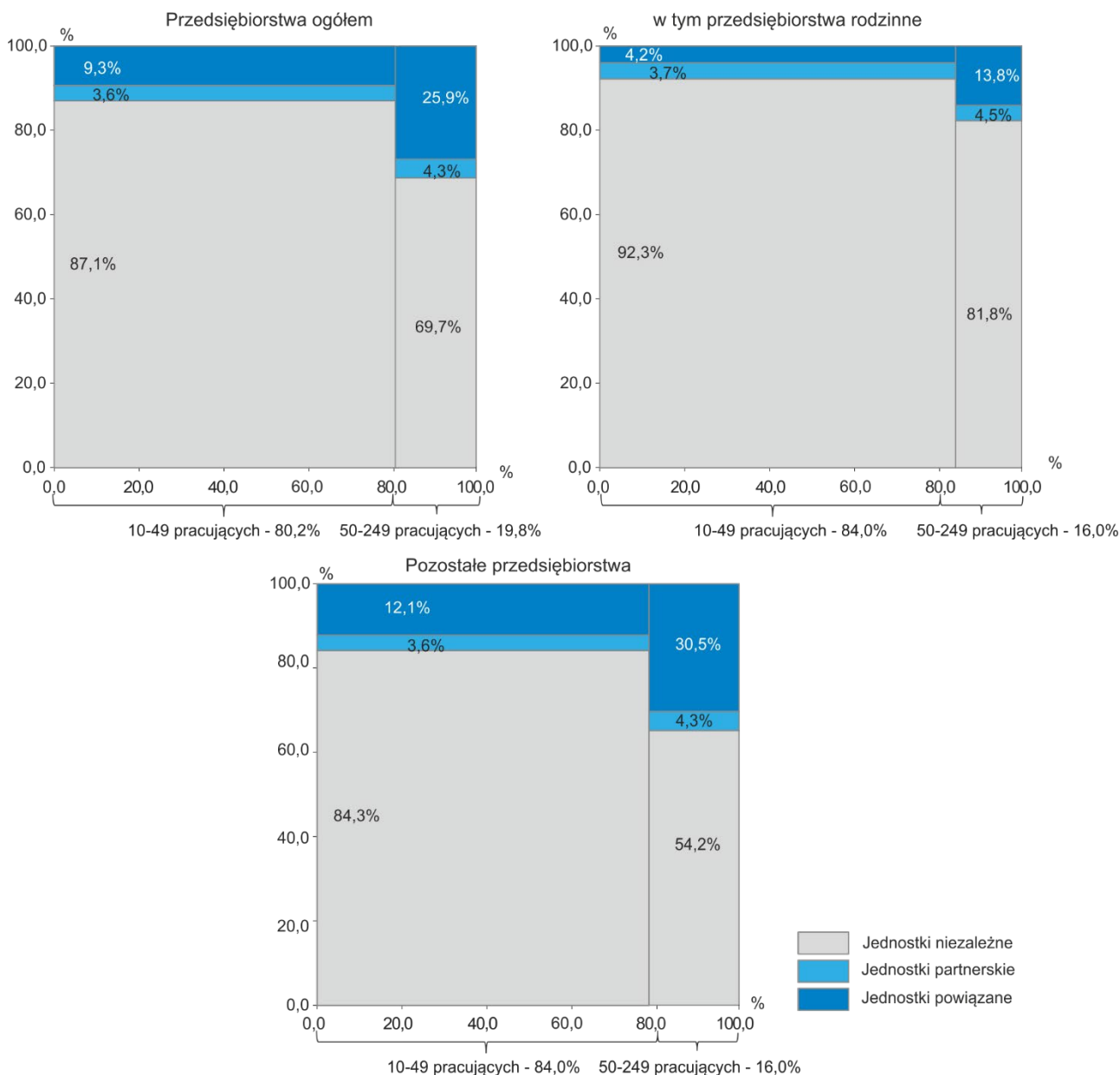


Źródło: opracowanie własne.

Spośród ogólnej liczby respondentów 33,9% deklaruowało, iż prowadzi przedsiębiorstwo rodzinne. W przypadku podmiotów, w których liczba pracujących kształtowała się w przedziale 10-49 osób, przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły 35,4%, a w przypadku większych podmiotów, o liczbie pracujących w przedziale 50-249 osób –27,4%. Na 100 podmiotów działających głównie na rynku lokalnym przypadają 32 rodzinne, natomiast na 100 podmiotów działających głównie na rynku regionalnym – ok. 40 rodzinnych.

W przypadku określania **powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych** z innymi podmiotami odwołano się do definicji prawnej, na podstawie Rozporządzenia Komisji (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.

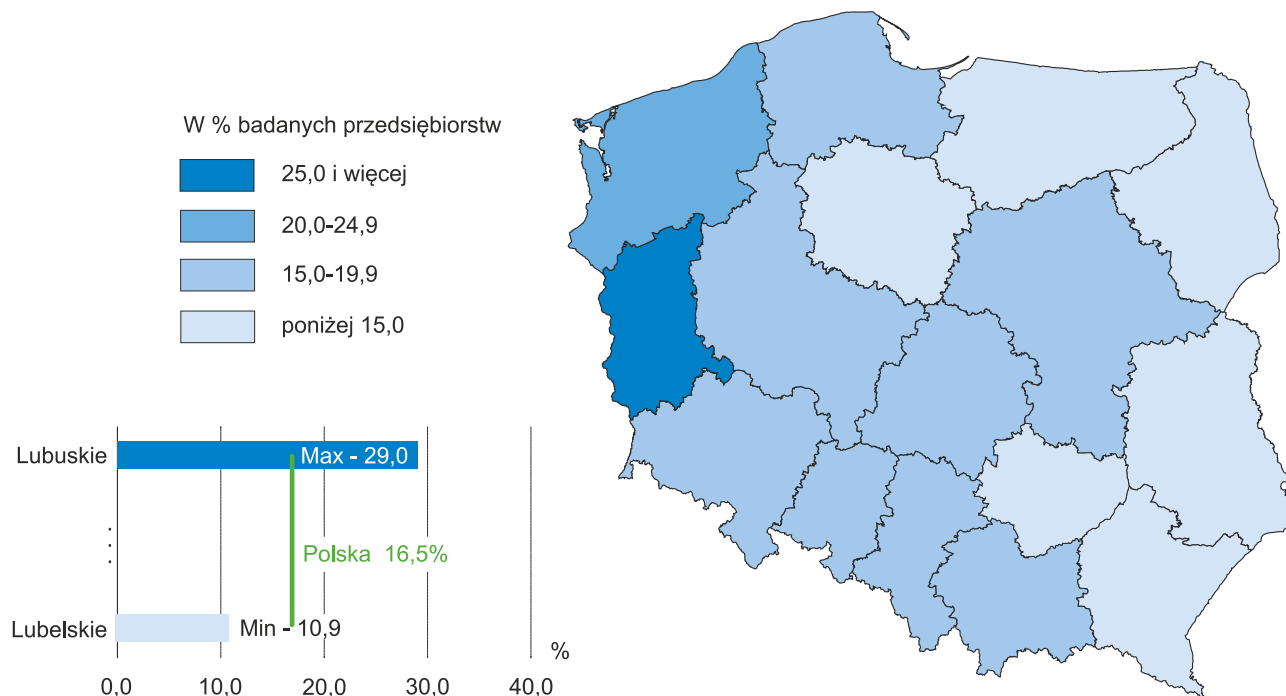
**Rys.1. Struktura badanej zbiorowości według klas wielkości oraz według powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, z wyróżnieniem grupy przedsiębiorstw rodzinnych**



Źródło: opracowanie własne.

W ogólnej liczbie badanych podmiotów zdecydowanie dominowały jednostki niezależne – 83,7% w skali całego kraju, w tym wśród podmiotów operujących głównie na rynku lokalnym – 89,7%. Im większy zasięg działalności przedsiębiorstwa, tym mniejszy był odsetek jednostek niezależnych (rynek krajowy – 81,1%, natomiast rynek międzynarodowy – 73,8%).

**Mapa 2. Przedsiębiorstwa, które głównie działały na rynku międzynarodowym w krajach UE**



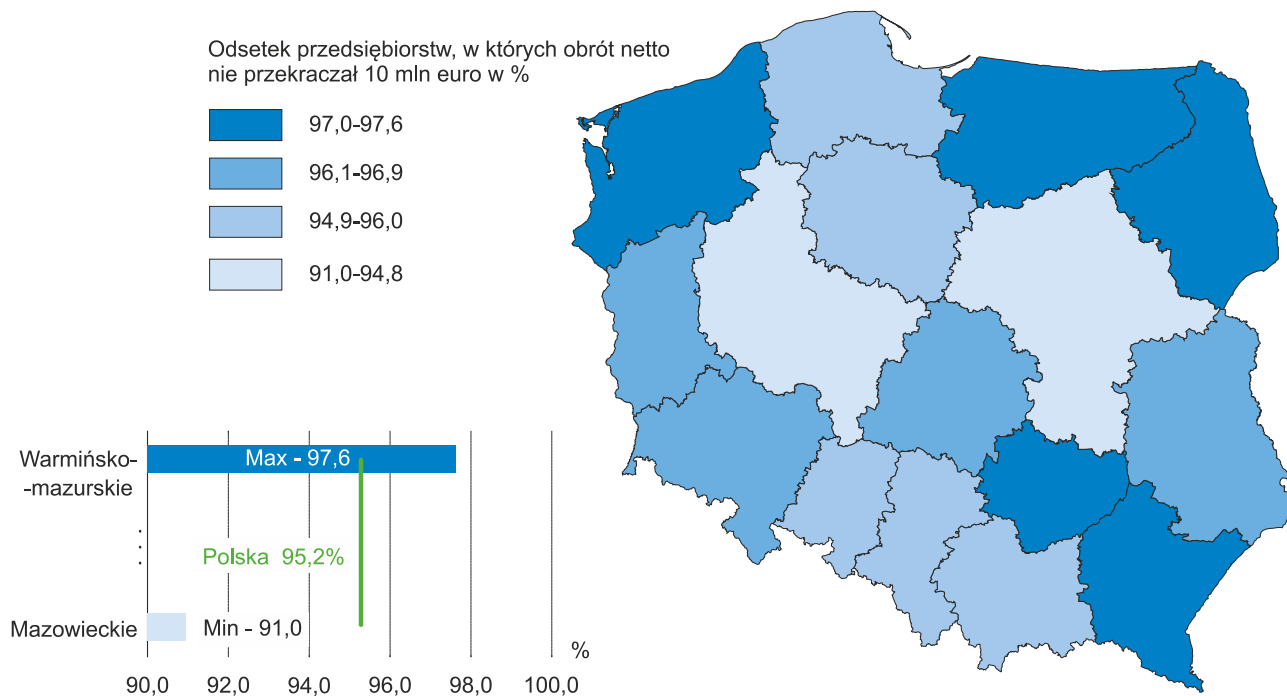
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które głównie działały na terenie gminy lub kilku sąsiednich gmin, w obrębie jednego lub sąsiadujących z miejscem siedziby przedsiębiorstwa powiatów, stanowiły ok. 1/3 badanych podmiotów, przy czym średnio na 100 przedsiębiorstw małych przypadają 34 jednostki działające głównie **na rynku lokalnym**, a na 100 przedsiębiorstw średnich – 22 jednostki, czyli o 12 jednostek mniej niż w przypadku podmiotów małych. W przekroju województw odsetek lokalnych przedsiębiorstw kształtował się od 25,6% w województwie mazowieckim do 41,3% w województwie warmińsko-mazurskim.

Przedsiębiorstwa, które w sposób zorganizowany i ciągły eksportowały produkty lub usługi poza granicę Polski stanowiły 17,2%, w tym 16,5% działające w krajach Unii Europejskiej. Średnio w przeliczeniu na 100 przedsiębiorstw małych przypadają 15 jednostek działających głównie **na rynku międzynarodowym**, a na 100 przedsiębiorstw średnich – 27 jednostek, czyli o 12 jednostek więcej niż w przypadku podmiotów małych. W układzie przestrzennym najwyższe odsetki przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym wystąpiły w województwach zachodnich – lubuskim i zachodniopomorskim (odpowiednio 29,6% i 25,1%), natomiast najmniejsze w województwach wschodnich, szczególnie w lubelskim- 11,9%.

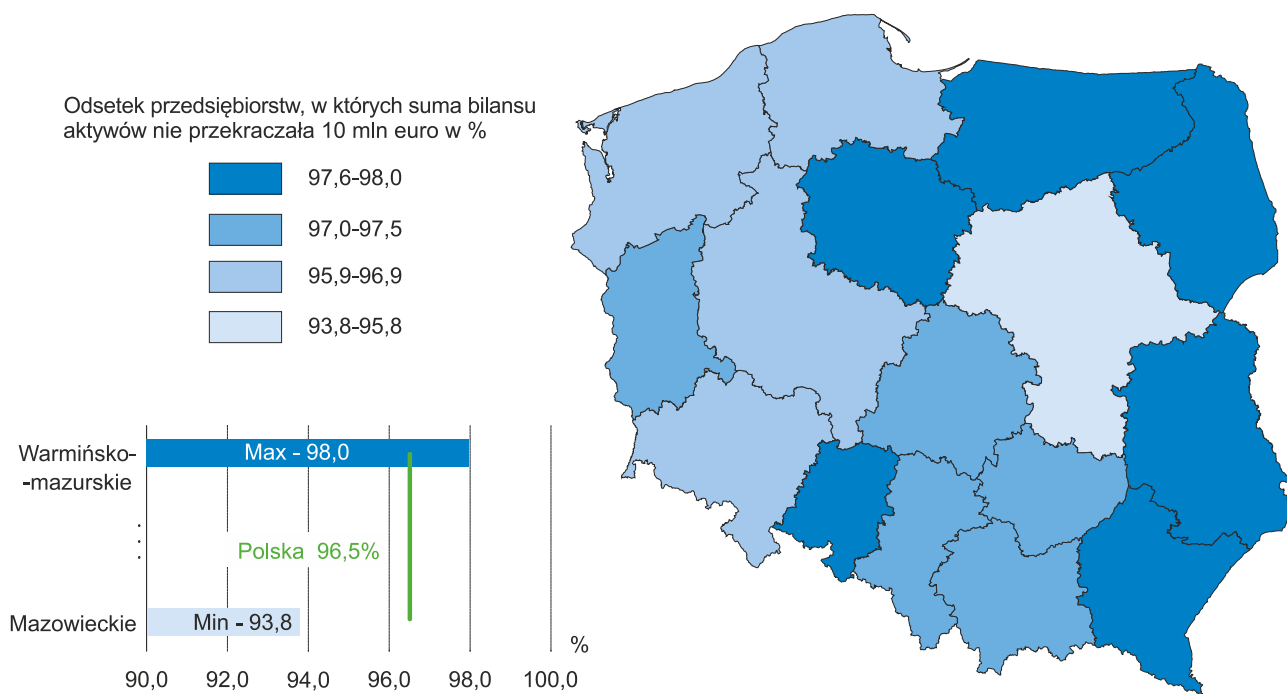
W zbiorowości jednostek, w przypadku których uzyskano informację o wynikach finansowych za 2016 r., **roczny obrót ze sprzedaży netto** towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych na poziomie do 2 mln euro osiągało 47,2% jednostek (na poziomie powyżej 2 mln euro – 52,8%, w tym powyżej 10 mln euro – 11,1%), a suma **aktywów bilansu** sporządzonego na koniec 2016 r. nie przekraczała równowartości 2 mln euro dla 63,0% podmiotów (oraz na poziomie powyżej 2 mln euro – 27,0%, w tym powyżej 10 mln euro – 8,7%). Odnotowano duże dysproporcje w strukturze wg wyróżnionych grup wielkości obrotu ze sprzedaży netto (i sumy aktywów bilansu), między małymi a średnimi przedsiębiorstwami. Wśród małych przedsiębiorstw zdecydowanie dominowały jednostki, których obrót ze sprzedaży netto nie przekraczał progu 2 mln euro (59,9%), natomiast wśród średnich – dominowały liczebnie jednostki przekraczające ten próg (86,3%).

**Mapa 3. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób według obrotu ze sprzedaży netto**



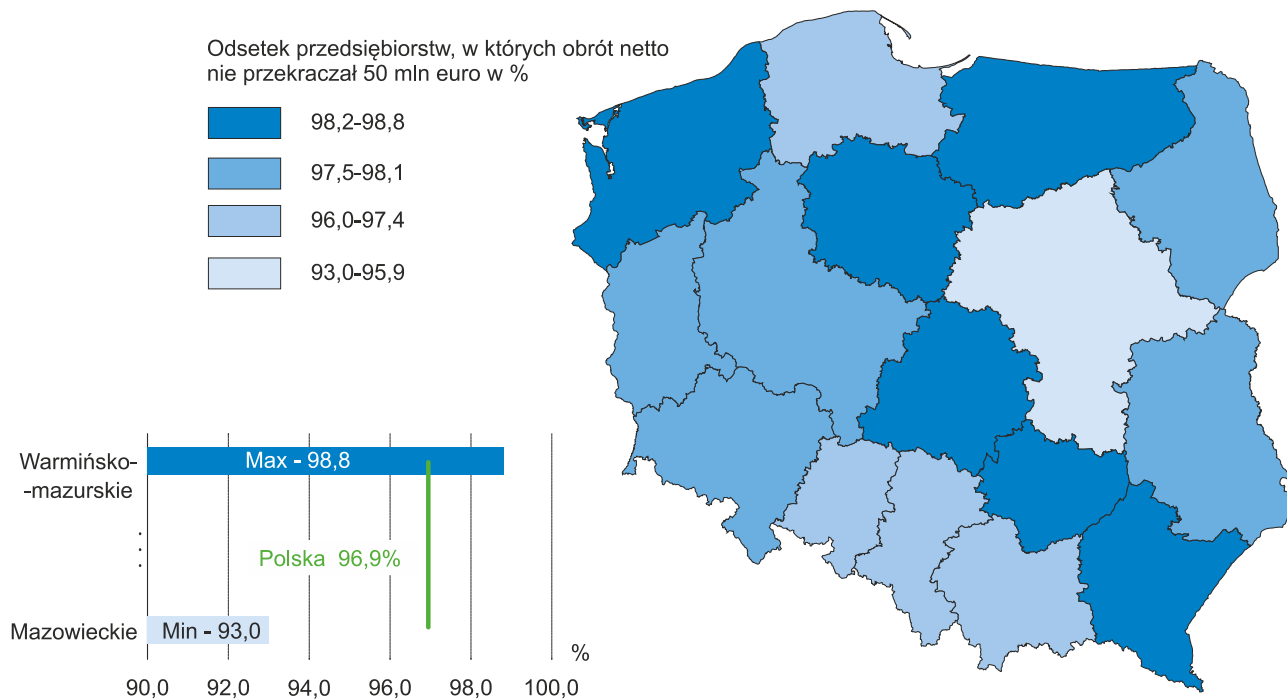
Źródło: opracowanie własne.

**Mapa 4. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób według wielkości sumy bilansu aktywów**



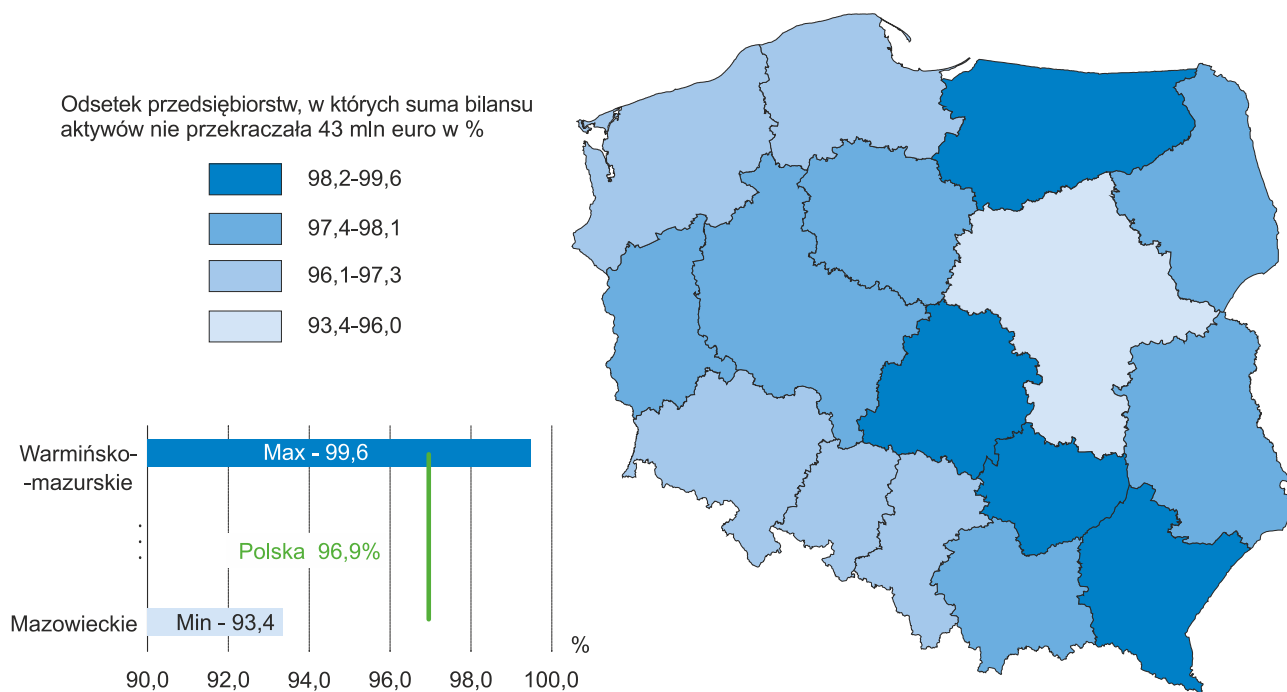
Źródło: opracowanie własne.

### Mapa 5. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób według obrotu ze sprzedaży netto



Źródło: opracowanie własne.

### Mapa 6. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób według wielkości sumy bilansu aktywów



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 6 województw (zachodniopomorskiego, śląskiego, opolskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego i lubelskiego) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw mniej niż połowę stanowiły jednostki, których roczny obrót ze sprzedaży netto towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych przekraczał 2 mln euro (najmniejszy odsetek jednostek w województwie zachodniopomorskim – 47,7%). Największy odsetek jednostek, których obrót netto przekraczał próg 2 mln euro wystąpił w województwie mazowieckim – 61,0%.

Udział przedsiębiorstw, dla których roczny obrót netto przekraczał 10 mln stanowił od 6,3% w województwie warmińsko-mazurskim do 17,8% w województwie mazowieckim (wobec przeciętnej wielkości w kraju na poziomie 11,1%).

Biorąc pod uwagę **okres funkcjonowania na rynku**, otrzymano, iż przedsiębiorstwa najmłodsze, które prowadziły działalność gospodarczą mniej niż 3 lata, stanowiły 4,0% ogółu respondentów. Największy odsetek nowych podmiotów powstałych w latach 2015-2017 wystąpił w województwie śląskim (4,7%) oraz lubuskim i zachodniopomorskim (po 4,6%). Najmniejszą skłonność do zakładania własnej działalności gospodarczej odnotowano w województwach warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku mniej niż 3 lata stanowiły w tych województwach odpowiednio 2,3% i 3,0%.

Odsetek przedsiębiorstw, które prowadziły działalność gospodarczą 3 lata i dłużej stanowił w skali kraju 96,0%, w tym prowadzących działalność 6 lat i dłużej – 86,8%. W przekroju województw odsetek podmiotów prowadzących działalność 6 lat i dłużej kształtował się na poziomie od 85,1% w województwie zachodniopomorskim do 90,6% w świętokrzyskim.

W strukturze badanych przedsiębiorstw (małych i średnich) według **przeważającego rodzaju działalności** liczebnie dominowały jednostki, które prowadziły działalność usługową, stanowiąc 56,4% (zwłaszcza w małych podmiotach – 59,0%, podczas gdy w średnich – 45,9%), szczególnie w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych – 27,7%. Znaczący udział stanowiły również podmioty, których deklarowany przeważający rodzaj działalności dotyczył budownictwa – 12,2% (przy czym w podmiotach małych – 13,2%, a w średnich – 8,0%). Działalność przemysłową<sup>9</sup> prowadziło 31,4% podmiotów (w tym głównie w zakresie przetwórstwa przemysłowego – 28,1%).

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

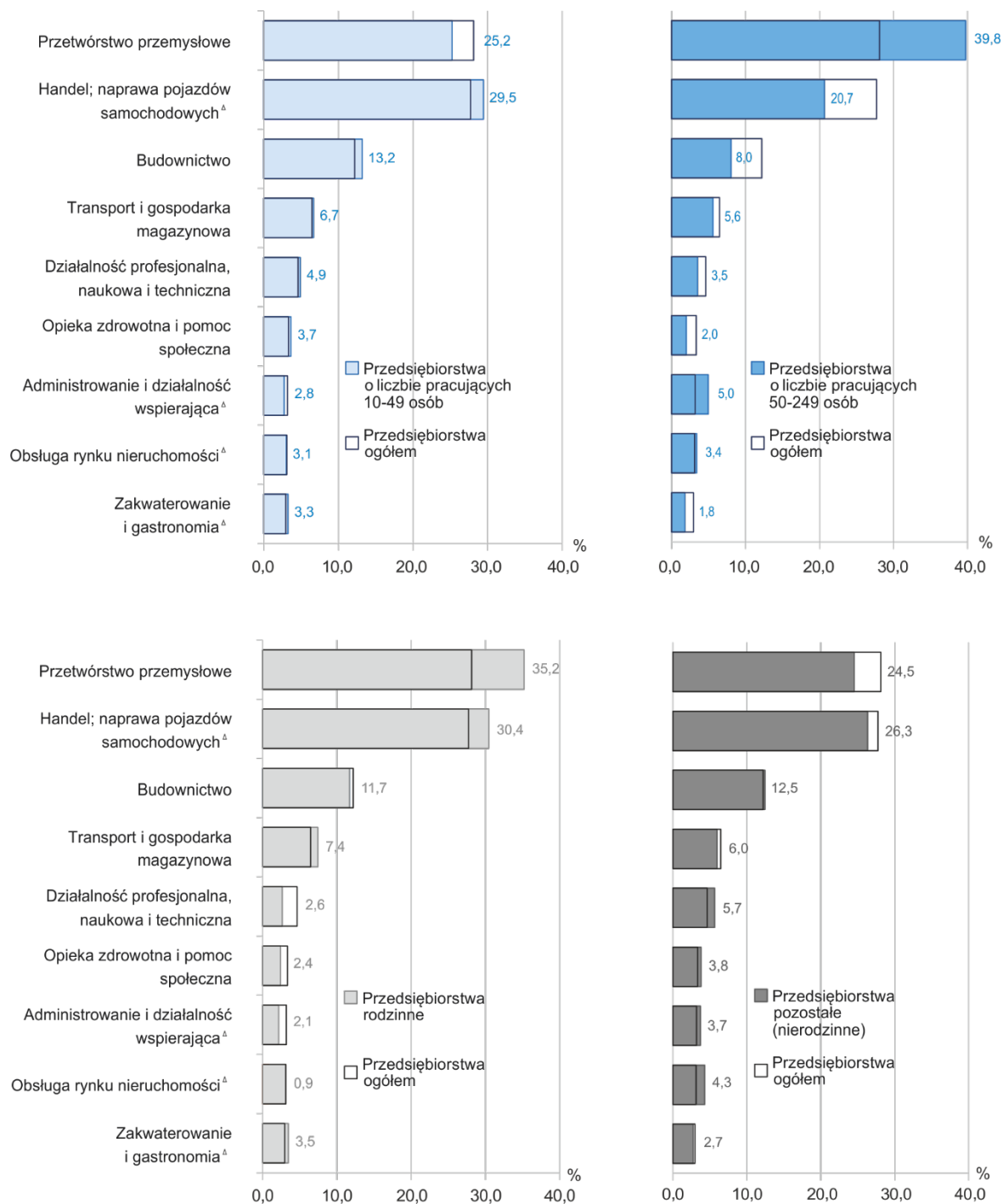
Odzwierciedleniem zróżnicowanej struktury gospodarczej w ujęciu przestrzennym są dane dot. struktury funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw według rodzaju działalności. W układzie województw dominacją sektora usługowego i najmniejszym udziałem sektora przemysłowego wyróżniało się mazowieckie (w którym m.in. działalność w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych prowadziło 1,5-krotnie więcej jednostek niż w zakresie działalności przemysłowej). Natomiast największe udziały sektora przemysłowego odnotowano w województwie lubuskim i kujawsko-pomorskim, w których m.in. działalność przemysłową prowadziło 1,5-krotnie więcej jednostek niż w zakresie handlu, naprawy pojazdów samochodowych.

---

<sup>9</sup> Działalność przemysłowa obejmuje sekcje: górnictwo i wydobywanie; przetwórstwo przemysłowe; wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz dostawę wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją.



**Rys. 2. Przedsiębiorstwa według wybranych sekcji PKD**



Źródło: opracowanie własne.

## 1.2. Subiektywna ocena własnej działalności gospodarczej

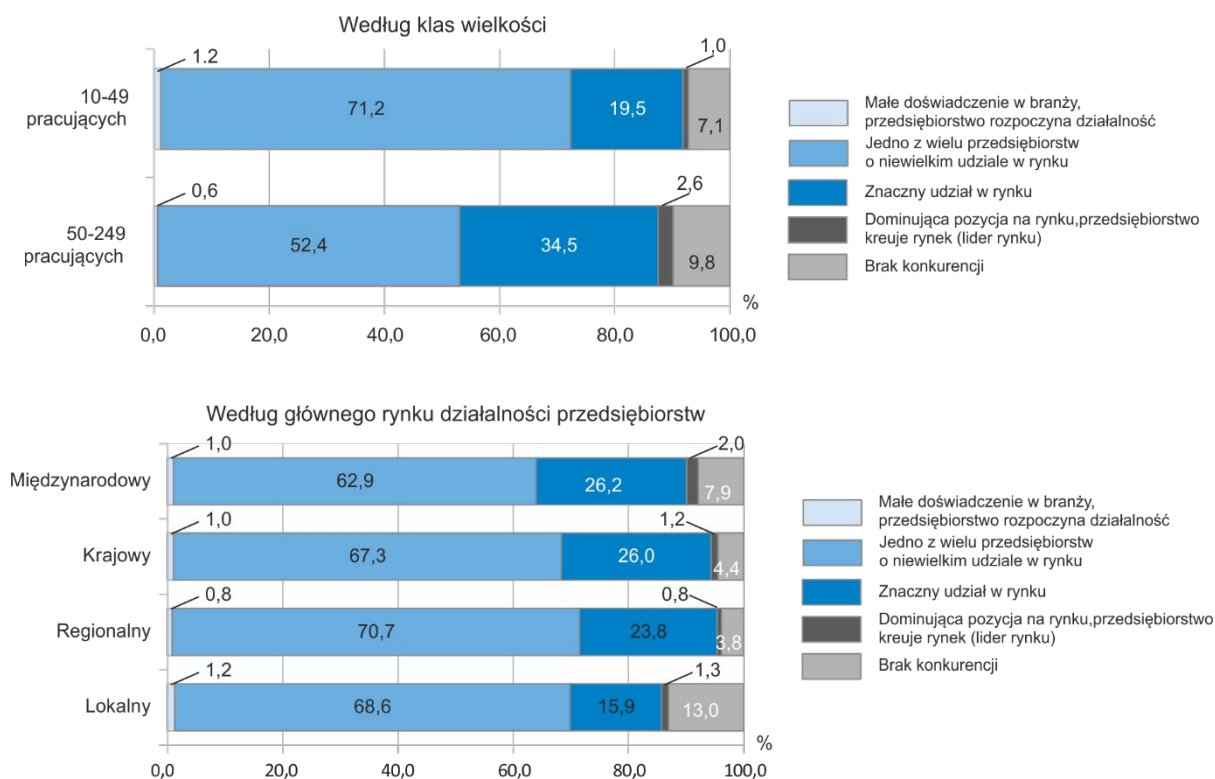
### 1.2. Subjective assessment of their own entrepreneurial activities

#### Pozycja rynkowa

Na podstawie odpowiedzi respondentów nt. pozycji rynkowej przedsiębiorstw, stwierdzono, że co trzynaste przedsiębiorstwo deklaruowało funkcjonowanie na rynku bez konkurencji (co czternaste wśród przedsiębiorstw małych i co dziesiąte wśród przedsiębiorstw średnich). Biorąc pod uwagę efekt procesu pozycjonowania podmiotów gospodarczych, jego produktów lub usług względem konkurencji w oparciu o różne kryteria, przeszło dwie trzecie respondentów oceniało swoje przedsiębiorstwo, jako jedno z wielu, o niewielkim udziale w rynku, w tym 71,2% – w przypadku małych przedsiębiorstw oraz 52,4% – w przypadku średnich. Znaczny udział na rynku deklarowało 22,5% przedsiębiorców. Średnio na 1000 ankietowanych przedsiębiorstw przypadało 13 jednostek o dominującej pozycji na rynku – liderów rynku (wśród podmiotów małych – 10 liderów rynku, natomiast wśród podmiotów średnich – 26 liderów rynku).

W przekroju terytorialnym otrzymano, iż odsetek przedsiębiorstw o znacznym udziale w rynku zawierał się w przedziale od 20,4% w województwie podkarpackim do 25,3% w mazowieckim. Średnio na 1000 przedsiębiorstw przypadało od 9 jednostek o dominującej pozycji na rynku – liderów rynku w województwie małopolskim do 20 – w mazowieckim.

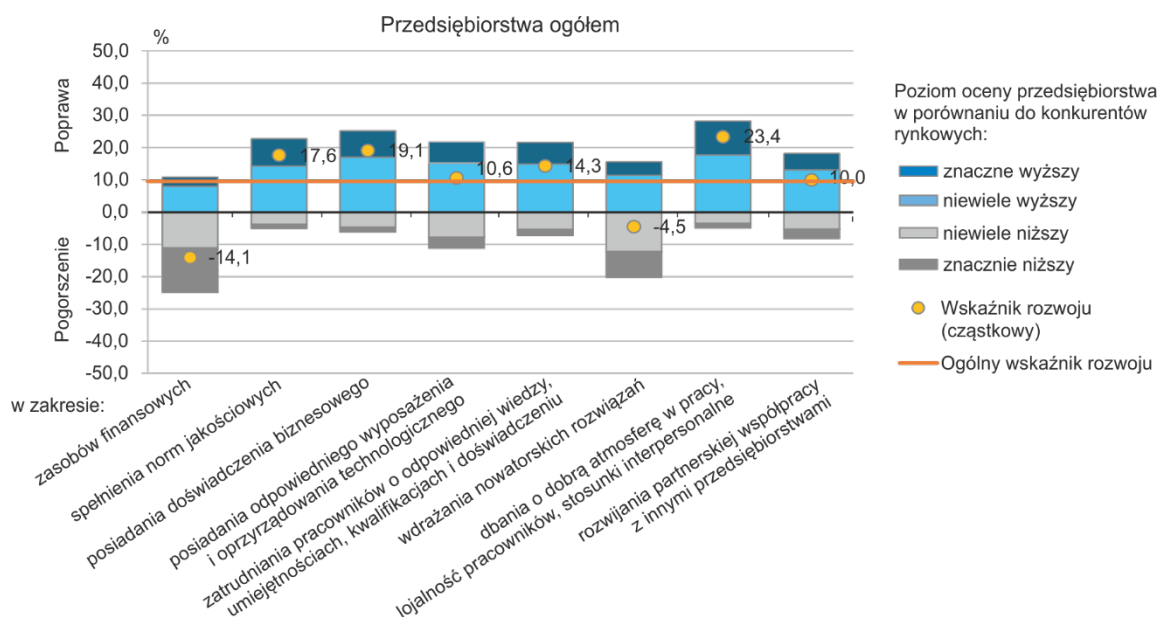
**Rys. 3. Pozycja rynkowa przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne.

Według opinii ankietowanych przedsiębiorców, w największym stopniu uzyskanie przez przedsiębiorstwa przewagi w stosunku do głównych konkurentów, miały takie atuty jak: poziom dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników oraz poziom posiadanego doświadczenia biznesowego. W najmniejszym stopniu na tle głównych konkurentów przedsiębiorcy oceniali poziom zasobów finansowych oraz poziom wdrażania nowatorskich rozwiązań. W przypadku dbałości o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne pracowników różnica między procentowym udziałem wyższego poziomu pozycji konkurencyjnej i udziałem niższego poziomu wynosiła plus 23,4 pkt. proc., natomiast w przypadku zasobów finansowych – minus 14,1 pkt. proc.

**Rys. 4. Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw według wybranych kryteriów**



Źródło: opracowanie własne.

### Wzrost i rozwój przedsiębiorstw

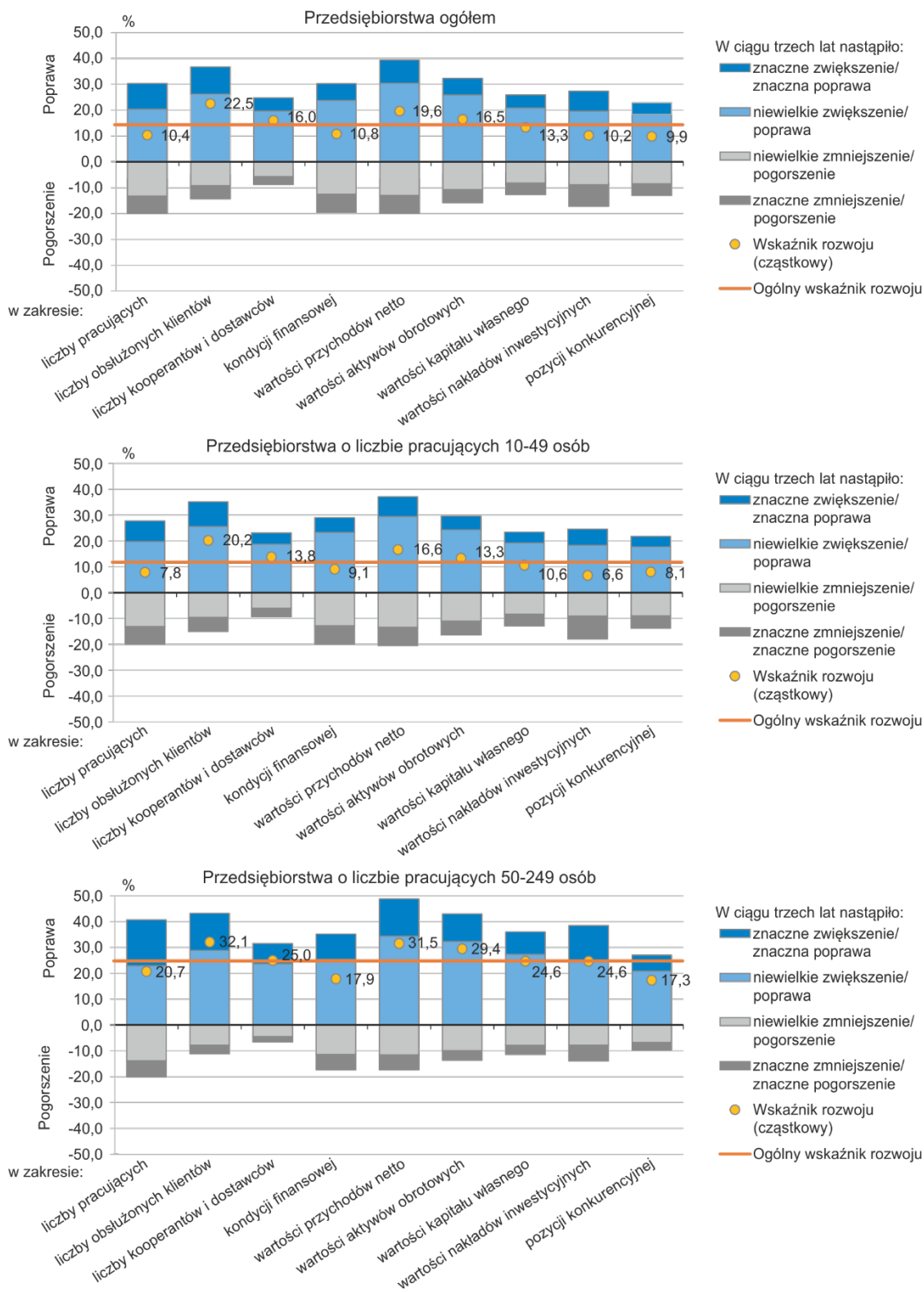
Biorąc pod uwagę funkcjonowanie przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatniego 3-letniego okresu dla wszystkich wymienionych w ankiecie **miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw** (m.in. w zakresie liczby zatrudnionych, obsłużonych klientów, wartości kapitału własnego, wielkości przychodów), odnotowano, iż zdecydowana większość respondentów stwierdzała poprawę sytuacji w przedsiębiorstwach niż pogorszenie (szczególnie w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 10-59 osób).

W największym stopniu nastąpiło w tym okresie zwiększenie wartości przychodów netto – dla 39,4% podmiotów (w tym wśród podmiotów małych dla 37,1%, a wśród podmiotów średnich dla 48,8%), przy czym zmniejszenie wartości przychodów netto stanowiło o połowę mniejszy odsetek (w przypadku podmiotów małych – 20,4%; w przypadku podmiotów średnich – 17,3%).

Przedsiębiorcy, zdaniem których w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiła poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa stanowili 30,3% (wobec 19,5%, w opinii których nastąpiło pogorszenie kondycji finansowej), w tym w klasie podmiotów małych – 29,0%, a w klasie podmiotów średnich – 35,2%.

W świetle zebranych opinii, w najmniejszym stopniu nastąpiła poprawa sytuacji w zakresie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorców – dla 22,8% podmiotów (wobec 12,9%, dla których nastąpiło pogorszenie pozycji konkurencyjnej). Wśród małych przedsiębiorstw poprawę pozycji konkurencyjnej deklarowało 21,8%, a wśród średnich – 27,0%.

**Rys. 5. Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw według wybranych charakterystyk działalności**



Źródło: opracowanie własne.

## Zagrożenie utraty płynności finansowej

W ogólnej liczbie ankietowanych jednostek 24,6% stanowiły przedsiębiorstwa, w których powstało **zagrożenie utraty płynności finansowej**, czyli utraty zdolności do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, tj. takich, które są płatne w ciągu jednego roku (wobec braku takiego zagrożenia wśród 55,7% badanych podmiotów). Co piąty respondent nie miał wiedzy nt. stanu płynności finansowej przedsiębiorstwa.

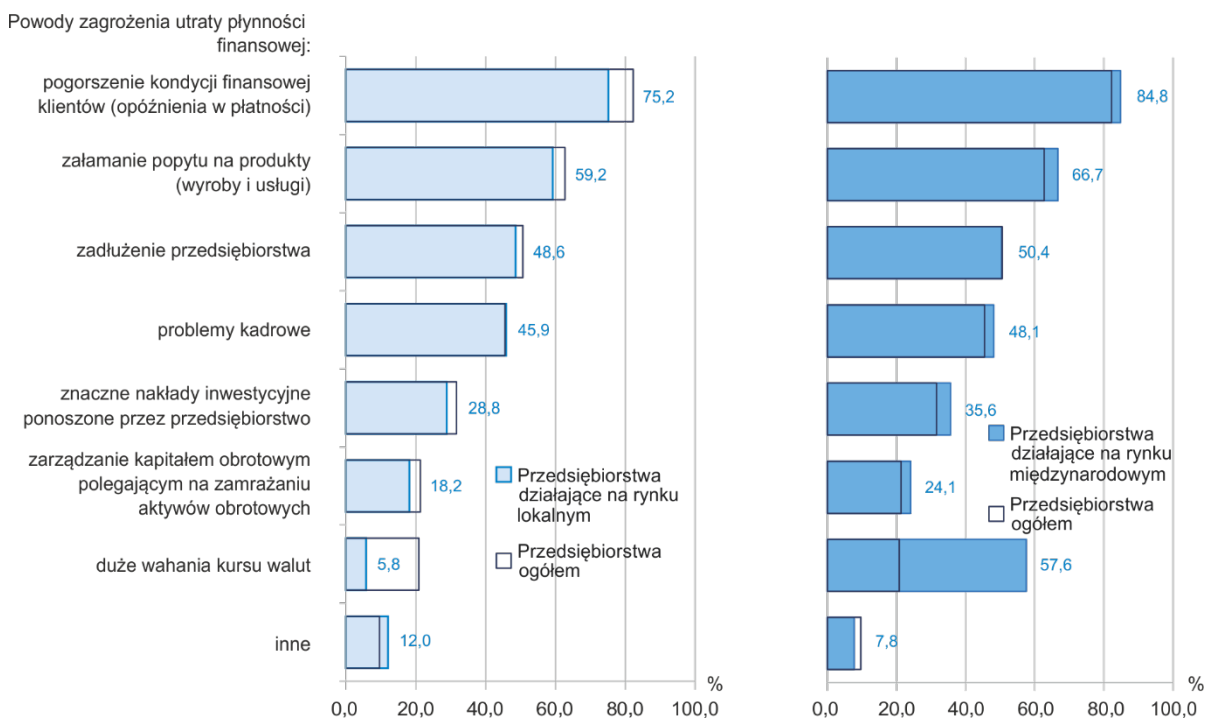
Porównując otrzymane wyniki w grupie przedsiębiorstw małych i średnich stwierdzono wyższy odsetek przedsiębiorców, którzy obawiali się utraty płynności finansowej w przypadku podmiotów małych niż w przypadku średnich (odpowiednio 25,5% w małych podmiotach, wobec 21,2% w średnich). Średnio na 100 respondentów reprezentujących małe przedsiębiorstwa przypadało 54 respondentów, którzy deklarowali brak zagrożenia utraty płynności finansowej, natomiast na 100 reprezentujących średnie przedsiębiorstwa – 63.

W przekroju rodzaju rynku, na którym głównie działały przedsiębiorstwa, nie wystąpiły znaczące dysproporcje w odsetkach podmiotów, których przedstawiciele zgłaszali możliwość utraty zdolności do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań finansowych (w przypadku rynku lokalnego odnotowano 23,2% takich jednostek, krajowego – 25,3% oraz międzynarodowego – 24,9%).

W układzie województw w najmniejszym stopniu obawiali się utraty płynności finansowej przedsiębiorcy z woj. podlaskiego i wielkopolskiego (po 22,5%), a w największym stopniu przedsiębiorcy z woj. śląskiego (27,2%).

Głównym powodem zagrożenia płynności finansowej wskazanym przez przedsiębiorców, w których taka sytuacja wystąpiła, było pogorszenie kondycji finansowej klientów i opóźnienia w płatności (dla 82,2% podmiotów, w tym dla małych podmiotów – 82,6%, a dla średnich – 80,3%) oraz załamanie popytu na produkty (dla 62,7% podmiotów, w tym dla małych podmiotów – 63,1%, a dla średnich – 61,0%). Jako najmniejsze zagrożenie wymieniane było zarządzanie kapitałem obrotowym, polegające na zamrażaniu aktywów obrotowych (dla 21,3% przedsiębiorców) oraz duże wahania kursów walut (dla 20,8%), w przypadku których większy odsetek ankietowanych odnotowano w grupie podmiotów średnich niż w grupie podmiotów małych (odpowiednio 24,9% i 25,0%, tj. o 4,3 pkt. proc. i o 5,0 pkt. proc. więcej niż w grupie podmiotów małych).

**Rys. 6. Powody zagrożenia utraty płynności finansowej w przedsiębiorstwach według głównego rynku**



Źródło: opracowanie własne.

## Planowane nakłady w perspektywie najbliższych 3 lat

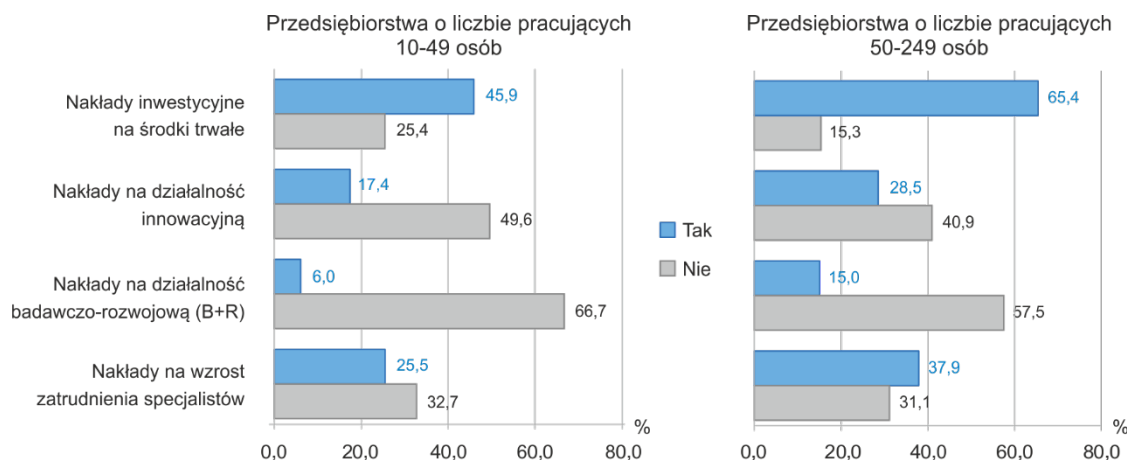
Celem monitoringu oceny **perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw (zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstw)** ujęto w kwestionariuszu pytania nt. planowanych w ciągu najbliższych 3 lat nakładów: inwestycyjnych na środki trwałe, na działalność innowacyjną, na działalność badawczo-rozwojową oraz na wzrost zatrudnienia specjalistów.

W świetle uzyskanych wyników ok. połowa przedsiębiorców planowała nakłady inwestycyjne na środki trwałe, ponad 1/4 – na wzrost zatrudnienia specjalistów, ok. 1/5 – na działalność innowacyjną oraz średnio jedno przedsiębiorstwo spośród 13-tu – na działalność badawczo-rozwojową.

Analizując przedsiębiorstwa według klas wielkości, stwierdzono, iż podmioty średnie znacznie częściej w perspektywie najbliższych 3 lat planowały ponieść nakłady inwestycyjne niż podmioty małe (w zakresie każdego z wymienionego powyżej wymiaru). W przypadku nakładów inwestycyjnych na środki trwałe średnio na 100 podmiotów o liczbie pracujących 10-49 osób przypadało 46 podmiotów, przedstawicieli których planowali nakłady w ciągu najbliższych 3 lat (i 25 respondentów, którzy nie planowali takich nakładów), natomiast na 100 podmiotów o liczbie pracujących 50-249 osób – 65 podmiotów, w których planowano nakłady (i 15 respondentów, w których nie planowano).

W przypadku nakładów na wzrost zatrudnienia specjalistów w podmiotach małych zdecydowanie mniej było takich przedsiębiorców, którzy zamierzali ponieść nakłady (25,5%) niż takich, którzy deklarowali brak takich planów (41,8%). Natomiast w grupie podmiotów średnich odwrotnie – więcej przedsiębiorców zamierzało ponieść nakłady (37,9%) niż takich, którzy deklarowali brak takich planów (31,1%).

**Rys. 7. Przedsiębiorstwa według planowanych nakładów w perspektywie najbliższych 3 lat**



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę układ przestrzenny, stwierdzono, iż w 6 województwach (podkarpackim, warmińsko-mazurskim, opolskim, lubuskim, dolnośląskim, małopolskim, śląskim i kujawsko-pomorskim) w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw, ponad połowę stanowiły jednostki, w których planowano nakłady inwestycyjne na środki trwałe, przy czym w największym stopniu w podkarpackim (53,5%). Najniższy poziom zamierzeń inwestycyjnych odnotowano w województwach świętokrzyskim i mazowieckim (po 47,5%).

Znaczące międzywojewódzkie dysproporcje w ocenach perspektyw inwestycyjnych wystąpiły również w przypadku nakładów na wzrost zatrudnienia specjalistów. Odsetek przedsiębiorców, którzy planowali ponieść w ciągu najbliższych 3 lat nakłady w tym zakresie kształtował się na poziomie od 23,8% w województwie lubelskim do 31,4% w województwie mazowieckim.

### 1.3. Relacje pomiędzy zmiennymi związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem a jego rozwojem i wzrostem

#### 1.3. *Relations between variables related to enterprise management and its development and growth*

W tej części raportu odniesiono się do uwarunkowań endogenicznych (uwarunkowań wewnętrznych) sukcesu. Zaprezentowano wnioski na podstawie tablic wielozmiennych ujmujących dwie grupy zmiennych: zmienne z grupy wewnętrznych determinant sukcesu MŚP, związanych z cechami przedsiębiorstw, systemami ich zarządzania, działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorców, zaś z drugiej strony zmienne opisujące sukces przedsiębiorstw w kategoriach procesów ich rozwoju i wzrostu. Celem tej części raportu była prezentacja wstępnych obserwacji dotyczących zależności pomiędzy zmiennymi związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem a jego rozwojem i wzrostem. Można wstępnie wnioskować, że wszystkie działania, które kwalifikują się jako składowe nowoczesnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa, działającego w dobie gospodarki opartej na wiedzy, dużego znaczenia przypisywanego zasobom ludzkim oraz intensywnej rywalizacji konkurencyjnej, pozostały w związku z wyższymi wartościami wzrostu i rozwojem przedsiębiorstw.

#### 1.3.1. Doskonalenie systemów zarządzania przedsiębiorstw sektora MŚP a ich wzrost i rozwój

##### 1.3.1. *Improvement of SME enterprise management systems vs. their growth and development*

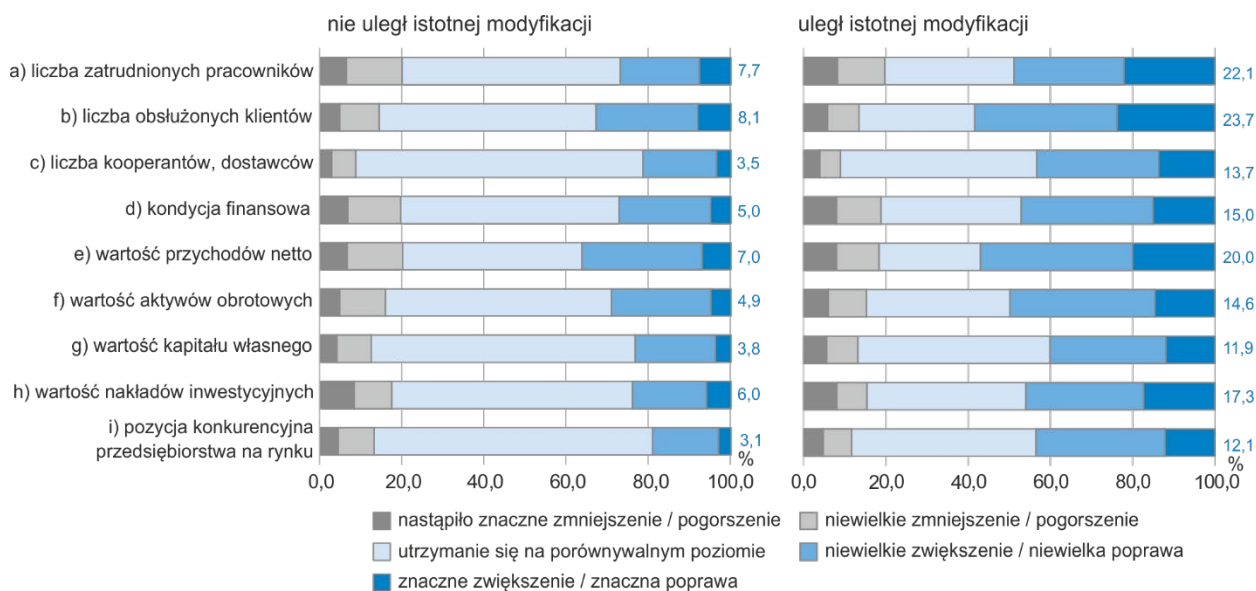
W obszarze relacji pomiędzy składową procesów rozwojowych, jaką jest doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a zmiennymi opisującymi procesy wzrostu przedsiębiorstwa, zwrócić przede wszystkim uwagę fakt, że jedynie niewielka część badanych przedsiębiorstw udoskoniła w ciągu trzech ostatnich lat swój system zarządzania (15,2%). Dodatkowo 40,6% spośród tej części przedsiębiorstw, które system zarządzania udoskoniły stwierdziło, że zmiany te były niewielkie. Jedynie około 9% badanych przedsiębiorstw w istotnym stopniu udoskoniło zarządzanie własnym przedsięwzięciem gospodarczym. W obszarze tym można upatrywać znacznego, niewykorzystanego dotąd potencjału rozwojowego, który może oddziaływać na efektywność polskich małych i średnich przedsiębiorstw.

Gdyby wiązać przyczynowo zrealizowane procesy doskonalenia systemu zarządzania z miarami wzrostu badanych przedsiębiorstw, to w największym stopniu udoskonalenie przekładało się na wzrost liczby obsłużonych klientów, i na wzrost liczby zatrudnianych pracowników oraz na wzrost wartości przychodów netto (por. rys. 8.). W przypadku podmiotów, w których system zarządzania uległ modyfikacji jednostki charakteryzujące się znacznym wzrostem liczby obsłużonych klientów stanowiły o 15,6 pkt. proc. wyższy odsetek, niż w przypadku podmiotów, w których system zarządzania nie uległ modyfikacji (o 14,4 pkt. proc. wyższy w zakresie znacznego wzrostu liczby zatrudnionych).

W najmniejszym zaś stopniu doskonalenie systemu zarządzania przekładało się na wartość kapitału własnego, pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a także liczbę kooperantów i dostawców. Na podstawie uzyskanych danych można wnosić, że działania doskonalące system zarządzania przez badane przedsiębiorstwa były w największym stopniu zorientowane na usprawnianie obsługi rynku, co przekładało się na miary efektywności z rynkiem związane (przychody, liczba obsłużonych klientów). Są to zresztą miary efektywności najbardziej oczywiste i zapewne kontrolowane przez większość przedsiębiorców.

**Rys. 8. Miary wzrostu badanych przedsiębiorstw a zmiany systemu zarządzania**

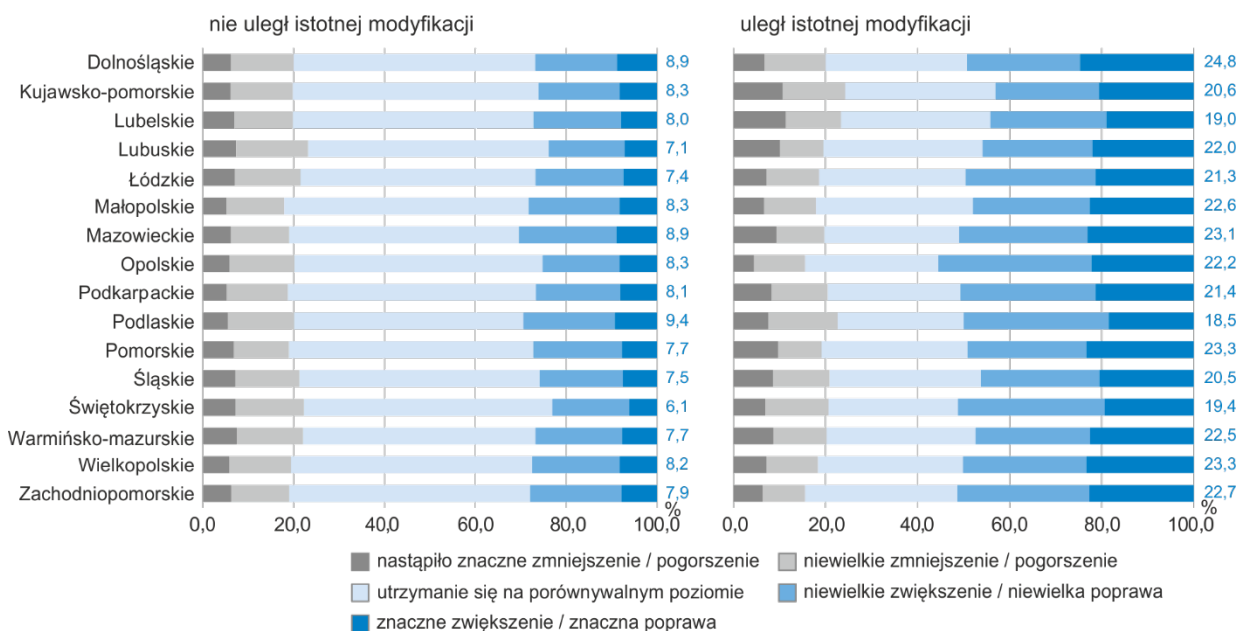
**System zarządzania przedsiębiorstwem w ciągu ostatnich 3 lat:**



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 9. Zmiany w poziomie zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach a zmiany systemu zarządzania według województw**

**System zarządzania przedsiębiorstwem w ciągu ostatnich 3 lat:**

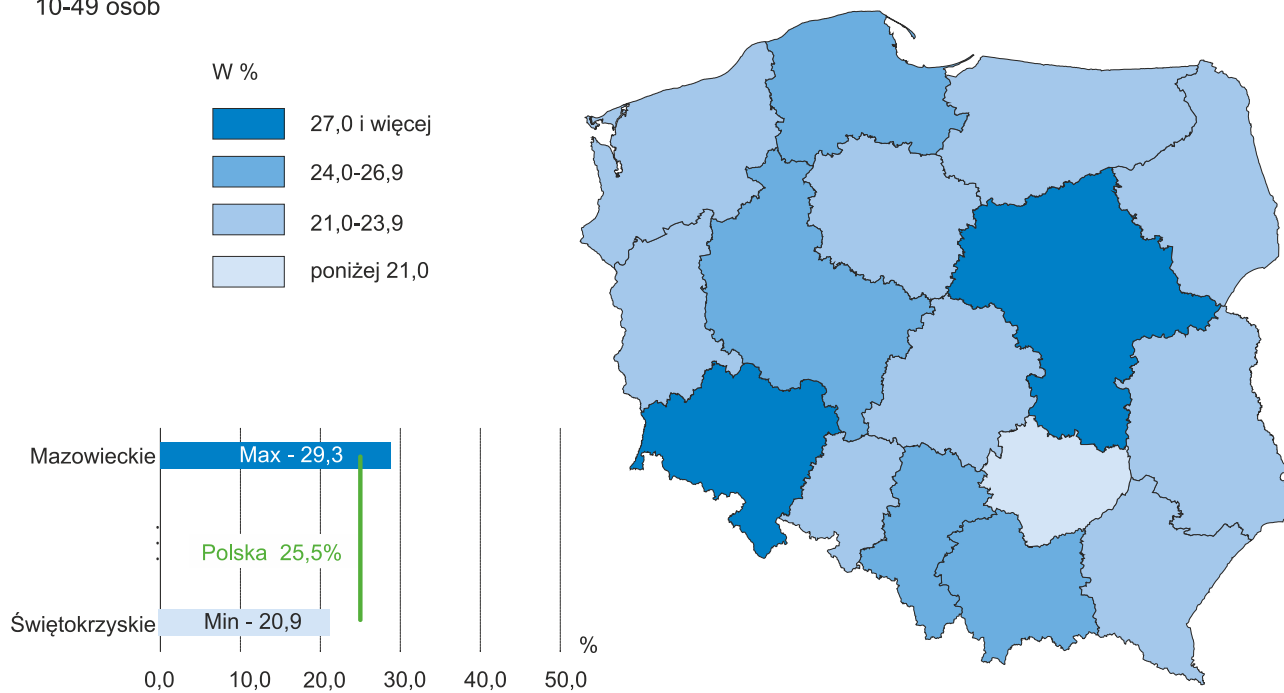


Źródło: opracowanie własne.

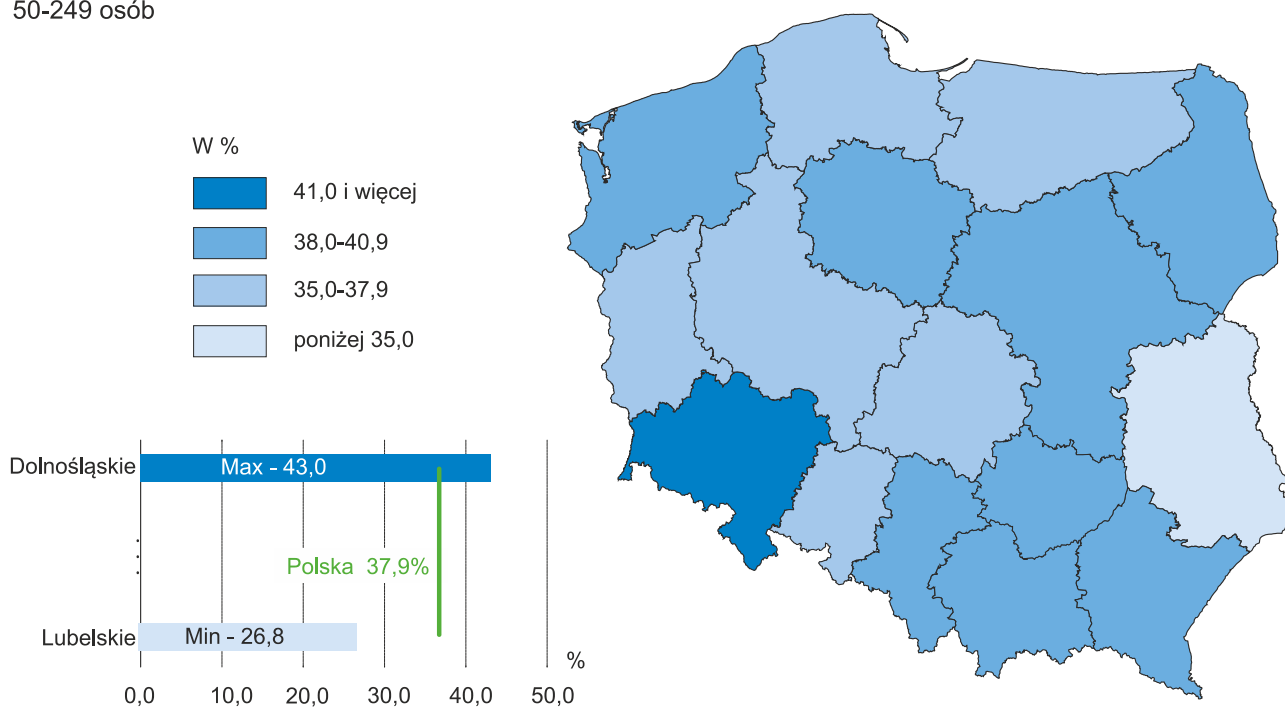


### Mapa 7. Odsetek przedsiębiorstw, które planują w perspektywie najbliższych 3 lat ponieść nakłady na wzrost zatrudnienia specjalistów

Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 osób



Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 50-249 osób



Źródło: opracowanie własne.

### 1.3.2. Model relacji z rynkiem a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.3.2. *Model of relations with the market vs. the growth and development of enterprises in the SME sector*

Spośród praktyk zarządzania, które mogą przekładać się na wzrost efektywności działania i szerzej, wzrost i rozwój przedsiębiorstw z grupy MŚP, największą popularnością cieszyło się dążenie do wyższej jakości własnej oferty (produktów i usług). Jako kluczowy czynnik deklarowało je 33,6% badanych przedsiębiorców. Drugą pozycję zajmowało wprowadzanie nowych modeli biznesowych, z wartością 17,0%. Była ona jednak zbliżona, co do znaczenia przypisywanego im przez przedsiębiorców, do pozostałych praktyk współczesnego zarządzania, na przykład do analizy działań konkurencji i formułowania na tej podstawie wniosków dotyczących sposobu działania własnego przedsiębiorstwa (14,9%). Wbrew oczekiwaniom, mniejsze znaczenie miał czynnik – dążenie do oferowania niższych cen produktów (14,1%). Być może czynnik ten traktowany jako przewaga konkurencyjna, był według respondentów zbyt powszechny i oczywisty, a przedsiębiorstwa poszukują już innych rodzajów przewag, na przykład jakościowej.

Dla przedsiębiorstw, które oceniały jako kluczową z punktu widzenia sukcesu rynkowego analizę działań konkurencji (jej monitorowanie), w największym stopniu w ciągu trzech ostatnich lat nastąpił znaczący wzrost w zakresie: liczby obsłużonych klientów (dla 17,7% podmiotów, wobec 6,8% w przypadku podmiotów, które oceniały ten czynnik jako nieistotny), liczby zatrudnionych pracowników (dla 15,7% wobec 8,2%) oraz wartości przychodów netto (15,2% wobec 5,8%). Przedsiębiorstwa deklarujące kluczowe znaczenie dążenia do oferowania niskich cen produktów wykazywały największe wzrosty wartości w ciągu ostatnich trzech lat, dokładnie w takich samych obszarach. Wśród przedsiębiorstw deklarujących dążenie do wyższej jakości produktów, pierwsza trójka miar wzrostu pozostała w składzie niezmiennym, jednak na czwartym miejscu znajdowała się (z wartością 4,1%) wartość nakładów inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa doskonalące jakość, inwestowały więc w większym stopniu zasoby finansowe, ale też budowały bariery wejścia dla innych konkurentów.

Niemal identyczna była także sytuacja wśród przedsiębiorstw wprowadzających nowe modele biznesowe – pierwsze trzy lokaty pod względem poziomu wzrostu zajmowały: liczba obsłużonych klientów, liczba zatrudnionych pracowników oraz wartość przychodów netto. Kolejne miejsca zajmowały, podobnie jak dla przedsiębiorstw doskonalących jakość, nakłady inwestycyjne. Wprowadzanie nowych modeli biznesowych wiązało się więc również, jak można sądzić, z wymiernymi inwestycjami, a nie tylko działaniami w sferze organizacji działania zbiorowego.

### 1.3.3. Model zarządzania zasobami ludzkimi a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.3.3. *The model of human resources management vs. the growth and development of enterprises in the SME sector*

Na podstawie zebranego materiału można uznać, że wśród polskich przedsiębiorców dosyć powszechna jest świadomość znaczenia zasobów ludzkich oraz właściwego nimi zarządzania dla sukcesu ich przedsięwzięć. Analizując wyniki badania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi można zauważyć, że 37,1% badanych uznało podstawowe znaczenie stałego przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem za determinantę sukcesu rynkowego, 32,6% badanych za kluczowy czynnik sukcesu uznaje dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu, natomiast 28,4% badanych uznała, że preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, a także dbałość o budowę zintegrowanego zespołu jest kluczową determinantą sukcesu rynkowego ich przedsiębiorstw.

Wśród podmiotów zdecydowanie preferujących pracę zespołową, kooperację i zintegrowany zespół pracowniczy, najbardziej w ciągu ostatnich trzech lat wzrastały takie miary jak: liczba obsłużonych klientów (4,7%), liczba zatrudnionych pracowników (4,5%) oraz wartość przychodów netto (4,0%).

Podobnie kształtowała się sytuacja w przypadku pozostałych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi istotnych dla sukcesu przedsiębiorstwa. W każdym przypadku, a więc: modyfikowania sposobu działania przedsiębiorstwa

na podstawie informacji od pracowników, dbałości o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej, dbałości o budowanie zaangażowanego zespołu bądź stałego przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem, dla przedsiębiorstw określających te praktyki jako kluczowe dla osiąganego sukcesu, najbardziej wzrastały w ciągu ostatnich trzech lat dokładnie te same miary a więc: liczba obsłużonych klientów, liczba zatrudnionych pracowników oraz wartość przychodów netto. Zważywszy, że w przypadku praktyk zarządzania przedsiębiorstwem otrzymano bardzo podobne wyniki można wstępnie wnioskować, że doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz systemu zarządzania kadrami było oparte głównie na miarach rynkowo-przychodowych. Pozostałe miary, jak np. miary kondycji ekonomicznej bądź wartość kapitału własnego były aktualnie w mniejszym stopniu wykorzystywane jako drogowskaz doskonalenia dla przedsiębiorców oraz były słabiej monitorowane, chociaż ukryty w nich jest znaczny potencjał. Można sądzić, że miary te są słabiej znane i trudniejsze do wyliczenia.

#### 1.3.4. Związki kooperacyjne a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP

##### 1.3.4. *Cooperative relationships vs. the growth and development of enterprises in the SME sector*

W dobie dużego znaczenia przypisywanego sieciowym układom współdziałania przedsiębiorstw<sup>10</sup> poddano analizie wybrane miary odnoszące się do procesów wzrostu przedsiębiorstw w podziale na przedsiębiorstwa wykazujące występowanie współpracy sieciowej z innymi, niezależnymi podmiotami oraz tymi, które takiej współpracy nie realizują. Warto na wstępie zauważyć, że przedsiębiorstw pierwszej grupy jest 29,2%. Zaobserwowano, że w przypadku wszystkich zastosowanych w badaniu miar wzrostu i wybranych miar rozwoju:

- (a) liczby zatrudnionych pracowników,
- (b) liczby obsłużonych klientów,
- (c) liczby kooperantów, dostawców,
- (d) kondycji finansowej,
- (e) wartości przychodów netto,
- (f) wartości aktywów obrotowych,
- (g) wartości kapitału własnego,
- (h) wartości nakładów inwestycyjnych,
- (i) pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku,

przedsiębiorstwa deklarujące współpracę sieciową posiadały wyższy udział takich jednostek, które wykazywały znaczną poprawę wartości miary w ciągu trzech ostatnich lat, niż w przypadku przedsiębiorstw niewspółpracujących z innymi podmiotami.

W układzie porównawczym przedsiębiorstwa działające w sieci a przedsiębiorstwa działające samodzielnie, dla kolejnych, wyżej wymienionych miar odnotowano następujące odsetki jednostek o znacznej poprawie sytuacji/znacznym zwiększeniu wartości:

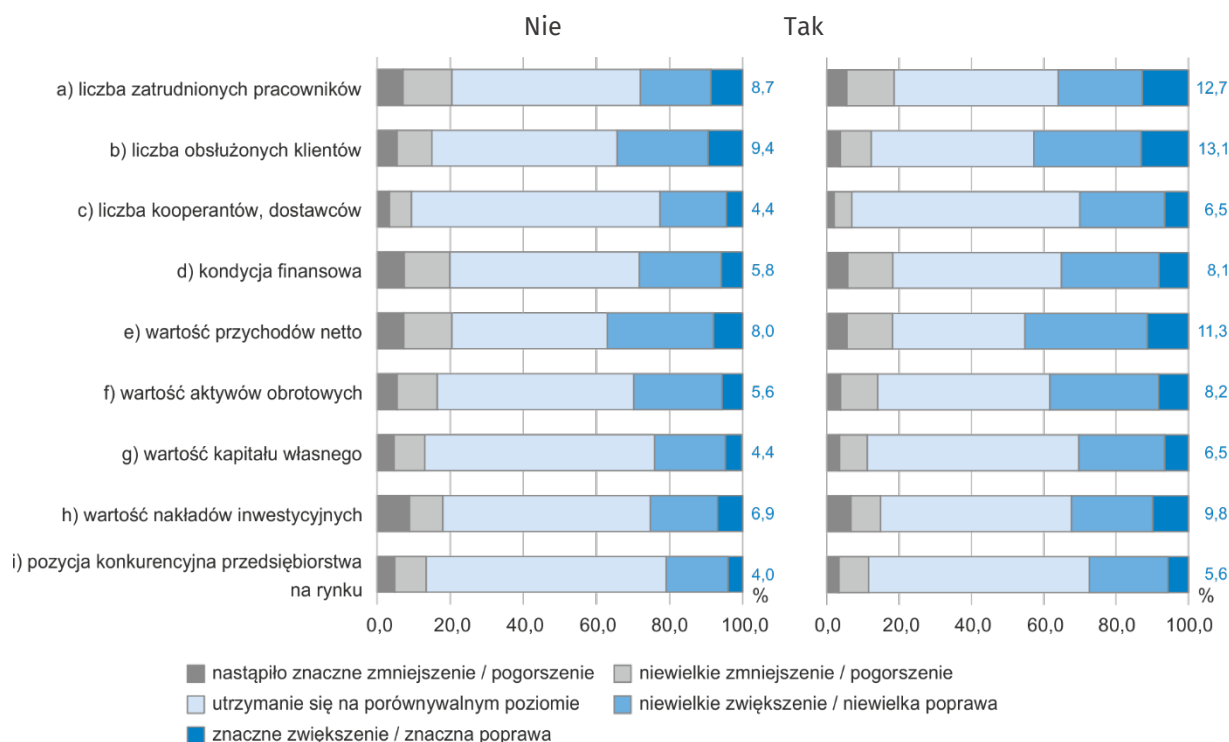
- (a) 12,7% do 8,7%,
- (b) 13,1% do 9,4%,
- (c) 6,5% do 4,4%,
- (d) 8,1% do 5,8%,
- (e) 11,3% do 8,0%,
- (f) 8,2% do 5,6%,
- (g) 6,5% do 4,4%,
- (h) 9,8% do 6,9%,
- (i) 5,6% do 4,0%.

<sup>10</sup> Łobos, K., *Organizacje sieciowe*, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 161-192.

Dane pozwalają więc na sformułowanie tezy dotyczącej lepszych wskaźników wzrostu i rozwoju w grupie przedsiębiorstw działających w układzie sieciowym.

**Rys. 10. Miary wzrostu badanych przedsiębiorstw a współpraca sieciowa**

**Funkcjonuje sformalizowana, długofalowa współpraca z innymi podmiotami w związkach o charakterze kooperacyjnym**



Źródło: opracowanie własne.

### 1.3.5. Orientacja przedsiębiorcza podmiotów sektora MŚP a ich wzrost i rozwój

#### 1.3.5. Entrepreneurial orientation of SME enterprises vs. their growth and development

Za jedną z determinant sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP uznaje się tak zwaną orientację przedsiębiorczą<sup>11</sup>. Jest ona rozumiana jako dążność do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie niesprawdzonych rozwiązań (produktów, usług, działań na nowych rynkach), a także bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych. Cechuje więc z pewnością samych przedsiębiorców, jednak staje się również jedną z charakterystyk przedsiębiorstw wtedy, gdy procesy odświeżania oferty rynkowej oraz wykorzystywania okazji, jakie niesie rynek, zostaną wpisane w organizację przedsiębiorstwa i system zarządzania, staną się rutyną i nawykowym działaniem rozumianym przez pracowników.

Można zauważyć, że jedynie około 10% przedsiębiorców uważało składowe orientacji przedsiębiorczej za kluczowy czynnik rozwoju własnych przedsiębiorstw. Jednak łącznie za kluczowy bądź raczej istotny czynnik było skłonnych uważać je już około 40% badanych przedsiębiorców. Jeśli zestawi się dane nt. istotności składowych

<sup>11</sup> Davidsson, P. (1989), *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm School of Economics, Stockholm.

orientacji przedsiębiorczej z danymi nt. wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach, to można stwierdzić, że przedsiębiorstw, jednocześnie wykazujących silne wzrosty dotyczące: liczby zatrudnionych pracowników, liczby obsłużonych klientów, liczby kooperantów, kondycji finansowej, wartości przychodów netto, wartości aktywów obrotowych, wartości kapitału własnego, wartości nakładów inwestycyjnych oraz pozycji konkurencyjnej na rynku, a także deklarujących kluczowe bądź duże znaczenie składowych orientacji przedsiębiorczej było zdecydowanie więcej niż tych, którzy wykazali silne wzrosty (poprawę sytuacji), lecz uznali, że składowe orientacji przedsiębiorczej są zupełnie nieistotne bądź raczej nieistotne w przypadku ich przedsięwzięcia (w proporcji ok. 6 do 1). Można więc wstępnie uważać, że realizowana w praktyce orientacja przedsiębiorcza pozostawała w związku z poprawą osiągniętych wyników odnoszących się do procesów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.

### 1.3.6. Wykorzystanie technologii informacyjnych a wzrost i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.3.6. *The use of information technology vs. the growth and development of enterprises in the SME sector*

W kwestii stosowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań i systemów informacyjnych należy zauważyć, że były one postrzegane jako ważne, bądź bardzo ważne przez 30-40% przedsiębiorców, przy czym w przypadku podmiotów średniej wielkości przedsiębiorcy zdecydowanie częściej postrzegali je jako istotną, bądź kluczową determinantę sukcesu, niż przedsiębiorcy podmiotów małych (w proporcji około 5,5 do 3). W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa rosną potrzeby wdrażania rozwiązań, pozwalających realizować rosnącą ilość operacji w każdym z podsystemów zarządzania (zasobami ludzkimi, relacjami z klientami, zasobami przedsiębiorstwa itp).

Zestawienie znaczenia stosowanych technologii informacyjnych z miarami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw pokazało, że łączna liczba przedsiębiorstw deklarujących istotne bądź bardzo istotne (kluczowe) znaczenie rozwiązań informacyjnych oraz jednocześnie silne wzrosty użytych w badaniu miar rozwoju i wzrostu była zdecydowanie większa niż łączna liczba przedsiębiorstw deklarujących brak znaczenia rozwiązań informatycznych bądź ich marginalne znaczenie oraz jednocześnie wykazujących znaczne zwiększenie i znaczną poprawę miar wzrostu i rozwoju. Można, więc zakładać istnienie dodatniego związku pomiędzy stosowaniem rozwiązań informatycznych, wspomagających proces zarządzania oraz wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw. W największym stopniu sytuacja ta miała miejsce w przypadku miar liczby obsłużonych klientów oraz wartości przychodów netto.

### 1.3.7. Strategie i metody zarządzania a rozwój i wzrost przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.3.7. *Management strategies and methods vs. the development and growth of enterprises in the SME sector*

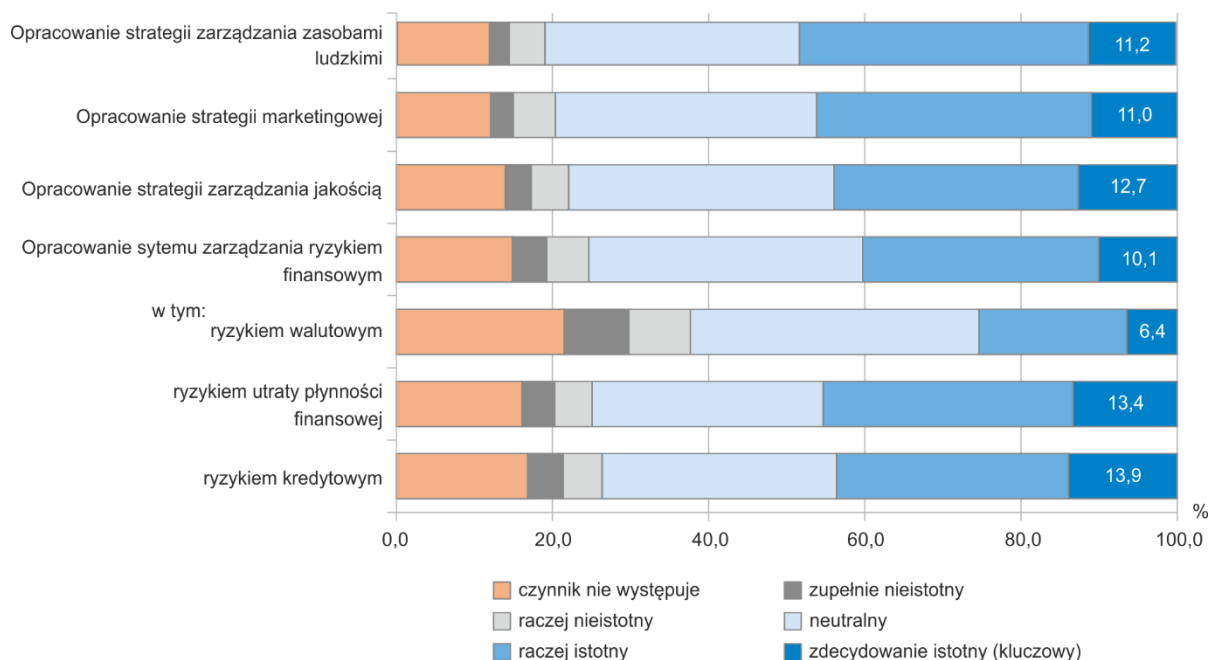
Przedmiotem badania MŚP stała się też kwestia systemów ich zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, jakością, ryzykiem czy stosowania współczesnych metod zarządzania, jak *re-engineering*, *outsourcing*, *lean management*. Okazuje się, że dla znacznej części badanych przedsiębiorców systemy zarządzania są uznawane za raczej istotne lub zdecydowanie istotne (kluczowe) dla rozwoju ich przedsiębiorstw.

Wysokie miejsca w tym zestawieniu zajmują: opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (54,4%), systemy zarządzania ryzykiem walutowym (53,3%) oraz strategię marketingowe (51,9%), zaś mniejsze znaczenie przypisywane jest systemom zarządzania ryzykiem utraty płynności finansowej (29,8%) oraz usprawnianiu systemów zarządzania przedsiębiorstwem przez stosowanie wyżej wymienionych współczesnych metod zarządzania (38,3%).

Zestawiając znaczenie przypisywane przez przedsiębiorców stosowanym systemom zarządzania oraz wykazywane przez nich zmiany w zakresie użytych w badaniu miar wzrostu i rozwoju należy zauważyć, że łączna liczba przedsiębiorstw deklarujących duże bądź bardzo duże znaczenie badanych systemów zarządzania oraz

jednocześnie silne wzrosty użytych w badaniu miar rozwoju i wzrostu zdecydowanie przewyższała łączną liczbę przedsiębiorców deklarujących brak znaczenia badanych systemów zarządzania bądź ich marginalne znaczenie oraz jednocześnie wykazujących silne wzrosty w zakresie miar rozwoju i wzrostu. Sytuacja ta może sugerować wpływ poszczególnych składowych współczesnego zarządzania na wzrost i rozwój przedsiębiorstw je stosujących.

**Rys. 11. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych działań w zakresie planowania strategicznego**

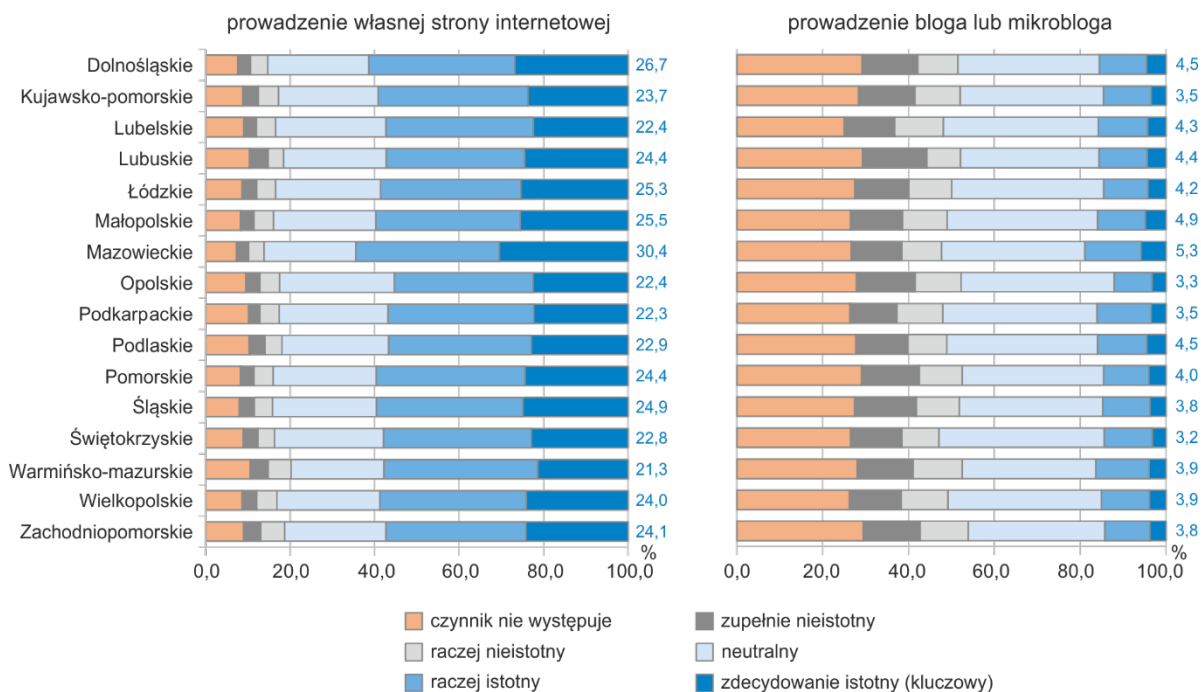


### 1.3.8. Technologie informacyjno-komunikacyjne a rozwój i wzrost przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.3.8. Information and communication technologies (ICT) vs. the development and growth of the SME sector

Wiele przedsiębiorstw z grupy MŚP uzyskało dostęp do rynków szerszych niż lokalne dzięki zastosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz modelu biznesowego jakim jest e-biznes. Zwiększyło to szanse na ich wzrost oraz rozwój bądź bardziej generalnie – sukces rynkowy. To właśnie dzięki Internetowi wiele małych przedsiębiorstw lokalnych przekształciło się w podmioty działające na rynku krajowym bądź nawet międzynarodowym. Należy zauważyć, że około połowa badanych przedsiębiorców postrzegają te technologie jako istotne bądź kluczowe dla własnego rozwoju (48,2%). Dotyczy to w szczególności posiadania własnej strony internetowej (59,6%), a w znacznie mniejszym stopniu własnego sklepu internetowego (22,9%). Zapewne w związku z tym, mniejsze znaczenie przypisywane było także blogom czy mediom społecznościowym, które są obecnie uznawane za część systemu sprzedaży w Internecie (są one składową systemu sprzedaży, uzupełniającą sklepy internetowe). W tym obszarze można dla przedsiębiorstw sektora MŚP upatrywać znacznych rezerw efektywności. Przedsiębiorstwa, które oceniały technologie informacyjno-komunikacyjne jako istotne bądź kluczowe, jednocześnie w ciągu ostatnich trzech lat notowały częściej poprawę sytuacji w zakresie miar wzrostu i rozwoju niż przedsiębiorstwa, które oceniały je jako zupełnie nieistotne bądź raczej nieistotne. Są one więc czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw, który powinien być brany pod uwagę w procesie generalnego modelowania uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstw klasy MŚP.

**Rys. 12. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych działań w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych**



Źródło: opracowanie własne.

W kwestii specyfiki regionalnej uzyskane dane wskazały, że we wszystkich badanych obszarach znaczenia przypisywanego technologiom informacyjno-komunikacyjnym dominowało województwo mazowieckie. Wysoki odsetek przedsiębiorstw deklarujących brak znaczenia tej grupy czynników występował w województwach: zachodniopomorskim, lubuskim, opolskim.

#### 1.4. Znaczenie czynników otoczenia lokalnego i instytucjonalnego oraz wsparcia zewnętrznego dla rozwoju przedsiębiorczości MŚP

#### 1.4. The importance of local and institutional determinants and external support for entrepreneurship development of SMEs

Aktualnie w wielu badaniach regionalnych przez pryzmat procesu przedsiębiorczości i konkurencyjności opisuje się rozwój regionu. Otoczenie lokalne i instytucjonalne określa charakter wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę, ale też i determinuje rozwój przedsiębiorczości w regionie. W niniejszej części raportu zaprezentowano, na bazie subiektywnych opinii przedsiębiorców, skalę znaczenia i siłę oddziaływania na rozwój i osiągnięcia sukcesu w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach wybranych czynników charakteryzujących otoczenie lokalne i instytucjonalne, w szczególności kwestie dot. zasobów ludzkich w regionie, wyposażenia regionu w infrastrukturę techniczną i społeczną, sytuacji na rynku pracy, instrumentów wsparcia.

### 1.4.1. Znaczenie czynników otoczenia lokalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.4.1. The importance of local environment factors for the development and success of SME enterprises

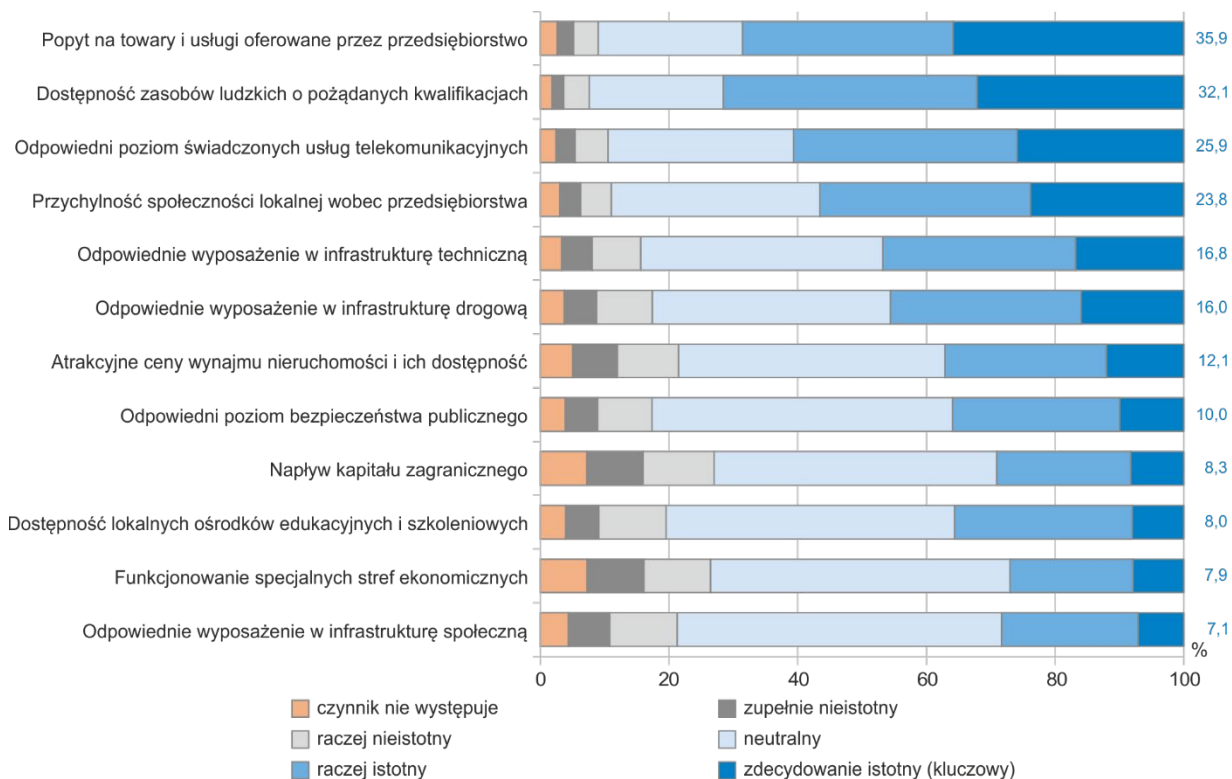
Wśród czynników charakteryzujących otoczenie lokalne badanych przedsiębiorstw szczególnie wyróżniały się czynniki, nie uznawane za istotną determinantę sukcesu. Należą do nich czynniki odnoszące się do:

- (a) napływu kapitału zagranicznego oraz funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych,
- (b) poziomu bezpieczeństwa publicznego i instytucji chroniących życie,
- (c) wyposażenia w infrastrukturę społeczną w zakresie zdrowia, edukacji, kultury, sportu, a także
- (d) dostępności lokalnych ośrodków edukacyjnych i szkoleniowych.

Można sądzić, że małe znaczenie przypisywane napływowi kapitału zagranicznego oraz funkcjonowaniu specjalnych stref ekonomicznych wynikało z faktu, iż na ogół zainteresowane działalnością inwestorów zagranicznych oraz przedsiębiorstw w specjalnych strefach ekonomicznych są raczej podmioty większe, których udział w grupie badanych przedsiębiorstw był relatywnie niewielki, a także przedsiębiorstwa duże, nie objęte niniejszym badaniem. W ocenie respondentów czynnik ten miał więc zdecydowanie mniejsze znaczenie niż inne analizowane charakterystyki otoczenia lokalnego.

Z kolei małe znaczenie poziomu bezpieczeństwa publicznego można przypisać raczej dobremu jego stanowi na terenie całego kraju. Czynnik ten nie był zaliczany do czynników charakteryzujących sytuacje problemowe w otoczeniu i nie stanowił on, w opinii respondentów, przeszkody dla rozwoju przedsiębiorstw grupy MŚP.

**Rys. 13. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych charakterystyk otoczenia lokalnego (powiatu/gminy/miejscowości)**



Źródło: opracowanie własne.



Wbrew oczekiwaniom poziom wyposażenia otoczenia lokalnego w infrastrukturę społeczną (w zakresie zdrowia, edukacji, sportu, kultury) okazał się dla większości respondentów czynnikiem nieistotnym, pomimo, iż jest na ogół czynnikiem wpływającym na dostępność wykwalifikowanych zasobów kadrowych, który to czynnik należał w pierwszej kolejności do tych najbardziej dla przedsiębiorców znaczących (od 26,3% do 41,1% przedsiębiorców uznawało go za kluczowy dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa). Wpływ poziomu wyposażenia otoczenia lokalnego w infrastrukturę społeczną, w przeciwieństwie do czynników takich jak np. popyt, ma charakter pośredni i stąd może nie być łatwo dostrzegany przez przedsiębiorców. Pewne znaczenie ma także długofalowy charakter wpływu tego czynnika – udostępnienie pewnych elementów infrastruktury społecznej np. placówek edukacyjnych może przynieść efekty w dość odległej perspektywie czasowej (ze względu na czas potrzebny na kształcenie potencjalnych kadr). Podmioty, które nie prowadzą tak długofalowego planowania mogą nie postrzegać odroczonej korzyści (wysoko wykwalifikowanej kadry) jako aktualnie dostatecznie atrakcyjnych.

Do grupy czynników, które w świetle opinii respondentów miały duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa należały: poziom świadczonych usług telekomunikacyjnych, lokalny popyt na towary i usługi oraz przychylność społeczności lokalnej. Relatywnie duże znaczenie popytu lokalnego wynikało często z umiejscowienia podmiotu w bliskości dużych ośrodków miejskich, co może być znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorców. Przychylność społeczności lokalnej jest z kolei istotna w czasach dużego znaczenia reputacji (*goodwill*), jako jednego z najważniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstw.

W przekroju różnych klas wielkości badanych przedsiębiorstw, z uwagi na rodzaj głównego rynku (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), poszczególne czynniki miały zróżnicowane znaczenie. Przykładowo, czynnik taki, jak dostępność zasobów kadrowych o odpowiednich kwalifikacjach wykazywał coraz mniejsze znaczenie wraz z przechodzeniem od przedsiębiorstw działających lokalnie do tych, które działały w skali międzynarodowej. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku analizy znaczenia poziomu wyposażenia w infrastrukturę drogową bądź poziomu usług telekomunikacyjnych. Natomiast odwrotna relacja wystąpiła w przypadku oceny znaczenia popytu na towary i usługi na rynku lokalnym. Najmniejsze znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, deklarowały podmioty operujące na rynku międzynarodowym. Również dla tych podmiotów znaczenie przychylności społeczności lokalnej kształtowało się na najniższym poziomie.

#### 1.4.2. Znaczenie czynników otoczenia instytucjonalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

#### 1.4.2. *The importance of institutional environment factors for the development and success of SME enterprises*

Największe znaczenie z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstw MŚP ankietowani przypisywali sprawnie funkcjonującym podmiotom administracji publicznej. Czynnik ten jako kluczowy dla własnego sukcesu uznało 16,6% podmiotów małych oraz 20,6% podmiotów średnich. Można sądzić, że wszelkie ułatwienia administracyjne nie tylko są, ale jeszcze długo będą pozostawały ważne dla przedsiębiorców w sytuacji, kiedy ich otoczenie instytucjonalne jest wciąż złożone (duża ilość podmiotów i regulacji, które należy uwzględnić prowadząc aktywność gospodarczą). Dosyć wysoką pozycję miały również sprawnie przekazywane przez samorządy informacje dotyczące przetargów (13,8% podmiotów uznało je za kluczowe), przestrzeganie zasad realizacji zamówień publicznych (12,6%) oraz uchwalone plany zagospodarowania przestrzennego (11,2%) oraz plany rozwoju gospodarczego (10%). Ogólnie znaczenie możliwości korzystania z usług lokalnych podmiotów, takich jak biura rachunkowe i firmy doradcze, nie było wysoko oceniane przez przedsiębiorców, z wyjątkiem podmiotów świadczących usługi informatyczne, a także lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego (odpowiednio 10,3% oraz 9,4% badanych przedsiębiorców uznało, że te czynniki miały kluczowe znaczenie).

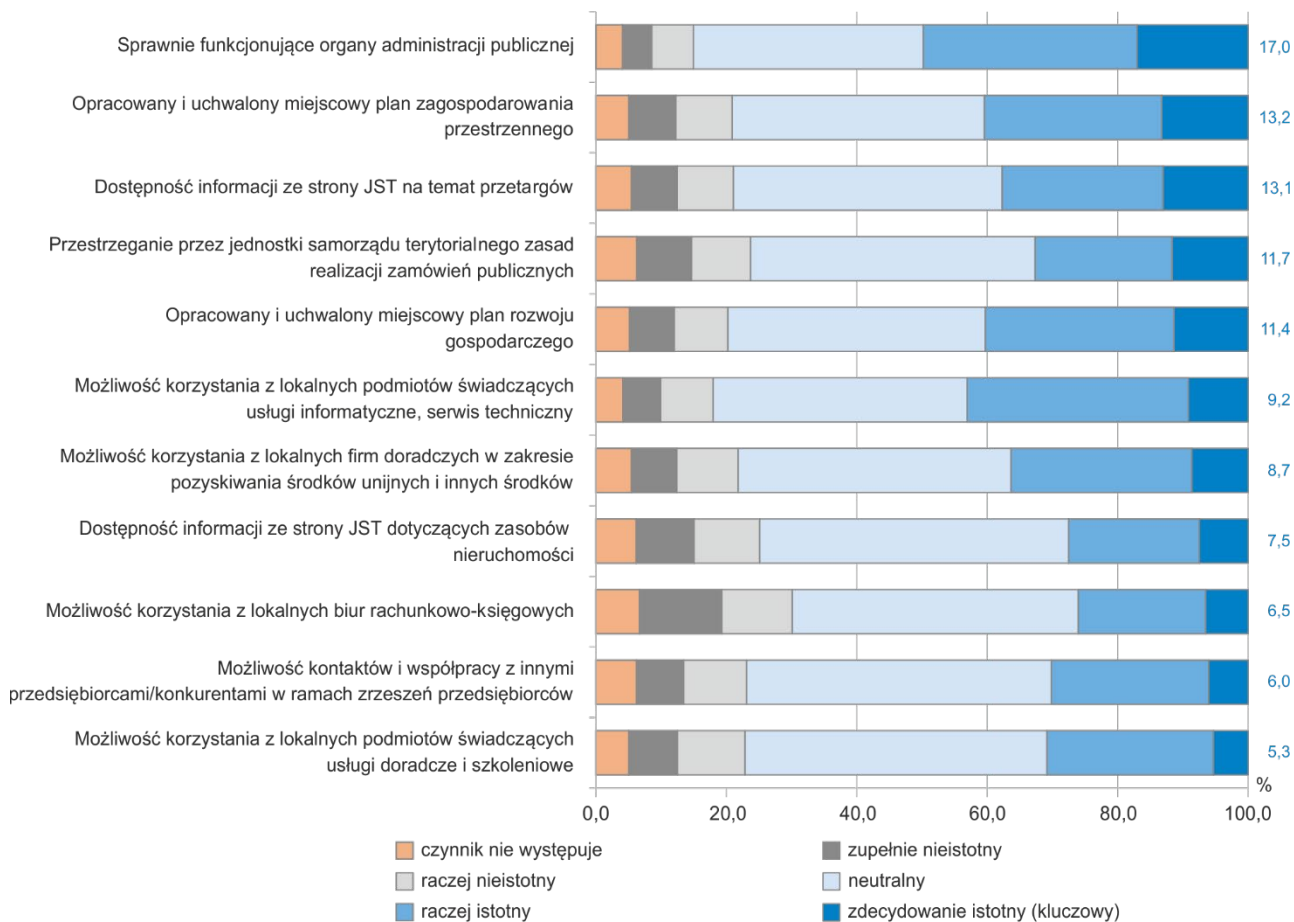
W przekroju województw wystąpiło m.in. wyraźne zróżnicowanie ocen znaczenia możliwości korzystania z lokalnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe, wspierających zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także usług w zakresie marketingu i promocji oraz ocen znaczenia możliwości

kontaktów i współpracy z innymi przedsiębiorcami/ konkurentami w ramach zrzeszeń przedsiębiorców (stowarzyszeń zawodowych, izb gospodarczych, fundacji).

Przedsiębiorcy w województwach warmińsko-mazurskim oraz lubelskim w największym stopniu oczekivaliby wsparcia w zakresie marketingu i promocji (ponad 7% przedsiębiorców uznało dostępność do takich usług za kluczową). Podobnie w tych dwóch województwach kształtowały się oceny znaczenia dostępności do zrzeszeń przedsiębiorców, umożliwiających nawiązanie kontaktów i współpracy. Z uwagi na ten czynnik, do grupy tej dołączyć można też województwo świętokrzyskie.

W województwach: podkarpackim, podlaskim, warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim, lubelskim oraz zachodniopomorskim odnotowano relatywnie duże zapotrzebowanie dotyczące wsparcia ze strony lokalnych firm doradczych w zakresie pozyskiwania środków unijnych i innych źródeł finansowania zewnętrznego. Informacje te mogłyby być asumptem do dalszych analiz dla władz rządowych i samorządowych odpowiedniego szczebla.

**Rys. 14. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych charakterystyk otoczenia instytucjonalnego**



Źródło: opracowanie własne.

### 1.4.3. Znaczenie czynników wsparcia instytucjonalnego dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

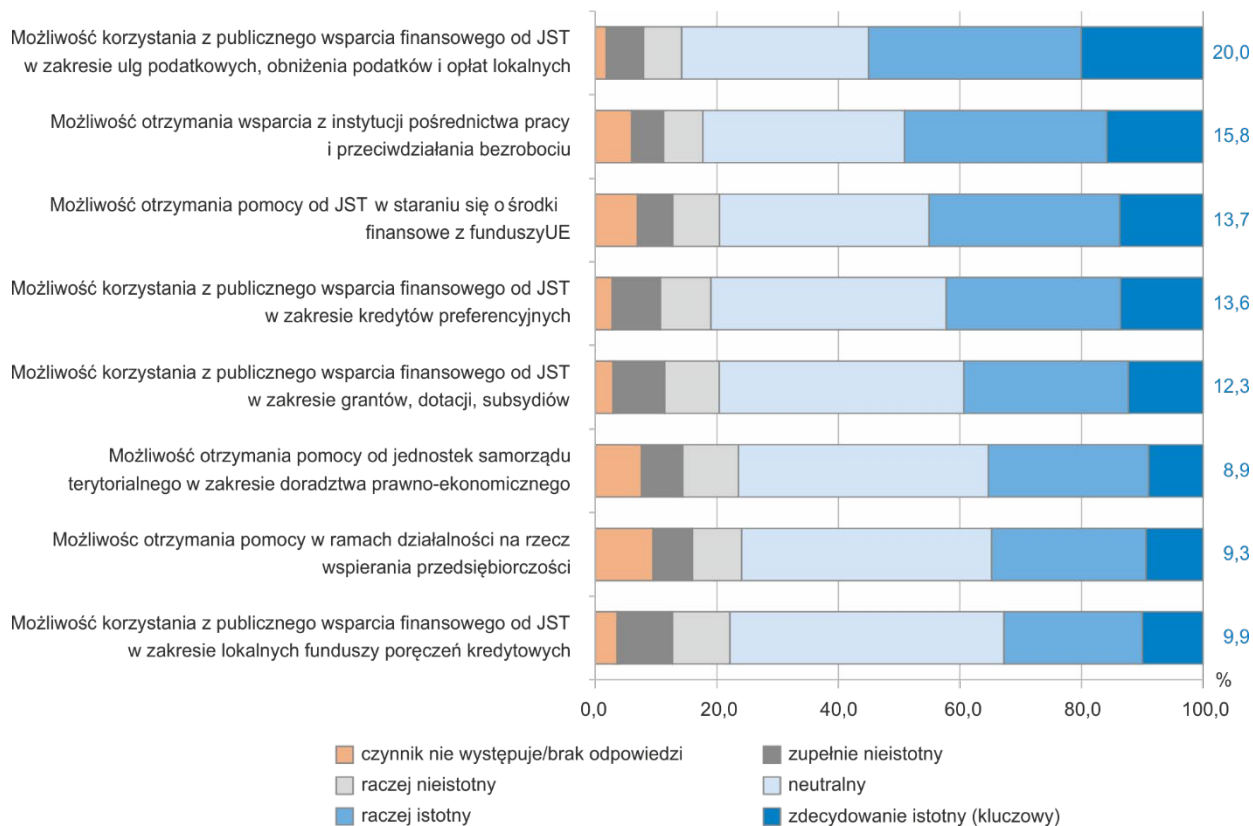
#### 1.4.3. The importance of institutional support factors for the development and success of enterprises in the SME sector

Za najważniejszą składową wsparcia instytucjonalnego ankietowani przedsiębiorcy uznali możliwość skorzystania z ulg podatkowych, obniżki podatków i opłat lokalnych. Jako kluczową dla swoich przedsiębiorstw oceniali ją około 20% przedsiębiorców, bez względu na to, na jakim głównym rynku działano (lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym).

Bardzo wysoko, na tle innych charakterystyk otoczenia instytucjonalnego, oceniana była możliwość otrzymania wsparcia ze strony instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałaniu bezrobociu (np. w zakresie staży, refundacji części kosztów za wynagrodzenia skierowanych do pracy bezrobotnych, doradztwa zawodowego) – od 14,6% do 18,1% badanych przedsiębiorców w zależności od rodzaju obsługiwanej rynku.

W dalszej kolejności istotnym znaczeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wyróżniła się możliwość otrzymania pomocy od jednostek samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych (13,2% do 15,1% badanych przedsiębiorców uznało tę pomoc za kluczową dla sukcesu ich przedsiębiorstw). Istotna również okazała się pomoc w zakresie uzyskania od jednostek samorządu terytorialnego kredytów preferencyjnych.

**Rys. 15. Poziom znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu wybranych możliwości wsparcia instytucjonalnego**



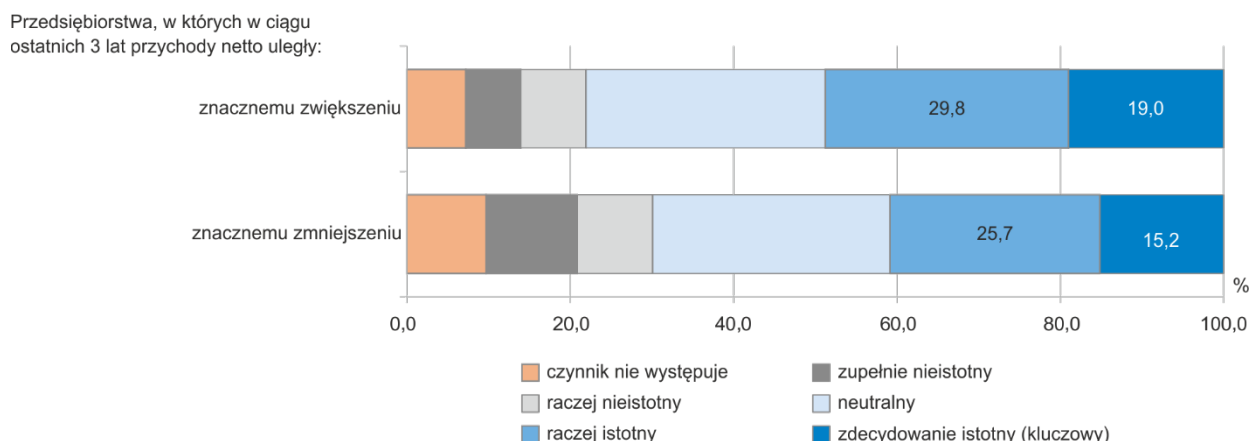
Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie wszystkie wymienione czynniki wsparcia instytucjonalnego o dużym znaczeniu dla przedsiębiorców, dotyczyły kwestii finansowych, bądź też się na nią pośrednio przekładały.

Kwestie informacyjno-doradcze nie były nieistotne, ale miały znaczenie drugoplanowe. Brak było większego zróżnicowania w tych preferencjach pomiędzy przedsiębiorstwami małymi oraz średniej wielkości.

W układzie województw największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości wsparcia finansowego w zakresie zwolnień z podatków i opłat lokalnych miało miejsce w województwach: podlaskim, warmińsko-mazurskim, lubelskim i podkarpackim. Przedsiębiorcy z tych województw również w największym stopniu przypisywali znaczenie możliwościom otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałania bezrobociu.

**Rys. 16. Poziom oceny znaczenia możliwości otrzymania pomocy od jednostek samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych**



Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników otoczenia lokalnego oraz wsparcia instytucjonalnego na poziomie lokalnym, największe zróżnicowanie regionalne wystąpiło dla cech:

- możliwość otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałaniu bezrobociu,
- możliwość otrzymania pomocy od JST w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych,
- możliwość korzystania z publicznego wsparcia finansowego w zakresie ulg podatkowych, obniżenia podatków i opłat lokalnych,
- przychylność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstwa,
- funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych,
- także dostępność zasobów ludzkich o pożądanym kwalifikacjach.

Należy zaznaczyć, że właśnie czynniki tej grupy lokowały się na czele rankingu zróżnicowania regionalnego determinant sukcesu. Może to stanowić dla władz regionu wskazanie w zakresie pożądanym kierunków wsparcia działalności przedsiębiorstw, gdyż wszystkie zmienne mają charakter czynników sterowalnych.

## 1.5. Modele równań strukturalnych obejmujące zmienne z badania MŚP

### 1.5. *Structural Equation Models (SEM) covering the variables of the study SMEs*

Bazując na pytaniach zawartych w kwestionariuszu ankiety, zaproponowano następującą listę zmiennych na potrzeby budowy modelu równań strukturalnych, ilustrującego zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw, a zmiennymi określającymi ten sukces.

#### **Wykaz zmiennych w zaproponowanych modelach:**

**Aspekty osobowe i kadrowe** – obejmuje pytania ankiety dot. oceny poziomu znaczenia wybranych uwarunkowań wewnętrznych na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie sukcesów, takich jak:

- X1 - Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu (por. model 1; model 2);
- X2 - Modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień; pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy (por. model 1; model 2);
- X3 - Dbłość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doszkaltanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych (por. model 1; model 2);
- X4 - Dbłość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu (por. model 1; model 2);
- X5 - Stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem oraz między zespołami pracowniczymi (por. model 1; model 2).

**Zarządzanie przedsiębiorstwem** – obejmuje pytania ankiety dot. oceny poziomu znaczenia wybranych uwarunkowań wewnętrznych na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie sukcesów, takich jak:

- X6 - Analiza działań konkurencji oraz określenie pozycji własnego przedsiębiorstwa na tle firm konkurencyjnych pod kątem oferowanych produktów – wyrobów lub usług (por. model 1; model 2);
- X7 - Dążenie do oferowania niższych cen produktów (wyrobów lub usług) w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych (por. model 1; model 2);
- X8 - Dążenie do wyższej jakości produktów (wyrobów lub usług) w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych (por. model 1; model 2);
- X9 - Dążenie do innych, atrakcyjniejszych form sprzedaży, np. nowych metod dystrybucji lub kanałów sprzedaży towarów, sieci dostaw, terminowości w realizacji zamówień w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych (por. model 1; model 2);
- X10 - Opracowanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat (por. model 1; model 2);
- X11 - Aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji (por. model 1; model 2).

**Otoczenie lokalne i wsparcie instytucjonalne** – obejmuje pytania ankiety dot. oceny poziomu znaczenia wybranych uwarunkowań lokalnych i instytucjonalnych na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie sukcesów, takich jak:

- X12 - Dostępność odpowiednich zasobów siły roboczej, o pożądanym kwalifikacjach (por. model 1; model 2);
- X13 - Możliwość otrzymania pomocy od jednostek samorządu terytorialnego w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych, np. dzięki bieżącemu upowszechnianiu informacji na temat dotacji i programów unijnych, organizacji szkoleń itp. (por. model 1; model 2);
- X14 - Możliwość otrzymania pomocy w ramach działalności na rzecz wspierania przedsiębiorczości, tzw. instytucji otoczenia biznesu, np. ośrodków przedsiębiorczości, centrów innowacji i transferu technologii, instytucji finansowych (por. model 1; model 2);

X15 - Możliwość otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałaniu bezrobociu, np. w zakresie staży, refundacji części kosztów za wynagrodzenia skierowanych do pracy bezrobotnych, doradztwa zawodowego, świadczeń aktywizacyjnych za zatrudnienie bezrobotnego (por. model 1; model 2).

**Wzrost** – obejmuje pytania ankiety dot. oceny poziomu zmian (o charakterze ilościowym) w przedsiębiorstwie w okresie 3-letnim w zakresie wielkości wybranych czynników, takich jak:

X16 - liczba zatrudnionych pracowników (por. model 1; model 2);

X17 - liczba obsłużonych klientów (por. model 1; model 2);

X18 - liczba kooperantów, dostawców (por. model 1; model 2);

X19 - wartość przychodów netto (por. model 1).

**Rozwój** – obejmuje pytania ankiety dot. oceny poziomu zmian (o charakterze jakościowym) w przedsiębiorstwie w okresie 3-letnim w zakresie wielkości wybranych czynników, takich jak:

X20- kondycja finansowa (por. model 1);

X21 - pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku (por. model 1; model 2);

X22- modyfikacja oferty rynkowej przedsiębiorstwa (por. model 1; model 2);

X23 – modyfikacja systemu zarządzania (por. model 1; model 2).

Występujące w modelach tzw. zmienne jawne to zmienne wskaźnikowe - czynniki, które dostarczają informacji na temat niemierzalnych bezpośrednio tzw. zmiennych ukrytych. Jawne zmienne są obserwowalnymi reprezentantkami (badanymi czynnikami) ukrytej zmiennej. Przyjmuje się, że nie jest możliwy bezpośredni pomiar pewnych zmiennych ukrytych, tzw. konstruktów teoretycznych, tworzonych przez badaczy pojęć teoretycznych (np. wzrost, rozwój, aspekty osobowo-kadrowe, zarządzanie przedsiębiorstwem itp.). Natomiast można takiego pomiaru dokonać w sposób pośredni, opisując dane pojęcie teoretyczne, przy wykorzystaniu wybranych, mierzalnych wskaźników – np. objętymi badaniem wybranych czynników.

W przypadku niniejszej pracy badawczej każda z ukrytych zmiennych (czyli np.: rozwój przedsiębiorstwa, wzrost przedsiębiorstwa, zdolność do utrzymywania równowagi, zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, sukces przedsiębiorstwa) mierzona była przyporządkowanym zestawem zmiennych empirycznych – wskaźników (ozn. X1-X23).

Do przedstawienia oddziaływania przyczynowego zmiennych wykorzystano diagramy ścieżkowe. Każde równanie zostało graficznie odzwierciedlone na takim diagramie, który ilustruje ścieżki zależności pomiędzy zmiennymi (zmienne niezależne mają strzałki skierowane na zmienną zależną). Przy ścieżkach figurują tzw. ładunki czynnikowe, które określają siłę związku między zmiennymi ukrytymi i jawnymi. Gwiazdki (\*\*\*) oznaczają, że zależności są istotne statystycznie.

Do oceny dobroci zaproponowanych modeli posłużono się indeksem pierwiastka średniokwadratowego błędu aproksymacji RMSEA oraz dodatkowo indeksem GFI Joerskoga i jego wersją skorygowaną o liczbę stopni swobody - indeksem dobroci dopasowania AGFI Joerskoga, określających stopień dopasowania empirycznej i teoretycznej macierzy korelacji.

Obliczenia w zakresie estymacji poszczególnych parametrów modelu oraz oceny jakości modeli wykorzystano moduł SEPATH, zawarty w pakiecie statystycznym Statistica 10.0.

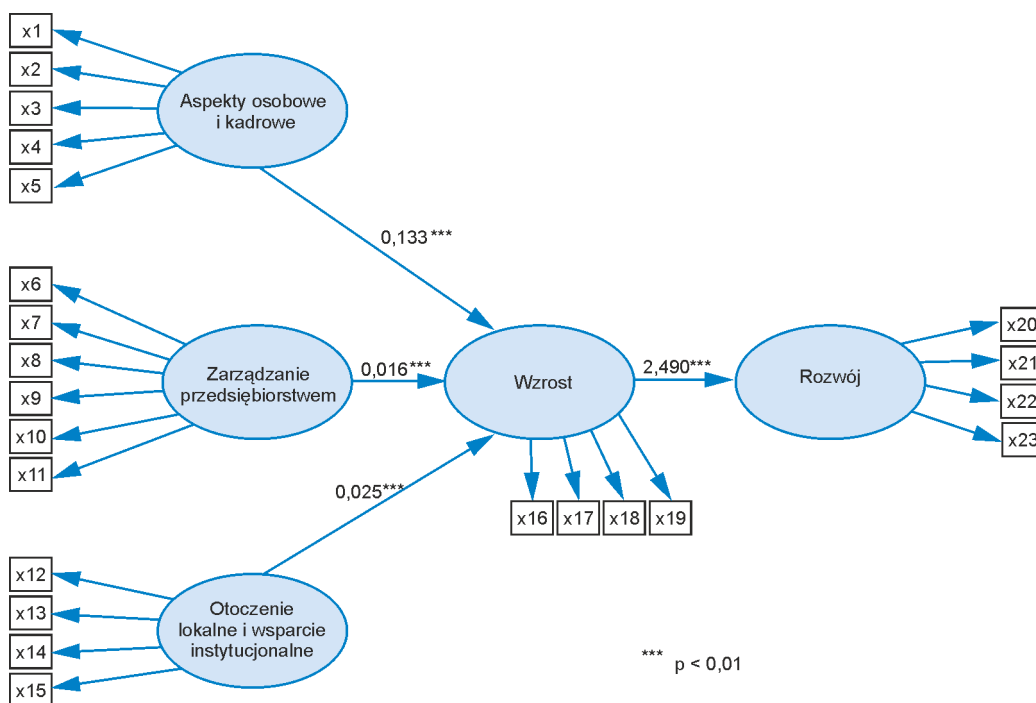
W wyniku przeprowadzonej estymacji parametrów modelu (tj. oszacowaniu takich wartości parametrów, dla których wyznaczone zależności teoretyczne w największym stopniu podobne są do zależności empirycznych) oraz weryfikacji dobroci modelu otrzymano dwa modele równań strukturalnych, cechujące się akceptowalnymi wartościami indeksów dobroci dopasowania RMSEA, GFI oraz AGFI:

- dla modelu 1: RMSEA = 0,042; GFI = 0,878 oraz AGFI = 0,850;
- dla modelu 2: RMSEA = 0,037; GFI = 0,917 oraz AGFI = 0,891.

W przeciwieństwie do pozostałych wskaźników dopasowania w RMSEA im niższy jest poziom wskaźnika, tym lepsze jest dopasowanie modelu, a nie odwrotnie – indeks ten powinien przyjmować wartości możliwie bliskie zeru. Natomiast indeksy GFI oraz AGFI powinny przyjmować wartości możliwie bliskie jedności, przy czym za wartości dobre można uznać RMSEA na poziomie mniejszym niż 0,1 zaś GFI oraz AGFI na poziomie większym od 0,8. Przyjmuje się, że wartość RMSEA na poziomie poniżej 0,05 oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu.

Otrzymane modele zawierają następujące tzw. zmienne ukryte: z grupy determinant – zmienną charakteryzującą otoczenie przedsiębiorstw, zmienną charakteryzującą zarządzanie przedsiębiorstwami oraz zmienną odnoszącą się do zasobów ludzkich, jakimi dysponują przedsiębiorstwa, zaś z grupy zmiennych zależnych – zmienną charakteryzującą wzrost przedsiębiorstw oraz zmienną odnoszącą się do ich rozwoju.

**Rys. 17. Model 1 – układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces**



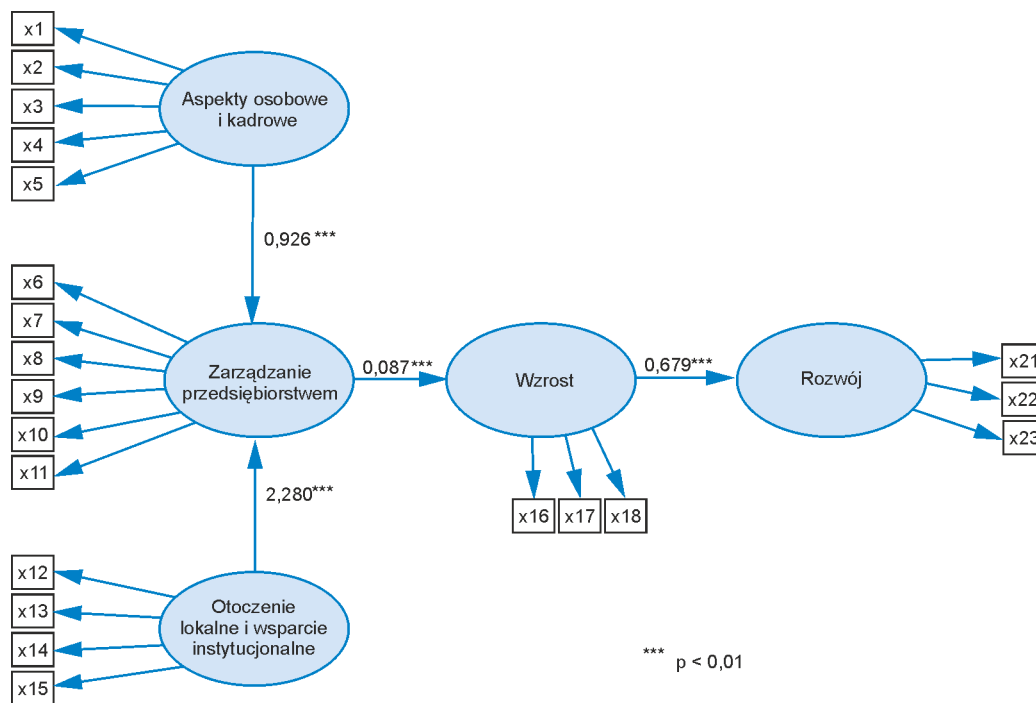
Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o model 1, można stwierdzić, że rozwój przedsiębiorstwa poprzedzał jego wzrost. Innymi słowy, najprawdopodobniej zwiększanie wartości przychodów ze sprzedaży, liczby obsłużonych klientów, zatrudnionych pracowników oraz kooperantów i dostawców poprzedzało modyfikacje systemów zarządzania i poprawę parametrów finansowych czy pozycji konkurencyjnej. Z kolei procesy wzrostu pozostały pod wpływem zarówno zmiennych charakteryzujących otoczenie przedsiębiorstwa, jak i zmiennych związanych z jego zarządzaniem oraz czynnikiem osobowym, lecz te zależności bezpośrednie były silne i istotne.

Dopiero uzupełniający model nr 2 pokazuje, że dwie zmienne ukryte – zarządzanie przedsiębiorstwem oraz aspekty osobowe i kadrowe były istotnymi zmiennymi determinującymi wzrost przedsiębiorstw, choć miały raczej charakter zmiennych moderujących wpływ otoczenia lokalnego i zmiennych osobowych jawnych. Innymi słowy, korzystne warunki otoczenia, np. pomoc publiczna bądź dobre warunki prowadzenia biznesu, a także wysokiej jakości i adekwatne do potrzeb zasoby ludzkie, przyczynią się do wzrostu przedsiębiorstwa a później jego rozwoju lecz tylko wówczas, gdy zmienna, jaką było zarządzanie przedsiębiorstwem, będzie realizowana w adekwatny sposób. Bez dobrego zarządzania, zarówno przychylne biznesowi otoczenie, jak i dobre zasoby kadrowe nie spowodują wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Prowadzone są aktualnie prace nad ulepszeniem modelu wiążącego zmienne biorące udział w badaniu uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP. Polegają one tak na zmianach doboru zmiennych jawnych ładujących zmienne ukryte (tj. czynników charakteryzujących aspekty osobowe i kadrowe, zarządzanie przedsiębiorstwem, otoczenie lokalne i wsparcie instytucjonalne), jak i na testowaniu nowych powiązań pomiędzy zmiennymi jawnymi – czynnikami.

**Rys. 18. Model 2 – układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces**



Źródło: opracowanie własne.



## 2. Metodologia badania

### 2. *Survey methodology*

#### 2.1. Zakres czasowy i terytorialny

#### 2.1. *Time and territorial scope of the research*

Pracę badawczą „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zrealizowano w skali całego kraju.

Uzyskane informacje i opinie odnosiły się do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, tj. z przełomu 2017 i 2018 r. czyli momentu, w którym przeprowadzono badanie ankietowe. W nielicznych przypadkach uzyskane informacje dotyczyły subiektywnej oceny rozwoju przedsiębiorstwa w ostatnim 3-letnim okresie, a także w nielicznych przypadkach – dot. opinii nt. perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych 3 lat.

Dodatkowo wykorzystano wtórnie dane dot. 2016 r. (np. wielkość obrotu netto oraz sumę bilansu aktywów), uzyskane na podstawie realizowanego przez GUS w 2017 r., obowiązkowego sprawozdania SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa”.

#### 2.2. Zakres podmiotowy badania

#### 2.2. *The subjective scope of the research*

Zgodnie z przyjętą w badaniu metodologią, podmiotem badania były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie pracujących 10-249, które prowadziły działalność w 2016 r. i złożyły sprawozdanie SP „Roczna ankieta przedsiębiorstwa” za 2016 r. – łącznie 72623 jednostki.

Przyjęta do badania zbiorowość przedsiębiorstw nie obejmowała jednostek prowadzących działalność zaklasyfikowaną do sekcji A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa) oraz O (Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne).

Ze względu na klasę wielkości wśród przedsiębiorstw objętych badaniem dominowały małe jednostki (zatrudniające od 10 do 49 osób), które stanowiły w skali całego kraju 80,4% zbiorowości.

#### 2.3. Zakres przedmiotowy badania

#### 2.3. *The scope of the research*

W pracy badawczej, dla osiągnięcia przyjętego celu, przedmiotem badania były opinie przedsiębiorców nt. oceny znaczenia i siły oddziaływania zaproponowanych grup czynników na rozwój i osiąganie sukcesu w działalności przedsiębiorstw.

W szczególności dotyczyły one oceny znaczenia:

- czynników opisujących ogół warunków otoczenia lokalnego, w tym m.in. kwestie: infrastruktury w otoczeniu lokalnym, podaży siły roboczej, dostępności odpowiedniej kadry,
- instrumentów wsparcia na rzecz konkurencyjności MŚP (w tym roli instytucji otoczenia biznesu),
- oddziaływania różnych organizacji, instytucji, jednostek samorządu terytorialnego oraz społeczności lokalnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W grupie czynników wewnętrznych wpływających na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie sukcesu uwzględniono opinie dotyczące znaczenia czynników środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, obejmujące m.in. oceny znaczenia:

- cech i zachowań lidera
- postaw orientacji przedsiębiorczej,
- stylu zarządzania,
- sposobów działania przedsiębiorstwa (np. w zakresie planowania strategicznego, w tym w zakresie zarządzania ryzykiem finansowym),
- kondycji finansowej, źródeł finansowania,
- komunikacji z klientami,
- współpracy kooperacyjnej z innymi podmiotami,
- stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Grupa tych czynników na ogół nie jest przedmiotem badań prowadzonych przez resort statystyki publicznej.

Dodatkowo przedmiotem badań były informacje nt. prowadzonej działalności, świadczące o rozwoju, przedsiębiorczości oraz osiągnięciu sukcesu w wybranych wymiarach, m.in. dotyczące:

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

## 2.4. Narzędzia badawcze

### 2.4. Research tools

#### 2.4.1. Zogniskowany wywiad grupowy

#### 2.4.1. Focus group interview (FGI)

Jednym z elementów zrealizowanej pracy badawczej było przeprowadzenie dwóch paneli eksperckich w formie zogniskowanych wywiadów grupowych (*focus group interview - FGI*), tzw. badań fokusowych. Celem dyskusji panelowych było m.in. uszczegółowienie zakresu przedmiotowego badania, doprecyzowanie uwarunkowań przedsiębiorczości, zidentyfikowanie czynników, które są stymulantami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw z grupy MŚP. Zakładano zebranie w trakcie dyskusji panelowej od ekspertów, posiadających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, opinii nt. najważniejszych determinant rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięcia szeroko rozumianego sukcesu oraz innych informacji, istotnych z punktu widzenia opracowywania metodologii badania, a w szczególności nt. kwestionariusza ankiety na potrzeby przewidzianego w późniejszym etapie badania ankietowego.

Zaplanowane dwa panele eksperckie (w formie zogniskowanych wywiadów grupowych) zostały przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2017 roku.

Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI), nazywane też badaniami fokusowymi, to badania jakościowe, mające przede wszystkim charakter eksploracyjny. Poszukiwane informacje przyjmują zazwyczaj postać pytań problemowych: jak? dlaczego? co? Nie jest to metoda mówiąca o natężeniu danej cechy, ale o przyczynach

i genezie konkretnych opinii. Wyników takich badań jakościowych nie można uogólniać na całą populację. FGI ma charakter dyskusji prowadzonej przez moderatora, w której uczestniczy kilka osób. Zadaniem moderatora jest właściwe ukierunkowanie rozmowy oraz zachęcanie respondentów do aktywności. Wywiad przebiega według ściśle określonego scenariusza i jest na ogół rejestrowany<sup>12</sup>.

Na potrzeby scenariusza FGI ramy do dyskusji panelowej zostały zaproponowane przez ekspertów reprezentujących resort statystyki publicznej i ekspertów zewnętrznych, reprezentujących środowisko naukowe, m.in. na podstawie determinant rozwoju przedsiębiorczości występujących w badaniach GUS oraz opisanych w literaturze przedmiotu polskiej i zagranicznej, w tym opracowań ówczesnego Ministerstwa Rozwoju oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Komisję Europejską (KE) i Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD).

Badanie fokusowe, na które zaproszono ekspertów posiadających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem (sektora MŚP), zostały przeprowadzone we Wrocławiu i w Radomiu. We wrocławskim FGI wzięło udział 8 panelistów – 7 przedsiębiorców oraz 1 przedstawiciel wrocławskiego środowiska naukowego, którego obszar badawczy obejmował m.in. problematykę zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw. Działalność zaproszonych dolnośląskich przedsiębiorców związana była z: handlem, szkoleniami, budownictwem oraz windykacją. W panelu uczestniczyło w charakterze obserwatorów 2 pracowników z Urzędu Statystycznego we Wrocławiu.

W zogniskowanym wywiadzie grupowym przeprowadzonym w Radomiu wzięło udział 7 zaproszonych ekspertów, w tym 6 przedsiębiorców oraz 1 przedstawiciel warszawskiego środowiska naukowego, autor wielu publikacji nt. przedsiębiorczości, innowacji, internacjonalizacji oraz polityki gospodarczej. Przedsiębiorcy reprezentowali takie branże jak: handel, budownictwo, opieka zdrowotna, transport, produkcja przemysłowa. Ponadto w badaniu fokusowym w Radomiu uczestniczyło również w charakterze obserwatorów 2 przedstawicieli z resortu statystyki publicznej (z Urzędu Statystycznego we Wrocławiu oraz z Urzędu Statystycznego w Warszawie).

Zarówno we Wrocławiu, jak i w Radomiu, podczas dyskusji panelowej zaproszone osoby próbowały, na bazie własnych doświadczeń, zdefiniować pojęcie przedsiębiorczości. W opinii panelistów przedsiębiorczość była sposobem na uzyskanie pieniędzy na zapewnienie bytu własnej rodzinie, pewną formą odpowiedzialności też za inne osoby – pracowników i ich rodziny. W dalszej kolejności uczestnicy panelu utożsamiali pojęcie przedsiębiorczości z tworzeniem idei, czegoś trwałego, a także z operatywnością i zaradnością w dążeniu do wyznaczonych celów. W ocenie panelistów przedsiębiorczość łączyła się również z kreatywnością i skłonnością do podejmowania ryzyka.

Zdaniem respondentów osoba przedsiębiorcza powinna mieć wizję swojego przedsiębiorstwa, wizję rozwoju. To osoba, która jest obdarzona wiedzą z dziedziny, którą się zajmuje. Powinna być pomysłowa, operatywna, stanowcza. Ważną cechą osoby przedsiębiorczej jest umiejętność słuchania ludzi, zarządzania nimi w mądry sposób, rozwiązywania problemów w grupie. Cechą osoby przedsiębiorczej, zdaniem panelistów, była również chęć posiadania kontroli i wpływu na to, co dzieje się wokół niej. Według opinii zaproszonych ekspertów nie wszystkich tych cech można się nauczyć, należy jednak posiadać pewne predyspozycje – np. wiarę we własne możliwości, niezłomność w codziennym radzeniu sobie ze stresem czy niepowodzeniami. Ponadto taka osoba powinna być przygotowana na ciągłą pracę – bez stałych ram czasowych.

W ocenie panelistów miernikami przedsiębiorczości mogą być:

- okres funkcjonowania na rynku, który może być związany z obecnością na rynku (np. przetrwaniem przedsiębiorstwa przez określony czas) lub zabezpieczeniem jego kontynuacji – np. poprzez przejęcie przedsiębiorstwa przez członków rodziny (w przedsiębiorstwie rodzinnym);
- liczba nowopowstałych przedsiębiorstw;

---

<sup>12</sup> Por. Maison, D., Noga-Bogomilski, A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007 r.

- wzrost obrotów i dochodów przedsiębiorstwa;
- znalezienie dobrego lidera, menedżera do prowadzenia biznesu;
- wyniki w poszczególnych działach (np. wyniki finansowe w dziale sprzedaży, odsetek ściągальności należności w dziale windykacji).

Oprócz próby zdefiniowania czym jest sukces przedsiębiorstwa i w jaki sposób można go zmierzyć, paneliści próbowali określić czynniki, które wpływają na sukces w prowadzonym biznesie. Dla niektórych właścicieli przedsiębiorstw sukcesem było osiągnięcie pewnej stabilizacji, natomiast dla innych - zaspokojenie własnych potrzeb i oczekiwań, ale przy kalkulacji nakładów pracy i podejmowanego ryzyka.

O sukcesie przedsiębiorstwa świadczyć może:

- przetrwanie przedsiębiorstwa w określonym czasie;
- możliwość utrzymywania się z działalności przedsiębiorstwa;
- coraz większe gratyfikacje finansowe;
- osiągnięcie stabilizacji przedsiębiorstwa;
- rozpoznawalność na rynku;
- możliwość zatrudnienia coraz większej liczby osób;
- liczba wprowadzanych innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych etc.;
- udział w rynku (dla dużych przedsiębiorstw);
- ekspansja na rynki zagraniczne.

Wśród wymienionych znalazły się zarówno indywidualne predyspozycje założyciela przedsiębiorstwa – pomysłodawcy, otoczenie przedsiębiorstwa – pracownicy, partnerzy, jak również praca zespołu, innowacje i technologie a także marketing – utrzymanie prestiżu marki i określonego wizerunku.

W trakcie przeprowadzonych badań focusowych zadaniem panelistów było stworzenie rankingu czynników, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorczości. Spośród zgłoszonych propozycji można było wyodrębnić dwie charakterystyczne grupy: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne:

- odwaga przedsiębiorcy,
- kreatywność,
- mobilizacja do działań,
- wiedza fachowa,
- szczęście – ukierunkowanie swojej firmy, swojej działalności,
- umiejętność trafienia w niszę,
- start z zapleczem finansowym,
- zaangażowanie przedsiębiorcy,
- ciężka praca osób zakładających przedsiębiorstwo – samokształcenie, samodzielne wykonywanie wszystkich niezbędnych czynności związanych z prowadzeniem firmy, aby później móc cedować obowiązki na pracowników,
- stworzenie odpowiednich warunków pracy – praca w dobrych warunkach, jako sposób na większe zaangażowanie pracownika,
- umiejętności miękkie, związane z zarządzaniem ludźmi, budowaniem zespołu,

- elastyczność w podejmowaniu decyzji,
- odpowiedni dobór pracowników,
- odpowiednie motywowanie pracowników do pracy, budowanie zaangażowania,
- dobra atmosfera w firmie.

Czynniki zewnętrzne:

- wsparcie rodziny,
- odpowiednie regulacje prawne,
- uwarunkowania finansowe (kredyt, wysokość podatków),
- tradycja, np. tradycje rodzinne,
- przychyłność, empatia urzędu skarbowego,
- konkurencja na rynku (zdrowa konkurencja, mobilizująca do działania, rozwoju).

W opinii badanych, sukces jednego przedsiębiorstwa, a niepowodzenie innego, zależy od:

- indywidualnych predyspozycji przedsiębiorcy (np. takich jak: determinacja, wiara we własne możliwości, chęć podejmowania ciężkiej pracy, umiejętności obserwowania innych i wyciągania odpowiednich wniosków),
- odpowiedniego podejścia do klienta – w taki sposób, aby klient dobrze wspominał współpracę i wrócił z chęcią ponownej współpracy,
- doboru odpowiedniej kadry pracowników,
- sprawnego, przemyślanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W trakcie FGI respondenci wskazali ułatwienia, uproszczenia, które obecnie nie funkcjonują w ich otoczeniu lokalnym i instytucjonalnym, a miałyby wpływ na rozwój przedsiębiorczości:

- uproszczenia, ułatwienia procedur związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa, tj. nieskomplikowane procedury, możliwość załatwienia większości spraw przez Internet, aby nie tracić czasu na drobiazgi, które wymagają obecności przedsiębiorcy w urzędach;
- zadbanie o równość szans, przestrzeganie i egzekwowanie zasad zdrowej konkurencji;
- większy zakres informowania przedsiębiorcy – wymagania dotyczące przepisów, jasno sprecyzowane deklaracje.

W scenariuszu obu FGI moderatorzy przewidzieli m.in. zagadnienia dot. znaczenia grantów, dotacji, ulg podatkowych różnego rodzaju, kredytów preferencyjnych, które mogą być udzielane w ramach publicznego wsparcia dla działalności MŚP. W świetle prowadzonej dyskusji można sądzić, że zaproszeni paneliści nie korzystali z większości wymienionych rodzajów form wsparcia. Ponadto, podkreślali oni duży stopień skomplikowania w przygotowaniu dokumentów oraz wymagań, jakie należy spełnić, aby otrzymać odpowiednie wsparcie. Oprócz dostępu do informacji w zakresie możliwości starania się o różnego rodzaju pomoc, wskazywali również na potrzebę pomocy przedsiębiorcom w formalnościach, których należy dopełnić, aby otrzymać odpowiednie wsparcie. Często zawitości dokumentacji oraz brak pomocy z zewnątrz, zdaniem panelistów, zniechęcają przedsiębiorców do korzystania z różnego rodzaju wsparcia.

Zarówno we Wrocławiu, jak i w Radomiu, na zakończenie zogniskowanego wywiadu grupowego, każdy z uczestników otrzymał przykładową ankietę z listą 50 czynników wpływających na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, szczególnie sektora MŚP.

Paneliści zostali poproszeni o zaznaczenie, w jakim stopniu ich zdaniem dany czynnik wpływa na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, przy czym pojęcie sukcesu zostało określone jako dobre wyniki ekonomiczne, rozwój, wzrost, pozycja konkurencyjna.

Skala ocen była następująca:

- 0 – czynnik zupełnie nie wpływa na sukces (nie ma znaczenia);
- 1 – czynnik słabo wpływa na sukces;
- 2 – czynnik silnie wpływa na sukces;
- 3 – czynnik ma kluczowe znaczenie.

Głównym celem ww. ankiety było uzyskanie opinii na temat przyjętej formy przykładowego kwestionariusza, w tym szczególnie uzyskanie odpowiedzi, czy zaproponowane w ankiecie pytania dot. wybranych uwarunkowań przedsiębiorczości:

- wynikają z podjętej problematyki badawczej,
- są przystępne i zrozumiałe dla każdego respondenta, opisane są pojęciami, które uznaje się za powszechnie znane, a jednak mogą okazać się niezrozumiałe dla ankietowanych,
- są jednoznaczne, czy może powstać rozbieżność pomiędzy informacją poszukiwaną a tą, którą uzyska się z uwagi np. na wielość znaczeń,
- dają możliwość wyczerpujących odpowiedzi,
- mogą stwarzać możliwość udzielenia nieszczerych odpowiedzi,
- naprowadzają na odpowiedź/ sugerują odpowiedź,
- dotyczą wielu kwestii, a nie jednego zagadnienia, są zbyt ogólne?

W przypadku wątpliwości przy wypełnianiu ankiety istniała możliwość skorzystania z pomocy ze strony pracowników urzędów statystycznych uczestniczących w badaniu fokusowym w charakterze obserwatorów.

Wypełnienie ankiety zajmowało panelistom 10-15 min.

#### 2.4.2. Badanie ankietowe

#### 2.4.2. Questionnaire survey

W ramach pracy badawczej pt.: „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP”, w okresie od 18.12.2017 r. do 8.02.2018 r. w skali całego kraju zostało przeprowadzone pilotażowe badanie ankietowe.

Realizacja badania ankietowego poprzedzona została naborem 224 ankietów (pracowników Urzędów Statystycznych we Wrocławiu i w Warszawie).

Na stronie internetowej Urzędu Statystycznego we Wrocławiu została utworzona dedykowana badaniu podstrona, na której zamieszczono podstawowe informacje o badaniu, w tym kwestionariusz ankiety wraz z objaśnieniami w formacie pdf, pismo przewodnie do respondentów oraz listę osób, które mogły służyć pomocą respondentom w sprawach merytorycznych i technicznych. Dodatkowo, na stronie internetowej Urzędu Statystycznego w Warszawie zamieszczono informację o realizacji badania ankietowego przez pracowników resortu statystyki publicznej.

Kartoteka przedsiębiorstw objętych badaniem została utworzona przez Urząd Statystyczny w Warszawie, w oparciu o sprawozdanie SP – „Roczne badanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw za 2016 r.” i obejmowała przedsiębiorstwa sektora niefinansowego o liczbie pracujących od 10 do 249 osób, które złożyły, zgodnie z obowiązkiem sprawozdawczym, ww. sprawozdanie SP. Ostatecznie do badania ankietowego zostały wybrane 72 623 jednostki.

Badanie „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” zostało przeprowadzone w formie elektronicznej, na formularzu MŚP z wykorzystaniem Portalu Sprawozdawczego GUS. Dzięki specjalistom IT zostało stworzone oprogramowanie obsługujące w środowisku Portalu formularz elektroniczny MŚP, przygotowany na podstawie wzorca kwestionariusza, zatwierdzonego w I etapie badań.

Formularz elektroniczny został udostępniony respondentom w dniu 20.12.2017 r.

Cztery główne działy tematyczne formularza ankiety zawierały przeważnie pytania o charakterze jakościowym, umożliwiające zebranie od przedsiębiorców opinii nt. prowadzonej działalności oraz oceny skali znaczenia i siły oddziaływania zaproponowanych grup czynników na rozwój i osiągnięcie sukcesu w działalności przedsiębiorstw. Były to działy:

- I. Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie;
- II. Ocena prowadzonej działalności gospodarczej;
- III. Wpływ otoczenia lokalnego i instytucjonalnego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- IV. Czynniki wewnętrzne wpływające na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie sukcesu.

Do pomiaru opinii, postaw i poglądów badanych przedsiębiorców zastosowano 5-stopniową skalę pozycyjną, wzorując się na klasycznej skali Likerta<sup>13</sup> [np. 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny (kluczowy)]. Dodatkowo wyróżniono sytuację 0 – czynnik nie występuje.

Badanie ankietowe miało również na celu przetestowanie i ocenę zastosowanego narzędzia badawczego. Stąd też wyróżniono dodatkowy dział „V. Ocena ankiety”, w którym podkreślając pilotażowy charakter badania, poproszono respondentów o ocenę w zakresie trudności napotykaną przy wypełnianiu ankiety. Dział ten zawierał dwa pytania otwarte, w których należało wymienić numery pytań niejasnych bądź niezrozumiałych oraz prośbę o szacunkowe określenie czasu, który należało poświęcić na wypełnienie formularza.

W elektronicznej wersji ankiety zastosowano system kontroli danych.

Jedną z niezbędnych prac przy realizacji badania ankietowego było zaprojektowanie przez specjalistów IT elektronicznej aplikacji do pogłębionej kontroli ankiet wypełnionych na Portalu Sprawozdawczym oraz łączenia ich z danymi przekazanymi przez respondentów w innych formach (wywiad, kwestionariusz papierowy).

Aplikacja została stworzona w środowisku SPDS. Do budowy systemu wykorzystano język programowania C#, Visual Studio 2013, bazę danych SQL Server 2012. Ta wielostanowiskowa aplikacja (System Informatyczny Badania – SIB), dostępna dla uprawnionych osób realizujących badanie, posłużyła do przeprowadzenia kontroli logiczno-rachunkowej i umożliwiła wprowadzenie korekt po wyjaśnieniach uzyskanych od respondentów, a także elektroniczną rejestrację ankiet przysłanych w formie papierowej czy rejestrację ankiet otrzymanych w formie wywiadu telefonicznego.

Realizacja pilotażowego badania ankietowego rozpoczęła się od wysłania do respondentów za pomocą Portalu Sprawozdawczego informacji w formie pisma od Dyrektora CBiES, informującego o realizacji pracy badawczej, objęciu jednostki badaniem oraz zapraszającego do uczestnictwa w badaniu. W piśmie podano adres strony internetowej, gdzie zamieszczono szczegółowe informacje dot. realizacji badania, a także udostępniono kwestionariusz ankiety w formacie dokumentu tekstowego.

W trakcie realizacji badania, w celu zwiększenia kompletności zbioru danych, do jednostek biorących udział w badaniu zostały wysłane:

- informacja o terminie otwarcia Portalu Sprawozdawczego,
- informacja o terminie zakończenia badania (zamknięciu Portalu Sprawozdawczego),

---

<sup>13</sup> Szerzej na temat zastosowań skali Likerta (wprowadzonej przez R. Likerta w 1932 r.) m.in. w pracach: Foxall G.R., Goldsmith R.E. (1998), *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Warszawa, PWN, Green P. E, Tull D. S., Alsburn G.: *Research for marketing decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1988; M. Walesiak, *Pomiar postaw nabywców, [w:] Klasyfikacja i analiza danych. Problemy teoretyczne*, Taksonomia, z.2, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 1995.

- trzy powiadomienia – ponowne prośby o życzliwe odniesienie się do udziału w badaniu i wypełnienie formularza (skierowane do jednostek, które nie złożyły ankiet w pierwszym okresie badania).

Z jednostkami, które nie reagowały na wysłane powiadomienia, ankieterzy próbowali kontaktować się drogą telefoniczną lub za pomocą poczty elektronicznej.

Sporadycznie zdarzały się sytuacje, gdy dane kontaktowe zawarte w kartotece do badania były już nieaktualne. W uzyskaniu aktualnych danych teleadresowych przedsiębiorstw objętych badaniem pomocne okazały się bazy: BJS (Baza Jednostek Statystycznych), REGON a także strony internetowe przedsiębiorstw. Łącznie ankieterom nie udało się nawiązać kontaktu ze 113 podmiotami, co stanowiło ok. 0,2% ogólnej liczby przedsiębiorstw objętych badaniem.

Ponadto 2399 ankiet zostało wypełnionych w wersji papierowej i następnie przestanych pocztą tradycyjną bądź w formie skanu pocztą elektroniczną. Tylko 541 podmiotów zdecydowało się przekazać dane bezpośrednio ankieterowi, podczas wywiadu telefonicznego.

Na ogół formularz w wersji papierowej wypełniali właściciele przedsiębiorstw, do których zwracało się biuro rachunkowe, odpowiedzialne m.in. za przesyłanie sprawozdań tylko finansowych, albo też, do których bezpośrednio zwracali się ankieterzy.

Z uwagi na fakt, iż wielu respondentów deklarowało, że z powodu na znaczną liczbę obowiązkowych sprawozdań, rozliczeń VAT oraz urlopów zimowych, dopiero pod koniec stycznia br. będą mogli wypełnić formularz MŚP, przedłużono termin przewidziany na wprowadzanie dodatkowych ankiet do 8 lutego 2018 r. W większości przypadków były to już tylko ankiety wypełnione w wersji papierowej.

## 2.5. Metody analizy danych wynikowych

### 2.5. *Methods of analysis result data*

Pogłębiona analiza danych zgromadzonych w oparciu o kwestionariusz "Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP" bazować może, niezależnie od zastosowanej metody analitycznej, na generalnym ich podziale na zmienne zależne – skutki oddziaływania określonych grup czynników oraz na różnego typu determinanty (zmienne niezależne) - czynniki wpływające na zmienne zależne.

Do pierwszej grupy zaliczono m.in. następujące zmienne:

- (1) rozwój przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach,
- (2) wzrost przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach,
- (3) aktualna zdolność do utrzymywania równowagi materialnej i społecznej przedsiębiorstwa,
- (4) zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstwa,
- (5) aktualna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Jest także możliwe skonstruowanie zmiennej zależnej, która może zostać nazwana sukcesem przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstwa może być przy tym agregatem składającym się z wybranych składowych wyżej wymienionych zmiennych zależnych (1)-(5). Może ona zawierać w sobie składowe pozycje konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego rozwoju, wzrostu oraz zdolności do utrzymywania równowagi. Możliwe jest nawet włączenie do tej agregatowej miary zamierzeń rozwojowych, choć jeśli nie są one wsparte konkretnymi danymi (np. dotyczącymi rodzaju inwestycji, jej wartości oraz terminami realizacji), byłoby to dyskusyjne.

**Rozwój przedsiębiorstwa** - oznacza doskonalenie jego systemu zarządzania, oferty rynkowej oraz relacji z otoczeniem, w tym klientami i innymi podmiotami biznesowymi. Obejmuje także poprawę parametrów finansowych i pozafinansowych, charakteryzujących działalność przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym, o skali



i wielkości rozwoju świadczyć mogą wartości cech, które zawarte były w kwestionariuszu ankiety – w dziale dot. oceny prowadzonej działalności (m.in. w zakresie poprawy kondycji finansowej, poprawy pozycji konkurencyjnej, modyfikacji oferty rynkowej, poprawy systemu zarządzania).

**Wzrost przedsiębiorstwa** - oznacza rozszerzanie skali i zakresu jego działalności, a także zwiększanie zatrudnienia czy obrotów. W związku z tym zmienna tą można opisać cechami z kwestionariusza, wartości których mogą wskazywać na skalę wzrostu zatrudnienia, zwiększenia liczby obsłużonych klientów, liczby kooperantów, dostawców, wartości przychodów netto, aktywów obrotowych, kapitału własnego czy nakładów inwestycyjnych.

Na potrzeby monitoringu skali rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw w wybranych wymiarach można wykorzystać zaproponowany wskaźnik rozwoju (wzrostu) w formie różnic między odsetkami przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (rozwój/wzrost), a przedsiębiorstwami, które odnotowały pogorszenie sytuacji (por. rozdział 2.5. Produkty pracy badawczej - wskaźniki i tablice wynikowe).

**Zdolność do utrzymywania równowagi materialnej i społecznej przedsiębiorstwa** - to określenie zaczerpnięte z teorii równowagi – organizacyjnej<sup>14</sup>. Celem jest pożądaný stan równowagi działania przedsiębiorstwa, który wyraża się brakiem zasadniczych problemów, zarówno w warstwie materialnej (technicznej, finansowej, logistycznej etc.), jak i społecznej, związanej z czynnikiem ludzkim. Stan równowagi jest stanem „zdrowia” organizacji. Można go określić zarówno oceniając funkcjonowanie samodzielnie danej organizacji w oderwaniu od innych, albo w porównaniu z innymi organizacjami, szczególnie organizacjami z tej samej grupy strategicznej, a więc bezpośrednio konkurencyjnymi.

W konsekwencji pojęcie to można opisać zmiennymi szczegółowymi z kwestionariusza ankiety, wyrażającymi opinie przedsiębiorców nt. atutów przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów rynkowych (m.in. w zakresie zasobów finansowych, norm jakościowych, doświadczenia biznesowego, posiadanego wyposażenia, wiedzy i umiejętności zatrudnionych pracowników, skłonności do wdrażania nowatorskich rozwiązań, dbania o dobrą atmosferę w pracy, rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorcami).

**Zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstwa** – odzwierciedlone zostały w kwestionariuszu, m.in. w pytaniu dot. deklaracji nt. planowanych w perspektywie 3 lat nakładów: inwestycyjnych, na działalność innowacyjną, na działalność badawczo-rozwojową.

Na potrzeby monitoringu oceny perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw w wybranych wymiarach można wykorzystać zaproponowany prosty wskaźnik wyrażający udział przedsiębiorstw, w których planowane są w przyszłości (na najbliższe 3 lata) nakłady na: inwestycje w środki trwałe, na działalność innowacyjną, na działalność badawczo-rozwojową, na wzrost zatrudnienia (por. rozdział 2.6. Produkty pracy badawczej - wskaźniki i tablice wynikowe).

**Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa** i wynikowa w stosunku do niej **pozycja rynkowa** - oznacza szeroko rozumianą zdolność do radzenia sobie z rywalizacją konkurencyjną i konkurencyjnymi podmiotami na rynku. W kwestionariuszu odnosi się do niej pytanie w kwestionariuszu nt. oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W przekonaniu autorów przy badaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jej uwarunkowań należy czynić to w grupach wynikających z pytania dotyczącego głównego rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy). Inne uwarunkowania mogą bowiem być aktualne dla przedsiębiorstw lokalnych, a inne dla działających na rynku krajowym czy międzynarodowym.

Na potrzeby monitoringu oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w wybranych wymiarach można wykorzystać zaproponowany wskaźnik w formie różnic między odsetkami przedsiębiorstw, których oceny kształtowały się powyżej poziomu konkurencji a przedsiębiorstwami, które oceniały swoją działalność poniżej poziomu konkurencji (por. rozdział 2.5. Produkty pracy badawczej - wskaźniki i tablice wynikowe)

W grupie determinant **sukcesu przedsiębiorstw** sektora MŚP uwzględniono następujące zmienne ujęte w kwestionariuszu:

<sup>14</sup> Por. m.in. Koźmiński A.K., Obtój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989.

- (1) czynniki z grupy otoczenia lokalnego oraz wsparcia instytucjonalnego na poziomie lokalnym,
- (2) czynniki z grupy aspektów osobowych i kadrowych funkcjonowania przedsiębiorstw,
- (3) czynniki z grupy zarządzania przedsiębiorstwem, relacjami z rynkiem i otoczeniem bliższym (konkurencyjnym),
- (4) czynniki związane z systemami zarządzania, metodami zarządzania i informatycznym wsparciem działalności.

Do bloku zmiennych z grupy **aspektów osobowych i kadrowych funkcjonowania przedsiębiorstw** MŚP zaliczono objęte badaniem w niniejszej pracy badawczej czynniki, które nawiązywały do cech i zachowań lidera przedsiębiorstwa z grupy MŚP, jak i pewnych preferowanych rozwiązań w zakresie relacji kadry kierowniczej z pracownikami tych przedsiębiorstw. Nawiązywały one też do rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzując tę grupę można również wykorzystać pytania ankiety dot. oceny znaczenia wybranych sposobów działania przedsiębiorstwa (bazowanie na dominującej roli zespołu przywódczego/ bazowanie na kontynuacji rodzinnych tradycji, wizerunku firmy), w szczególności znaczenia działań w zakresie komunikacji wewnętrznej (m.in. takich jak: preferowanie pracy zespołowej, kooperacji; modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników; dbałości o budowę zintegrowanego zespołu, stałego przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem).

Blok zmiennych z grupy **zarządzania przedsiębiorstwem, relacjami z rynkiem i otoczeniem bliższym** (konkurencyjnym) odzwierciedlał przyjętą postawę w zakresie monitorowania własnego działania, oraz monitorowania rynku, wdrażania innowacji marketingowych, rekonfigurowania oferty rynkowej, badań rynku i wykorzystywania wniosków z nich płynących w korygowaniu oferty, czy też podążania za aktualnymi modelami biznesowymi. Do opisu tego aspektu wykorzystać można ujęte w zakresie przedmiotowym badania opinie nt. znaczenia dla rozwoju i sukcesu takich sposobów działań przedsiębiorstwa, jak: bazowanie na zindywidualizowanych relacjach z klientami, przeprowadzanie cyklicznych badań satysfakcji klientów, stałe kontrolowanie osiąganych wyników rynkowych i bieżącej sytuacji ekonomicznej oraz analiza działań konkurencji i formułowanie na tej podstawie wniosków dla sposobu działania własnego przedsiębiorstwa, dążenie do oferowania niższych cen produktów w porównaniu do konkurencyjnych podmiotów, wprowadzanie nowych modeli biznesowych. Dodatkowo - uwzględnione w kwestionariuszu wybrane postawy orientacji przedsiębiorczej i wybrane formy i kierunki współpracy z innymi podmiotami.

Blok zmiennych związanych z **systemami zarządzania, metodami zarządzania i informatycznym wsparciem działalności** obejmował badane opinie nt. działań w zakresie planowania strategicznego, w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także wybranych form i kierunków współpracy z innymi podmiotami.

Decydując się na pogłębioną, wielowymiarową analizę danych, zarówno w grupie zmiennych zależnych jak i niezależnych, proponuje się przeprowadzić na podstawie wybranych danych analizę czynnikową, która może nieco zmienić zakładany obraz determinant sukcesu przedsiębiorstw MŚP poprzez przegrupowanie czynników w inny sposób, niż początkowo zakładano. Innymi słowy mogłyby zostać wyodrębnione nowe czynniki, nie takie, jak opisano to powyżej, składające się z tych samych zmiennych, lecz zgrupowanych w oparciu o dane empiryczne na nowo. Mogłoby to prowadzić także do nowego nazewnictwa i ustalenia nowych interpretacji zmiennych zależnych i niezależnych.

Zastosowanie metod analitycznych należy ukierunkować na ustalenie tego, czy istnieją przesłanki, aby sądzić, że określone cechy bądź sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą być powiązane z jego sukcesem rozumianym jako rozwój, wzrost, pozycja konkurencyjna etc. Tak można określić generalny cel pogłębionych prac analitycznych. Można je realizować przy pomocy różnych technik szczegółowych.

### Technika modelowania równań strukturalnych (SEM)

Budowę i weryfikację wielowymiarowego modelu zależności pomiędzy wyżej wymienionymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces, umożliwia w przekonaniu autorów **technika modelowania równań strukturalnych (SEM)**, która pozwala na weryfikację hipotez statystycznych o występowaniu pewnej struktury zależności między zmiennymi. Jako etapy modelowania wskazuje się: specyfikację modelu, identyfikację modelu, estymację parametrów, testowanie modelu oraz ewentualne modyfikacje modelu.

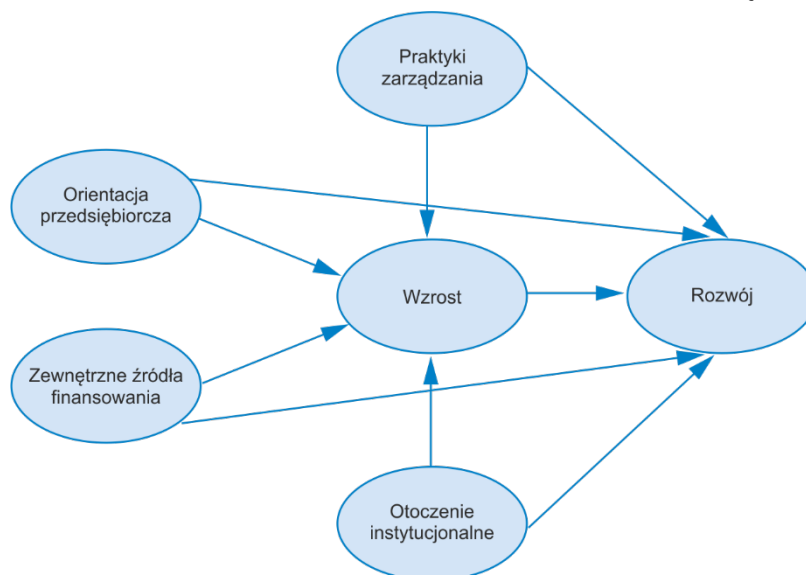
Model równań strukturalnych zasadniczo składa się z dwóch części:

- modelu pomiarowego, przy czym pomiar dotyczy zarówno zmiennych egzogenicznych (czynników uwarunkowań zewnętrznych), jak i endogenicznych zmiennych ukrytych (rozumianych jako uwarunkowania wewnętrzne);
- modelu równań strukturalnych.

Zastosowanie SEM pozwoliło na ustalenie istotności i siły związków pomiędzy zmiennymi ukrytymi, opisanymi zmiennymi bezpośrednio obserwowalnymi, biorącymi udział w modelu. Zmienne ukryte są powiązane siecią zależności, z których zazwyczaj jedynie niektóre ścieżki okazują się istotne. W efekcie ustala się nie tylko istotność i siłę zależności, lecz także przebieg ścieżki łączącej zmienne niejawne. Okazuje się bowiem w praktyce, że pewne czynniki mają charakter pośredniczący, a więc np. innowacyjność w zarządzaniu ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, lecz biegnie przez czynnik taki, jak wzrost przedsiębiorstwa.

Model SEM dla danych uzyskanych z ankiety MŚP powinien mieć wyjściowo charakter bardzo kompleksowy i uwzględniać wszystkie wyżej wymienione zmienne zależne oraz niezależne. Wyjściowo sieć relacji ustala się na podstawie wiedzy eksperckiej oraz dotychczas zrealizowanych prac badawczych, własnych oraz obcych. Warto rozważyć budowę modeli alternatywnych. W następnym etapie należy tak zredukować liczbę zmiennych ukrytych, aby uzyskać wysokie wskaźniki dopasowania modelu. Dobór zmiennych, jest bardzo istotnym zagadnieniem, ponieważ decydują one o jakości analiz.

**Rys. 19. Przykładowy model teoretyczny - układ zależności między wybranymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw z grupy MŚP, a wybranymi zmiennymi zależnymi, określającymi ten sukces**



Źródło: opracowanie własne.

Ważnym etapem budowy modelu jest jego testowanie, podczas którego dokonuje się m.in. weryfikacji dobroci modelu. Jeśli wyniki modelowania nie są satysfakcjonujące (np. ze względu na słabe dopasowanie albo nieistotność zależności pomiędzy zmiennymi), to warto podjąć próbę modyfikacji modelu, np. poprzez usunięcie niektórych zmiennych lub wprowadzenie dodatkowych zależności pomiędzy zmiennymi.

W rozdziale 1.5. zaprezentowano przetestowane, na podstawie uzyskanych w badaniu danych, dwa modele równań strukturalnych cechujące się dobrymi wartościami indeksów dobroci modelu – mierników dopasowania modelu do danych rzeczywistych.

## 2.6. Produkty pracy badawczej - wskaźniki i tablice wynikowe

### 2.6. *The products of research study – indicators and tables*

#### **Tablice wynikowe**

Na podstawie danych zebranych w wyniku przeprowadzonego na przełomie 2017 r. i 2018 r. nowego badania ankietowego w połączeniu z wybranymi danymi uzyskanymi na podstawie, realizowanego przez GUS w 2017 r. obowiązkowego sprawozdania SP (Roczna ankietę przedsiębiorstwa), zostały naliczone tablice wynikowe, w których dane zostały odpowiednio zagregowane, zgodnie z przyjętym celem badania.

Utworzona baza danych, obejmująca tablice wynikowe przygotowane w programie Excel, zawiera zagregowane dane – częstości wybranych, badanych cech oraz obliczone wskaźniki w przekroju: województw, klas wielkości przedsiębiorstwa, sekcji PKD, okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rodzaju rynku na którym działało przedsiębiorstwo, z wyróżnieniem, dla wybranych zakresów danych, przedsiębiorstw rodzinnych. Dodatkowo przygotowano tablice wielodzielcze, prezentujące łączne rozkłady dwóch lub większej liczby wybranych cech, w szczególności cech, które można zaliczyć do miar sukcesu przedsiębiorstwa oraz cech, które traktowane były jako determinanty rozwoju przedsiębiorczości i sukcesu.

Z uwagi na znaczną liczbę wygenerowanych tablic wynikowych, utworzona baza składa się z dwóch plików (Tablice wynikowe\_ Wskaźniki. Część 1; Tablice wynikowe. Część 2).

Pierwsza część bazy zawiera dodatkowo wartości zaproponowanych w badaniu wskaźników oraz w osobnej zakładce metryki wskaźników. W obu plikach, w pierwszej zakładce zamieszczono spis tablic z odpowiednimi hipertąciami do tablic. W przypadku wskaźników wprowadzono hipertącza do metryk, zawierających definicje pojęć i odpowiednie wyjaśnienia metodologiczne.

#### **Wskaźniki**

W wyniku badania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP pozyskano dla całego kraju i w przekroju województw dane umożliwiające wyliczenie wskaźników wymienionych w raporcie wstępnym, podsumowującym pierwszy etap pracy badawczej. Na podstawie wyników analizy poszczególnych komponentów jakości badania doprecyzowano nazwy wybranych wskaźników oraz poszerzono ich listę o takie, które uznano za przydatne z punktu widzenia celu badania, a jednocześnie istotne do konstrukcji złożonych wskaźników syntetycznych, pozwalających na bardziej ogólne spojrzenie na determinanty sukcesu przedsiębiorstw małych i średnich.

Tabl. 1. Zestawienie ostatecznej listy wskaźników

Lp.	Nazwa wskaźnika	Usytuowanie wskaźnika w bazie danych (cz.1)
1	<b>Odsetek małych przedsiębiorstw, w których obrót ze sprzedaży netto lub suma aktywów bilansu nie przekracza 10 mln euro [%]</b> Udział przedsiębiorstw o liczbie pracujących w przedziale 10-49 osób, w których roczny obrót ze sprzedaży netto towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec badanego roku nie przekracza równowartości w złotych 10 milionów euro w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 1a.
2	<b>Odsetek średnich przedsiębiorstw, w których obrót ze sprzedaży netto nie przekracza 50 mln euro lub suma aktywów bilansu nie przekracza 43 mln euro [%]</b> Udział przedsiębiorstw o liczbie pracujących w przedziale 50-249 osób, w których roczny obrót ze sprzedaży netto towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza równowartości w złotych 50 milionów euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec badanego roku nie przekracza równowartości w złotych 43 milionów euro w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 1b.
3	<b>Odsetek przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich, powiązanych [%]</b> Udział przedsiębiorstw odpowiednio niezależnych/ partnerskich/ powiązanych w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 2. Tabl. 2a. Tabl. 2b.
4	<b>Odsetek przedsiębiorstw rodzinnych [%]</b> Udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 5.
5	<b>Odsetek przedsiębiorstw o dominującej pozycji na rynku – liderów rynku [%]</b> Udział przedsiębiorstw, które mają dominującą pozycję na rynku w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 4.
6	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem zatrudnienia. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. zwiększenia i znacznego zwiększenia a udziałem odpowiedzi dot. zmniejszenia i znacznego zmniejszenia odnośnie wielkości zatrudnienia.	Tabl. 3a. Tabl. 6.
7	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie obsłużonych klientów [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem obsłużonych klientów. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie liczby obsłużonych klientów.	Tabl. 3b. Tabl. 6.
8	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie kooperantów i dostawców [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem liczby kooperantów i dostawców. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie liczby kooperantów i dostawców.	Tabl. 3c. Tabl. 6.
9	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie kondycji finansowej [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem kondycji finansowej. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie kondycji finansowej.	Tabl. 3d. Tabl. 6.
10	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie wartości przychodów netto [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem wartości przychodów netto. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie wartości przychodów netto.	Tabl. 3e. Tabl. 6.
11	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie wartości aktywów obrotowych [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem wartości aktywów obrotowych. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie wartości aktywów obrotowych.	Tabl. 3f. Tabl. 6.

Lp.	Nazwa wskaźnika	Usytuowanie wskaźnika w bazie danych (cz.1)
12	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie wartości kapitału własnego [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem wartości kapitału własnego. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie wartości kapitału własnego.	Tabl. 3g. Tabl. 6.
13	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie wartości nakładów inwestycyjnych [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem wartości nakładów inwestycyjnych. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie wartości nakładów inwestycyjnych.	Tabl. 3h. Tabl. 6.
14	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw w zakresie pozycji konkurencyjnej [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda zmian w okresie 3-letnim pod względem pozycji konkurencyjnej. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. poprawy sytuacji (zwiększenie i znaczne zwiększenie) i udziałem odpowiedzi dot. pogorszenia (zmniejszenie i znaczne zmniejszenie) odnośnie pozycji konkurencyjnej na rynku.	Tabl. 3i. Tabl. 6
15	<b>Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw</b> Wskaźnik złożony salda zmian w okresie 3-letnim wyników dot. rozwoju przedsiębiorstwa. Do konstrukcji złożonego wskaźnika wykorzystano proste wskaźniki rozwoju przedsiębiorstw w zakresie: zatrudnienia, obsłużonych klientów, kooperantów i dostawców, kondycji finansowej, wartości przychodów netto, wartości aktywów obrotowych, wartości kapitału własnego, wartości nakładów inwestycyjnych, pozycji konkurencyjnej. Złożony wskaźnik rozwoju przedsiębiorstw pozwala na bardziej ogólne, syntetyczne spojrzenie na rozwój przedsiębiorstw małych i średnich. Wskaźnik złożony obliczono jako średnia arytmetyczna wymienionych wyżej wskaźników prostych.	Tabl. 6.
16	<b>Wskaźnik oceny poprawy sytuacji przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się w okresie 3 letnim znacznym zwiększeniem/ znaczną poprawą sytuacji w zakresie zatrudnienia w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 7. Tabl. 7.1a. Tabl. 7.1b. Tabl. 7.1c. Tabl. 7.1d. Tabl. 7.1e. Tabl. 7.1f. Tabl. 7.1g. Tabl. 7.1h.
17	<b>Wskaźnik oceny poprawy sytuacji przedsiębiorstw w zakresie kondycji finansowej [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się w okresie 3 letnim znacznym zwiększeniem/ znaczną poprawą sytuacji w zakresie kondycji finansowej w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 7. Tabl. 7.2a. Tabl. 7.2b. Tabl. 7.2c. Tabl. 7.2d. Tabl. 7.2e. Tabl. 7.2f. Tabl. 7.2g. Tabl. 7.2h.
18	<b>Wskaźnik oceny poprawy sytuacji przedsiębiorstw w zakresie oferty rynkowej [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się w okresie 3 letnim znacznym zwiększeniem/ znaczną poprawą sytuacji w zakresie oferty rynkowej w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 7. Tabl. 7.3a. Tabl. 7.3b. Tabl. 7.3c. Tabl. 7.3d. Tabl. 7.3e. Tabl. 7.3f. Tabl. 7.3g. Tabl. 7.3h.
19	<b>Wskaźnik oceny poprawy sytuacji przedsiębiorstw w zakresie obsłużonych klientów [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się w okresie 3 letnim znacznym zwiększeniem/ znaczną poprawą sytuacji w zakresie obsłużonych klientów w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 7. Tabl. 7.4a. Tabl. 7.4b. Tabl. 7.4c. Tabl. 7.4d. Tabl. 7.4e. Tabl. 7.4f. Tabl. 7.4g. Tabl. 7.4h.
20	<b>Wskaźnik oceny poprawy sytuacji przedsiębiorstw w zakresie pozycji konkurencyjnej [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się w okresie 3 letnim znacznym zwiększeniem/ znaczną poprawą sytuacji w zakresie pozycji konkurencyjnej w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl. 7. Tabl. 7.5a. Tabl. 7.5b. Tabl. 7.5c. Tabl. 7.5d. Tabl. 7.5e. Tabl. 7.5f. Tabl. 7.5g. Tabl. 7.5h.
21	<b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie zasobów finansowych [p.proc.]</b> Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie zasobów finansowych. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie zasobów finansowych.	Tabl. 8a. Tabl. 9.

Lp.	Nazwa wskaźnika	Usytuowanie wskaźnika w bazie danych (cz.1)
22	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie spełnienia norm jakościowych [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie spełnienia norm jakościowych.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w odniesieniu do spełnionych norm jakościowych.</p>	Tabl. 8b. Tabl. 9.
23	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie posiadania doświadczenia biznesowego [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie posiadania doświadczenia biznesowego.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie posiadanego doświadczenia biznesowego.</p>	Tabl. 8c. Tabl. 9.
24	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie posiadania odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie posiadania odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie posiadanego odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego.</p>	Tabl. 8d. Tabl. 9.
25	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie zatrudniania pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie zatrudniania pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu.</p>	Tabl. 8e. Tabl. 9.
26	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) odnośnie wdrażania nowatorskich rozwiązań.</p>	Tabl. 8f. Tabl. 9.
27	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie dbania o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie dbania o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne.</p> <p>Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie dbania o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunki interpersonalne.</p>	Tabl. 8g. Tabl. 9.

Lp.	Nazwa wskaźnika	Usytuowanie wskaźnika w bazie danych (cz.1)
28	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami [p.proc.]</b></p> <p>Wskaźnik prosty salda pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Saldo oblicza się jako różnicę między procentowym udziałem odpowiedzi dot. wyższego poziomu (znacznie wyższy i niewiele wyższy) – powyżej konkurencji i udziałem odpowiedzi dot. niższego poziomu (znacznie niższy i niewiele niższy) w zakresie rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami.</p>	Tabl. 8h. Tabl. 9.
29	<p><b>Wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw</b></p> <p>Wskaźnik złożony salda pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w relacji do głównych konkurentów.</p> <p>Do konstrukcji złożonego wskaźnika wykorzystano proste wskaźniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w zakresie: zasobów finansowych, spełnienia norm jakościowych, posiadania doświadczenia biznesowego, posiadania odpowiedniego wyposażenia i oprzyrządowania technologicznego, zatrudniania pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu, wdrażania nowatorskich rozwiązań, dbania o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników, stosunków interpersonalnych, rozwijania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Złożony wskaźnik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw pozwala na bardziej ogólne, syntetyczne spojrzenie na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Wskaźnik złożony obliczono jako średnia arytmetyczna wymienionych wyżej wskaźników prostych.</p>	Tabl. 9.
30	<p><b>Wskaźnik oceny zagrożenia utraty płynności finansowej [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których powstało zagrożenie utraty płynności finansowej w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.10. Tabl.10.1. Tabl.10.2.
31	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw zmian w profilu działalności przedsiębiorstw w zakresie rozszerzenia rodzaju prowadzonej działalności [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane jest w perspektywie najbliższych 3 lat rozszerzenie rodzaju prowadzonej działalności w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.11. Tabl.11.1a. Tabl. 11.2a. Tabl.11.3a.
32	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw zmian w profilu działalności przedsiębiorstw w zakresie ograniczenia liczby prowadzonych rodzajów działalności [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane jest w perspektywie najbliższych 3 lat ograniczenie liczby prowadzonych rodzajów działalności w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.11. Tabl.11.1b. Tabl. 11.2b. Tabl.11.3b.
33	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw zmian w profilu działalności przedsiębiorstw w zakresie wejścia na nowy rynek [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane jest w perspektywie najbliższych 3 lat wejście na nowy rynek w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.11. Tabl.11.1c. Tabl. 11.2c. Tabl.11.3c.
34	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw zmian w profilu działalności przedsiębiorstw w zakresie zawieszenia działalności [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane jest w perspektywie najbliższych 3 lat zawieszenie działalności w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.11. Tabl.11.1d. Tabl. 11.2d. Tabl.11.3d.
35	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw zmian w profilu działalności przedsiębiorstw w zakresie utrzymania dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa na rynku, bez wprowadzania zmian [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane jest w perspektywie najbliższych 3 lat utrzymanie dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa na rynku, bez wprowadzania zmian w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.11. Tabl.11.1e. Tabl. 11.2e. Tabl.11.3e.
36	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw w zakresie nakładów inwestycyjnych na środki trwałe [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w perspektywie najbliższych 3 lat nakłady inwestycyjne na środki trwałe w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.12. Tabl.12.1a. Tabl. 12.2a. Tabl.12.3a.
37	<p><b>Wskaźnik oceny perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw w zakresie nakładów na działalność innowacyjną [%]</b></p> <p>Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w perspektywie najbliższych 3 lat nakłady na działalność innowacyjną w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.</p>	Tabl.12. Tabl.12.1b. Tabl. 12.2b. Tabl.12.3b.



Lp.	Nazwa wskaźnika	Usytuowanie wskaźnika w bazie danych (cz.1)
38	<b>Wskaźnik oceny perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw w zakresie nakładów na działalność badawczo-rozwojową [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w perspektywie najbliższych 3 lat nakłady na działalność badawczo-rozwojową w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl.12. Tabl.12.1c. Tabl. 12.2c. Tabl.12.3c.
39	<b>Wskaźnik oceny perspektyw inwestycyjnych przedsiębiorstw w zakresie nakładów na wzrost zatrudnienia specjalistów [%]</b> Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w perspektywie najbliższych 3 lat nakłady na wzrost zatrudnienia specjalistów w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw.	Tabl.12. Tabl.12.1d. Tabl. 12.2d. Tabl.12.3d.

Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu do raportu wstępnego, ze względu na duży odsetek ankiet, które nie zostały zrealizowane (38,1%), zrezygnowano z prezentacji poniższych wskaźników w relacji do liczby ludności:

- liczba przedsiębiorstw małych i średnich, których roczny obrót nie przekracza odpowiednio 10 i 50 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza odpowiednio 10 i 43 milionów euro,
- liczba przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich i powiązanych,
- liczba przedsiębiorstw rodzinnych,
- liczba przedsiębiorstw o dominującej pozycji na rynku – liderów rynku.

Powyższe wskaźniki zastąpiono wskaźnikami prezentującymi odpowiednie udziały procentowe.

Wszystkie wskaźniki obliczono w następujących przekrojach:

- klasy wielkości (dla liczby pracujących w przedsiębiorstwach 10-49 osób oraz 50-249 osób),
- okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa (mniej niż 3 lata, 3 lata i więcej, w tym 6 lat i więcej),
- rodzaju rynku na którym działało przedsiębiorstwo (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy, w tym wewnątrz Unii Europejskiej),
- sekcji PKD 2007 - ze względu na zachowanie tajemnicy statystycznej pominięto sekcję B – Górnictwo i wydobywanie.

Oprócz wskazanych wyżej przekrojów, zastosowano również dodatkowe grupowania dla wskaźników zawartych w tabl. 1:

1. o liczbie porządkowej od 16 do 20, tj. według:

- a) rodzaju powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami (niezależne/ partnerskie/ powiązane),
- b) działań w zakresie planowania strategicznego,
- c) orientacji przedsiębiorczej,
- d) oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,
- e) możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania,
- f) możliwości korzystania z instytucjonalnych form wsparcia,
- g) form współpracy,
- h) sposobów wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

2. o liczbie porządkowej od 30 do 36, tj. według:
  - a) wybranych powodów istnienia zagrożenia utraty płynności finansowej (zewnętrznych i wewnętrznych),
  - b) wybranych działań w zakresie planowania strategicznego,
  - c) wybranych sposobów działań w zakresie osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.
3. o liczbie porządkowej od 37 do 40, tj. według:
  - a) wybranych działań w zakresie planowania strategicznego,
  - b) oceny znaczenia działań w zakresie sposobów wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych,
  - c) wybranych postaw orientacji przedsiębiorczej.

Wskaźnik o liczbie porządkowej 3, tj. odsetek przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich, powiązanych dodatkowo zaprezentowano w przekroju według progu finansowego, uwzględniając roczny obrót netto lub sumę aktywów obrotowych.

Szczegółowy opis i wyjaśnienia metodologiczne poszczególnych wskaźników znajdują się w przygotowanej w formacie .xlsx bazie danych, w zakładce *Metryki wskaźników*.

## 3. Wnioski końcowe

### 3. *Final conclusion*

W niniejszej pracy badawczej podjęto próbę określenia istotnych, z punktu widzenia przedsiębiorców, uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, w tym szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP. Szczególnie zwrócono uwagę na dotychczas nie uwzględniane w badaniach GUS, uwarunkowania wewnętrzne (m.in. takie jak: system zarządzania jednostką, orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa, działania w zakresie planowania strategicznego, formy i kierunki współpracy z innymi podmiotami), a także na specyficzne uwarunkowania otoczenia lokalnego i instytucjonalnego. Takie ujęcie zakresu przedmiotowego badania było przedsięwzięciem nowatorskim dla statystyki publicznej. Na ogół przedmiotem badań z zakresu rozwoju przedsiębiorczości sektora MŚP są uwarunkowania zewnętrzne – bariery i przeszkody działalności przedsiębiorstw.

Powodzenie zrealizowanej pracy badawczej zależało w dużej mierze od aktywnego uczestnictwa oraz współpracy z przedsiębiorcami. Proponowany zakres tematyczny kwestionariusza spotkał się z zainteresowaniem odbiorców. Pomimo dobrowolności badania oraz niekorzystnego okresu realizacji badania ankietowego (okres świąteczno-noworoczny), absencją pracowników w przedsiębiorstwach, łącznie otrzymano od respondentów 44,9 tys. ankiet, co stanowiło 62% ogólnej liczby podmiotów objętych badaniem.

Z zebranego materiału empirycznego wynikało, że przedsiębiorcy dostrzegali ważność dla rozwoju i osiągnięcia sukcesu wielu analizowanych czynników wewnętrznych. Znaczna część przedsiębiorców, działających nie tylko na rynku lokalnym, podkreślała również istotne znaczenie czynników otoczenia lokalnego.

Przeprowadzona analiza wyników wykazała, iż duże znaczenie przypisywane nowoczesnym metodom zarządzania, zasobom ludzkim oraz intensywnej rywalizacji konkurencyjnej, korelowało z wyższymi wartościami miar wzrostu i rozwojem przedsiębiorstw. Do tych składowych (działań bądź zespołów cech działania) należały: wprowadzanie nowych modeli biznesowych, dążenie do wyższej jakości własnej oferty (produktów i usług), praktyki monitorowania działań konkurencji, wprowadzanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na pracy zespołowej i zaangażowaniu, działanie w ramach sieci współpracy przedsiębiorstw, orientacja

przedsiębiorcza, wykorzystanie technologii informatycznych oraz narzędzi aktywności gospodarczej w sieci, posługiwanie się narzędziami zarządzania strategicznego a także nowoczesnymi metodami zarządzania. Uzyskane opinie wskazywały, w pewnym sensie, na potrzebę działań prorozwojowych przez samych przedsiębiorców.

W grupie zmiennych otoczenia lokalnego oraz wsparcia instytucjonalnego na poziomie lokalnym, szczególnie istotnymi w opinii przedsiębiorców czynnikami były: możliwość otrzymania wsparcia z instytucji pośrednictwa pracy i przeciwdziałaniu bezrobociu, możliwość otrzymania pomocy od JST w staraniu się o środki finansowe z funduszy unijnych, możliwość korzystania z publicznego wsparcia finansowego w zakresie ulg podatkowych, obniżenia podatków i opłat lokalnych, przychylność społeczności lokalnej wobec przedsiębiorstwa, dostępność zasobów ludzkich o pożądanym kwalifikacjach. Należy zaznaczyć, że właśnie te czynniki w największym stopniu różnicowały wyniki w przekroju regionalnym.

Bogaty zasób zebranych danych oraz obliczone wskaźniki mogą stanowić bardzo przydatny materiał empiryczny na potrzeby diagnozowania sytuacji w sektorze MŚP, niezbędny przy określaniu pożądanym kierunków działań w zakresie programów wsparcia dedykowanych przedsiębiorcom.

Autorzy badania sugerują prowadzenie dalszych prac rozwojowo-badawczych w zakresie uwarunkowań przedsiębiorczości i sukcesu. Zebrany materiał w oparciu o kwestionariusz „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP” daje możliwość prowadzenia pogłębionych analiz danych, m.in. z wykorzystaniem zaawansowanych metod statystycznych.

Z uwagi na brak stałej listy czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP, jej zmienność w czasie, warto rozważyć kolejne edycje badań, które musiałyby uwzględniać coraz to nowe, aktualne zmienne, istotne z punktu widzenia rozwoju sektora MŚP.

Zaprezentowana metodologia pozyskania nowych danych, głównie o charakterze jakościowym, może być uzupełnieniem badań o charakterze ilościowym, realizowanych przez GUS w ramach obowiązkowej sprawozdawczości, m.in. badań dotyczących nowo powstałych przedsiębiorstw.

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na dane statystyczne dotyczących uwarunkowań rozwoju i konkurencyjności MŚP, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, sugeruje się rozważyć realizację podobnego badania wśród mikroprzedsiębiorców, tj. podmiotów, które nie były objęte badaniem w ramach niniejszej pracy badawczej.

## Bibliografia

### Bibliography

1. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, Zeszyt metodologiczny, GUS, Warszawa, 2018.
2. Baker, W. and Sinkula, J. M., *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*. Journal of Small Business Management, 47(4): 443-464, 2009.
3. Davidsson, P., *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm School of Economics, Stockholm, 1989.
4. Doligalski, T. (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
5. Duncan, R., B., *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3 pp. 313-327, 1972.
6. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa, 2009.
7. Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Warszawa, PWN, 1998.
8. Green P. E, Tull D. S., Albourn G.: *Research for marketing decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1988;
9. Greiner, L., E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, Vol. 50(4), 1972.
10. Hejduk I.(red.), *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2013.
11. Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989.
12. Król, H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2018.
13. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje, metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, 2001.
14. Łobos, K., *Organizacje sieciowe, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161-192.
15. Maison, D., Noga-Bogomilski, A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007 r.
16. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L., *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems, 15, pp.1-40, 2005.
17. *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport z badania 2014*, PARP, Warszawa, 2014.
18. Penc J., *Strategie zarządzania cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa, 1994.
19. Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź, 2008.
20. *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2011-2015*, GUS, 2017.
21. *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2012-2016*, GUS, 2018.
22. Siemińska E., *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń, 2002.
23. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa, 1994.
24. Świadek A., Płonka M., *Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy (34)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2013.
25. Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, 1999.
26. Walesiak, M., *Pomiar postaw nabywców, [w:] Klasyfikacja i analiza danych. Problemy teoretyczne, Taksonomia, z.2*, Wyd. AE im. o.Langego we Wrocławiu, 1995.
27. *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach 2012-2016*, GUS, Warszawa, 2018.
28. Zahra S., Covin J., *Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*, Journal of Business Venturing, No. 10, pp. 43-58, 1995.
29. Zahra S., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, Journal of Business Venturing, No. 8, pp. 319-340, 1993.

# Słownik pojęć i definicji

## Dictionary of concepts and definitions

### Sektor przedsiębiorstw niefinansowych

Przedsiębiorstwa niefinansowe to osoby prawne, jednostki nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zaklasyfikowane według PKD 2007 do następujących sekcji:

- Górnictwo i wydobywanie (sekcja B),
- Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C),
- Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D),
- Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E),
- Budownictwo (sekcja F),
- Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (sekcja G),
- Transport i gospodarka magazynowa (sekcja H),
- Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznym (sekcja I),
- Informacja i komunikacja (sekcja J – z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną),
- Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L),
- Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M),
- Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N),
- Edukacja (sekcja P – z wyłączeniem szkół wyższych),
- Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q – z wyłączeniem samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej),
- Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R – z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną),
- Pozostała działalność usługowa (sekcja S – z wyłączeniem działu 94 Działalność organizacji członkowskich).

Ze względu na formę prawną przedsiębiorstwa niefinansowe to spółki osobowe, spółki kapitałowe, spółki cywilne prowadzące działalność w oparciu o umowę zawartą na podstawie Kodeksu cywilnego, spółki przewidziane w przepisach innych ustaw niż Kodeks spółek handlowych i Kodeks cywilny lub formy prawne, do których stosuje się przepisy o spółkach (dotyczy na przykład spółek wodnych), oddziały zagranicznych przedsiębiorców, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, państwowe jednostki organizacyjne, jednostki badawczo-rozwojowe, instytuty badawcze oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

Sektor przedsiębiorstw niefinansowych nie obejmuje: fundacji, funduszy, kościołów, stowarzyszeń, organizacji społecznych, partii politycznych, związków zawodowych, organizacji pracodawców, samorządu gospodarczego i zawodowego, przedstawicielstw zagranicznych, wspólnot mieszkaniowych. Działalność tych podmiotów jest objęta odrębną sprawozdawczością statystyczną.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### Przedsiębiorstwa małe

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### Przedsiębiorstwa średnie

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### **Przedsiębiorstwo działające na rynku lokalnym**

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### **Przedsiębiorstwo działające na rynku regionalnym**

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### **Przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym**

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### **Przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym**

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

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS.

### **Pozycja dominująca na rynku**

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

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

### **Przedsiębiorstwo rodzinne**

- to podmiot gospodarczy, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. Podmioty funkcjonujące w formie jednoosobowej działalności gospodarczej są zaliczane do przedsiębiorstw rodzinnych, o ile zatrudniają pracowników.

Źródło: opracowane na podstawie *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP 2009.

### **Przedsiębiorstwo niezależne**

- przedsiębiorstwo, które:

- jest całkowicie samodzielne, tj. nie ma udziału w innych przedsiębiorstwach oraz żadne przedsiębiorstwo nie ma udziału w nim lub
- posiada poniżej 25% kapitału lub praw głosu (w zależności od tego, która z tych wielkości jest większa) w co najmniej jednym innym przedsiębiorstwie lub inne przedsiębiorstwa posiadają nie więcej niż 25% kapitału lub praw głosu w tym przedsiębiorstwie,
- nie sporządza skonsolidowanych sprawozdań finansowych obejmujących dane innego przedsiębiorstwa oraz nie jest ujęte w sprawozdaniach finansowych innego przedsiębiorstwa, które sporządza sprawozdania skonsolidowane, przedsiębiorstwa z nim związanego,

Przedsiębiorstwo może zostać zakwalifikowane jako samodzielne nawet jeśli próg 25% kapitału lub praw głosu został osiągnięty lub przekroczony przez któregokolwiek z następujących inwestorów: publiczne korporacje inwestycyjne, spółki kapitałowe podwyższonego ryzyka (ang. *venture capital*), osoby fizyczne lub grupy osób prowadzące regularną działalność inwestycyjną podwyższonego ryzyka, które inwestują kapitał własny w przedsiębiorstwa nienotowane na giełdzie tzw. anioły biznesu (ang. *business angels*), uczelnie lub ośrodki badań naukowych nie nastawione na zysk, inwestorzy instytucjonalni, w tym fundusze rozwoju regionalnego oraz samorządy terytorialne z rocznym budżetem (obrotem) poniżej 10 mln euro oraz liczbą mieszkańców poniżej 5000.

Źródło: opracowane na podstawie Załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008 oraz Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).

### **Przedsiębiorstwa partnerskie**

- przedsiębiorstwa, które pozostają w partnerstwie finansowym z innymi przedsiębiorstwami, ale żadne z tych przedsiębiorstw nie sprawuje bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad pozostałymi. Przedsiębiorstwo partnerskie oznacza w szczególności przedsiębiorstwo, które:

- posiada 25% lub więcej kapitału lub praw głosu w innym przedsiębiorstwie lub inne przedsiębiorstwo posiada 25% lub więcej kapitału lub praw głosu w tym przedsiębiorstwie oraz
- przedsiębiorstwo to nie jest powiązane z innym przedsiębiorstwem, co oznacza m.in., że prawa głosu, jakie posiada dane przedsiębiorstwo w innym przedsiębiorstwie (lub odwrotnie), nie przekraczają 50% ogólnej liczby praw głosu.
- nie sporządza skonsolidowanych sprawozdań finansowych obejmujących dane innego przedsiębiorstwa oraz nie jest ujęte w sprawozdaniach finansowych innego przedsiębiorstwa z nim związanego.

Źródło: opracowane na podstawie Załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008 oraz Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).

### **Przedsiębiorstwa powiązane**

- przedsiębiorstwa tworzące grupę, w której jedno przedsiębiorstwo kontroluje bezpośrednio lub pośrednio większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie lub wywiera dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa można uznać za powiązane, jeżeli pozostają one ze sobą w którymkolwiek z następujących związków:

- przedsiębiorstwo ma większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie z tytułu bycia udziałowcem lub wspólnikiem;
- przedsiębiorstwo ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administrującego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwo ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo na podstawie umowy zawartej z tym przedsiębiorstwem lub postanowień w jego statucie bądź umowie spółki;
- przedsiębiorstwo jest w stanie sprawować wyłączną kontrolę, na mocy umowy, nad większością praw głosów udziałowców lub wspólników w innym przedsiębiorstwie.
- sporządza skonsolidowane sprawozdania finansowe lub jest ono ujęte, w drodze konsolidacji, w sprawozdaniach innego przedsiębiorstwa, które jest zobowiązane do sporządzania sprawozdań skonsolidowanych.

Źródło: opracowane na podstawie Załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008 oraz Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).

## Kondycja finansowa przedsiębiorstwa

- często utożsamiana z pozycją finansową przedsiębiorstwa, odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju poprzez generowanie zysku oraz długoterminowy wzrost wartości kapitałów własnych w warunkach konkurencji. Kondycja finansowa oznacza też pozycję finansową przedsiębiorstwa będącą rezultatem podejmowanych przez podmiot decyzji i związanych z tym szans rozwoju. Określana jest w szczególności przez takie parametry jak: płynność finansowa, zadłużenie, sprawność działania przedsiębiorstwa (inaczej aktywność gospodarcza) oraz rentowność.

Źródło: opracowane na podstawie Siemińska E. (2002), *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń, s. 31 oraz Sierpińska M., Jachna T. (1994), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa, s. 79.

## Płynność finansowa

- zdolność podmiotu do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, tzn. tych, które są płatne w przeciągu jednego roku. W tym celu przedsiębiorstwa wykorzystują zasoby płynne, a więc te aktywa bieżące, które mogą być szybko zamienione na gotówkę.

Źródło: opracowane na podstawie Sierpińska M., Jachna T. (1994), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa, s. 79.

## Sytuacja finansowa

- położenie finansowe firmy ocenione według pewnego zestawu wskaźników charakteryzujących jej finansową kondycję.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

## Przychody z całokształtu działalności (przychody ogółem)

- obejmują przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne oraz przychody finansowe.

Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów to przychody netto ze sprzedaży w kraju i na eksport wytworzonych przez jednostkę produktów (wyrobów gotowych, półfabrykatów oraz usług), a także opakowań, wyposażenia i usług obcych, jeżeli są one fakturowane odbiorcom łącznie z produktami; oraz przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, tj. nabyte w celu odsprzedaży w stanie nieprzetworzonym rzeczowe aktywa obrotowe oraz produkty wytworzone przez jednostkę, jeśli sprzedawane są one w sieci własnych sklepów obok towarów obcej produkcji, jak również kwoty należne za sprzedane towary i materiały, niezależnie od tego, czy zostały zapłacone.

Pozostałe przychody operacyjne to przychody związane pośrednio z działalnością operacyjną jednostki, a w szczególności: zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych (środków trwałych, środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych, inwestycji w nieruchomości i prawa), otrzymane nieodpłatnie (w tym w drodze darowizny) aktywa (środki pieniężne), odszkodowania, rozwiązane rezerwy, korekty odpisów aktualizujących wartość aktywów niefinansowych, przychody z działalności socjalnej, przychody z najmu lub dzierżawy środków trwałych albo inwestycji w nieruchomości i prawa, przychody związane ze zdarzeniami losowymi.

Przychody finansowe to m.in. kwoty należne z tytułu dywidend i udziałów w zysku, odsetki od udzielanych pożyczek, odsetki od lokat terminowych, odsetki za zwłokę, zysk ze zbycia inwestycji (sprzedaży), zmniejszenia odpisów aktualizacyjnych wartości inwestycji wobec całkowitego lub częściowego ustania przyczyn powodujących trwałą utratę ich wartości, nadwyżka dodatnich różnic kursowych nad ujemnymi.

Źródło: Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych, GUS, Warszawa, 2018.



### **Kapitały (fundusze) własne**

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

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Aktywa obrotowe**

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

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Aktywa trwałe**

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

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Nakłady inwestycyjne**

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

- budynki i budowle (obejmują budynki i lokale oraz obiekty inżynierii lądowej i wodnej) w tym m.in. roboty budowlano - montażowe, dokumentacje projektowo - kosztorysowe,
- maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia (łącznie z przyrządami, ruchomościami i wyposażeniem),
- środki transportu,
- inne, tj.: melioracje szczegółowe, koszty ponoszone przy nabyciu gruntów i używanych środków trwałych, inwentarz żywy (stado podstawowe) i zasadzenia wieloletnie, a ponadto odsetki od kredytów i pożyczek inwestycyjnych za okres realizacji inwestycji.

Pozostałe nakłady są to nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji oraz inne koszty związane z realizacją inwestycji. Nakłady te nie zwiększają wartości środków trwałych.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Innowacja produktowa**

- wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja produktowa może być wynikiem zastosowania nowej wiedzy lub technologii bądź nowych zastosowań lub kombinacji istniejącej wiedzy i technologii. Innowacje produktowe w zakresie usług polegają na wprowadzeniu znaczących udoskonalień w sposobie świadczenia usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Innowacja procesowa**

- wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji (wytwarzania) wyrobów lub usług. Metody dostawy dotyczą logistyki przedsiębiorstwa i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach przedsiębiorstwa lub dostarczania produktów końcowych. Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego dla działalności usługowej lub na zmianach w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Innowacja organizacyjna**

- wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą - *knowledge management*), w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w przedsiębiorstwie. Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę przedsiębiorstwa. Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników. Nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem polegają na wdrażaniu nowych sposobów organizacji stosunków z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Innowacja marketingowa**

- wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie. Obejmuje znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, opakowaniu, dystrybucji produktów, promocji produktów i kształtowaniu cen. Nie zalicza się tu zmian sezonowych, regularnych i innych rutynowych zmian w zakresie metod marketingowych. Nowe metody marketingowe w zakresie dystrybucji produktów polegają przede wszystkim na wprowadzeniu nowych kanałów sprzedaży. Nowe metody marketingowe w zakresie promocji produktów polegają na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług przedsiębiorstwa. Innowacje w zakresie kształtowania cen polegają na zastosowaniu nowych strategii cenowych dla sprzedaży wyrobów lub usług przedsiębiorstwa na rynku.

Źródło: Słownik pojęć GUS.

### **Oferta rynkowa przedsiębiorstwa**

-zestaw produktów (wyrobów i usług) skierowanych do wybranego segmentu rynku, oferowanych przez przedsiębiorstwo klientom, w celu zaspokajania określonych potrzeb konsumentów oraz uzyskania określonych korzyści.

Źródło: opracowanie własne.

### **Specjalne strefy ekonomiczne (SSE)**

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

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

## Instytucje otoczenia biznesu (IOB)

- instytucje, które nie działają dla osiągnięcia zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisanymi w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Są to podmioty posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do świadczenia usług na rzecz wsparcia przedsiębiorczości w szerokim zakresie. To instytucje oferujące przedsiębiorcom pomoc związaną z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Do tych instytucji zaliczamy: ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji oraz instytucje finansowe.

- **Ośrodki przedsiębiorczości** – głównym zadaniem tych placówek są działania promocyjne i inkubacja przedsiębiorczości (często w grupach dyskryminowanych), dostarczanie usług wsparcia do przedsiębiorstw i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym. Do tych instytucji zaliczamy m.in. ośrodki szkoleniowo-doradcze, organizacje reprezentujące przedsiębiorców, centra biznesu, kluby przedsiębiorczości, punkty konsultacyjne i konsultacyjno-doradcze.
- **Ośrodki innowacji** – głównym zadaniem tych placówek są działania promocyjne i innowacyjne dla inkubacji przedsiębiorstw, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych (m.in. diagnozę potrzeb technologicznych odbiorców, promocję technologii i rozwiązań organizacyjnych dostawców, usługi doradcze i ekspertyzy, pomoc w zawieraniu umów o współpracy technicznej, umów licencyjnych, inne działania, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii od dostawcy do odbiorcy), aktywizacja i współpraca nauki z biznesem. Do tych instytucji zaliczamy m.in. centra transferu technologii, instytuty i ośrodki badawczo-rozwojowe pełniące rolę centrów i ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, do których zaliczamy inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, parki naukowo-technologiczne itp.
- **Instytucje finansowe** – głównym zadaniem tych placówek jest ułatwienie dostępu do finansowania działalności przedsiębiorstw nowo powstałych oraz bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych. Do tych instytucji zaliczamy m.in. regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze kapitału zaangażowanego, sieć aniołów biznesu.

Źródło: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport z badania 2014*, PARP 2014.

## Strategia przedsiębiorstwa

- ogólny program działania przedsiębiorstwa, formalny plan określający kierunkowe cele, sposoby ich osiągnięcia a także potrzebne do tego środki. Strategia to w szczególności określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Źródło: opracowane na podstawie Krupski R. (red.), (2001), *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje, metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 16 oraz Penc J. (1994), *Strategie zarządzania cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa, s. 145.

## Strategia marketingowa

- jasno określony zestaw działań, za pomocą których przedsiębiorstwo osiąga swoje długofalowe cele rynkowe. To także sposób przygotowania i prowadzenia działań mających na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go przez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytwarzanych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizacja w formie transakcji rynkowych. Strategia marketingowa powstaje jako wynik badań i analiz wszystkich elementów marketingu-mix, wykorzystuje też prognozy sprzedaży.

Źródło: opracowane na podstawie Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź, s. 876 oraz Towarnicka H. (1999), *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

## Zarządzanie ryzykiem

- skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje identyfikację obszarów ryzyka, ewaluację ryzyka, określenie sposobów postępowania z różnymi typami ryzyka, implementację działań ograniczających istotne ryzyka, monitorowanie ryzyka oraz raportowanie, komunikowanie i podejmowanie działań zarządczych.

Źródło: opracowanie własne.

## Orientacja przedsiębiorcza

- dążność do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań odświeżających i udoskonalających ofertę rynkową, zdolność do podejmowania ryzyka wprowadzania w życie nowatorskich rozwiązań (produktów, usług, działań na nowych rynkach), a także bycie bardziej proaktywnym niż rywale w zakresie wykorzystywania okazji rynkowych.

Źródło: opracowane na podstawie Zahra S. (1993), Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, No. 8, pp. 319–340, Zahra S., Covin J. (1995), Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, No. 10, pp. 43–58, Davidsson, P. (1989), Continued entrepreneurship and small firm growth, Stockholm School of Economics, Stockholm.

## Związki kooperacyjne

- to obszary współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami mające na celu podnoszenie ich konkurencyjności, przy zachowaniu ich ekonomicznej i prawnej samodzielności.

Źródło: opracowane na podstawie Świadek A., Płonka M. (2013), *Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* (34), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2013, s. 306.

## Polska Klasyfikacja Działalności

Klasyfikacja PKD 2007 została opracowana na podstawie Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych Unii Europejskiej NACE Rev.2. PKD 2007 jest klasyfikacją pięciopoziomową.

- poziom pierwszy – SEKCJA – oznaczony jest symbolem jednoliterowym, dzieli ogólną zbiorowość na 21 grupowań rodzajów działalności, na które składają się czynności związane ze sobą z punktu widzenia tradycyjnie ukształtowanego, ogólnego podziału pracy,
- poziom drugi – DZIAŁ – oznaczony jest dwucyfrowym kodem numerycznym, dzieli ogólną zbiorowość na 88 grupowań rodzajów działalności, na które składają się czynności według cech, które mają zasadnicze znaczenie zarówno przy określaniu stopnia podobieństwa, jak i przy rozpatrywaniu powiązań występujących w gospodarce narodowej (np. w tablicach przepływów międzygałęziowych),
- poziom trzeci – GRUPA – oznaczony jest trzycyfrowym kodem numerycznym, obejmuje 272 grupowania rodzajów działalności, dających się wyodrębnić z punktu widzenia procesu produkcyjnego, przeznaczenia produkcji bądź też charakteru usługi lub charakteru odbiorcy tych usług,
- poziom czwarty – KLASA – oznaczony jest czterocyfrowym kodem numerycznym, obejmuje 615 grupowań rodzajów działalności, dających się wyodrębnić przede wszystkim z punktu widzenia specjalizacji procesu produkcyjnego czy też działalności usługowej,
- poziom piąty – PODKLASA - oznaczony jest pięciodziesiętnym kodem alfanumerycznym i obejmuje 654 grupowania. Został on wprowadzony w celu wyodrębnienia rodzajów działalności charakterystycznych dla polskiej gospodarki i będących przedmiotem obserwacji statystycznej. Jeśli na poziomie krajowym nie wprowadzono dodatkowego podziału na poziomie podklasy w stosunku do poziomu międzynarodowego (klasa=podklase), podklasę taką oznaczono literą Z.

A – sekcja  
99 – dział  
99.9 – grupa  
99.99 – klasa

} - poziom klasyfikacji europejskiej - NACE Rev.2

---

99.99.A – podklasa - poziom krajowy

Do czwartego poziomu klasyfikacja PKD2007 jest zgodna z klasyfikacją NACE Rev. 2 w związku z powyższym PKD2007 zachowuje pełną spójność i porównywalność metodologiczną, pojęciową, zakresową i kodową na poziomie czterech cyfr z klasyfikacją NACE Rev. 2 w rejestrach urzędowych jednostki należy klasyfikować na najniższym poziomie PKD – na poziomie podklasy, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej.

Klasyfikując przedsiębiorstwo należy określić jego:

- działalność przeważającą – jest to działalność posiadająca największy udział wskaźnika (np. wartość dodana, produkcja brutto, wartość sprzedaży, wielkość zatrudnienia lub wynagrodzeń) charakteryzującego działalność jednostki. W badaniach statystycznych zalecanym wskaźnikiem służącym do określenia przeważającej działalności jest wartość dodana;
- działalność drugorzędą – czyli każdy inny rodzaj działalności jednostki, której efektem końcowym są wyroby lub usługi wykonywane dla strony trzeciej.

Klasyfikowanie jednostek w przypadku, gdy jednostka wykonuje działalności przypisane jedynie do dwóch pozycji PKD, zawsze jedna z działalności będzie stanowiła więcej niż 50% wartości wskaźnika (np. wartości dodanej). Działalność stanowiąca więcej niż 50% wskaźnika jest przeważającą działalnością i określa miejsce zaklasyfikowania jednostki. Jeśli mamy do czynienia z bardziej złożoną jednostką należy przeprowadzić klasyfikowanie metodą góra – dół: oparta jest ona na zasadzie hierarchicznej; zaklasyfikowanie jednostki na najniższym poziomie klasyfikacyjnym musi być zgodne z zaklasyfikowaniem jednostki na wyższych poziomach struktury. W związku z tym, proces klasyfikowania rozpoczyna się od zidentyfikowania odpowiedniego grupowania na najwyższym poziomie i następnie schodzenia w dół poprzez kolejne poziomy klasyfikacyjne.

Źródło: GUS, stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\_07/pkd\_07.htm.

## Sekcje PKD 2007

Sekcja	Opis
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
B	Górnictwo i wydobywanie
C	Przetwórstwo przemysłowe
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
F	Budownictwo
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
H	Transport i gospodarka magazynowa
J	Informacja i komunikacja
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne
P	Edukacja
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
S	Pozostała działalność usługowa
T	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby
U	Organizacje i zespoły eksterytorialne

Źródło: Załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (DZ. U. 251, poz. 1885, z późn. zm.).

## Załączniki (dostępne w formie elektronicznej)

### *Annexes (available in electronic form)*

(Załącznik nr 1) – Raport jakości - ocena spełnienia kryteriów jakości danych

*(Annex 1) – Quality report - evaluation of data quality criteria*

(Załącznik nr 2) – Kwestionariusz ankiety

*(Annex 2) – Questionnaire*

(Załącznik nr 3) – Tablice wynikowe. Część I.

*(Annex 3) – Result tables. Part I.*

(Załącznik nr 4) – Tablice wynikowe. Część II.

*(Annex 4) – Result tables. Part II.*

Szczegółowe wyniki badania zostały zamieszczone na: <http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/statystyka-dla-polityki-spojnosci/statystyka-dla-polityki-spojnosci-2016-2018/>