Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw

- raport końcowy

Olsztyn, 17.12.2010 r.

INSTYTUT BADAŃ i ANALIZ
Projekt zrealizowany przez **Instytut Badań i Analiz GRUPA OSB**
Tel. 089 542 42 70, www.badania-rynku.pl; instytut@osb.edu.pl -
GRUPA OSB OLSZTYŃSKA SZKOŁA BIZNESU

Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw

Opracowanie w ramach projektu systemowego PARP „Proces inwestycyjny i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu" – poddziałanie 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

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

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
Wykonawca: Instytut Badań i Analiz GRUPA Olsztyńska Szkoła Biznesu
Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. +48 22 432 80 80
fax +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl
www.pi.gov.pl

Opracowanie:

dr Piotr Raźniewski

Współpraca:

dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM

mgr Urszula Tomczyk

mgr Justyna Byczkowska-Ślęzak

Redakcja naukowa: dr Dariusz Śledź

Kierownik projektu: Adam Ziomek

STRESZCZENIE

Cele

Celem nadrzędnym projektu *„Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw”*, realizowanego przez Instytut Badań i Analiz GRUPA Olsztyńska Szkoła Biznesu na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, było dostarczenie mikroprzedsiębiorcom wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej przy wykorzystaniu strategii opartych na niszy rynkowej oraz możliwości ich rozwoju w niszy.

Metodologia

W celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych wyników została zastosowana triangulacja metodologiczna, polegająca na wykorzystaniu w toku badań różnych metod, technik oraz źródeł pozyskiwania informacji.

Badanie podzielono na 3 etapy:

1. analiza danych wtórnych (*Desk research*) - analiza dostępnej literatury przedmiotu, w tym prasy fachowej, a także różnego rodzaju raportów, analiz i opracowań, dotyczących m.in. niszy rynkowej i strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa w niszy. Na jej podstawie określone zostały cztery typy nisz, w jakich prowadzona może być działalność mikrofirm.
2. indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – zespół ekspertów wytypował przedsiębiorstwa, z którymi przeprowadzone zostały telefoniczne wywiady weryfikujące przynależność do klasy mikrofirm oraz ich działalność w niszy – zgodnie z przyjętą w badaniu definicją operacyjną niszy rynkowej. Do udziału w samym badaniu IDI zostali zaproszeni przedstawiciele tych firm, które odpowiadały kryteriom działalności w niszy rynkowej – ogółem przeprowadzono 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami firm mikro. Narzędziem wykorzystanym do przeprowadzenia wywiadów był scenariusz zawierający dyspozycje ukierunkowujące rozmowę na zagadnienia związane z problematyką działalności niszowej. Dzięki zebranym informacjom doprecyzowane zostało narzędzie badawcze wykorzystane w trakcie badania CATI (standaryzowany kwestionariusz wywiadu) oraz jakościowy opis działalności gospodarczej realizowanej w ramach różnych zakresów niszowości.
3. wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) – badanie przeprowadzono na próbie N=1264 podmiotów gospodarczych działających na terenie całego kraju i zatrudniających od 0 do 9 pracowników (firmy mikro). Jako operat losowania wykorzystano komercyjną bazę podmiotów gospodarki narodowej udostępnianą przez firmę HBI. W badaniu wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu, ankietę, zawierającą 58 prekategoryzowanych pytań umożliwiających określenie czy dana firma prowadzi działalność niszową, zakres niszowości oraz uzyskanie odpowiedzi na sformułowane w zamówieniu cele.

Na podstawie uzyskanych w efekcie badań danych **niemal wszystkie firmy (98,5%) zakwalifikowane zostały do kategorii firm niszowych**. Wynik taki jest efektem zastosowania szerokiej definicji działalności niszowej – uzasadnieniem takiego wyboru były dane uzyskane w trakcie badań etapu desk research oraz IDI. Wstępnie strategie działania w oparciu o nisze rynkowe zostały sklasyfikowane wg następujących typów:

- **Nisza terytorialna** – działalność prowadzona jest na określonym obszarze w warunkach braku konkurencji lub posiadania wyższej od konkurencji pozycji firmy na rynku, również z uwagi na pozamaterialne czynniki konkurencyjności;
- **Nisza grup docelowych** – oferta skierowana jest do ściśle zdefiniowanych grup odbiorców (zdefiniowanych przez wiek, płeć, zainteresowania, potrzeby, styl życia) i całkowicie lub niemalże całkowicie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania;
- **Nisza produktów** – produkt/usługa oferowane na rynku charakteryzują się takimi cechami, które powodują, iż są one wyjątkowe oraz udoskonalane w oparciu o innowacje;
- **Nisza marki** – wprowadzanie na rynek takich produktów/usług, które różnią się od innych tego rodzaju produktów/usług lub są rozpoznawalne przez odbiorców z uwagi na dobrze prowadzoną markę.

Stereotypowo działalność niszowa utożsamiana jest z niszą produktów oraz grup docelowych – wyjątkowy, unikalny, nietypowy produkt lub usługa skierowane do grupy odbiorców o specyficznych potrzebach. Gdyby jednak zawęzić definicję działalności niszowej do wymienionych kategorii poza zakresem badania, znalazłyby się firmy, które prowadzą działalność niszową, ale jej charakter określa współwystępowanie kilku, a nie tylko jednego czynnika, lub niszowy jest tylko jakiś aspekt, wycinek, prowadzonej działalności biznesowej, związany np. z jej zasięgiem terytorialnym.

Jako czynnik różnicujący badaną populację potraktowano liczbę niszy, do których zakwalifikowana została aktywność gospodarcza firmy. Wyodrębniono, ze względu na zakres niszowości, podmioty typu:

1. mono – jedna nisza;
2. dual – dwie nisze;
3. triada – trzy nisze;
4. quadro – cztery nisze.

Wnioski

Zaprezentowana charakterystyka firm, pozwala na wskazanie pewnej specyfiki tego zbioru. Badane firmy zaangażowane są przede wszystkim w działalność usługową realizowaną w ramach sekcji G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle. Właściciele firm to przede wszystkim osoby dobrze wykształcone, które prowadzą działalność z chęci samorealizacji oraz ze względu na to, że pojawiła się taka okazja.

Wśród pracowników badanych firm przeważają osoby zatrudnione na umowę o pracę na czas nieokreślony oraz legitymujące się wykształceniem wyższym. Przedsiębiorcy poszukują pracowników uczciwych, pracowitych, posiadających duże doświadczenie zawodowe, dając im także szanse na podwyższanie kwalifikacji zawodowych poprzez finansowanie różnego typu kursów i szkoleń.

Pomimo przynależności do kategorii mikrofirm, badane jednostki zasięgiem swojej działalności wykraczają poza najbliższe otoczenie. Zapewne wychodzenie poza struktury lokalnej gospodarki związane jest przede wszystkim z poszukiwaniem rynków zbytu, nawet firmy przyporządkowane do niszy terytorialnej, wychodzą ze swoją ofertą poza obszar, na którym są zlokalizowane – czy to dzielnice miasta czy też wieś.

Choć działalność zdecydowanej większości firm (98,5%) zatrudniających do 9 osób mieści się w jakimś zakresie niszowości, to samo pojęcie niszy było przez respondentów różnie interpretowane. Dlatego też sam fakt deklaracji o przynależności do niszy bądź nie, nie wystarczał do określenia, czy dana firma posługuje się strategią niszy rynkowej czy też nie. Jednakże brak świadomości właścicieli firm, że w prowadzonej działalności stosowany jest przez nich jakiś rodzaj strategii, nie znaczy, że realizowanych

w praktyce działań nie można przyporządkować do określonego typu strategii bo choć nie jest wynikiem racjonalnego planowania, powstaje jako efekt ścierających się oddziaływań różnych czynników.

Niszowość nie ma charakteru dychotomicznego – firmy nie dzielą się na takie które w niszy działają albo takie, które działają poza niszą. Okazuje się, że niszowość ma charakter ciągły, co oznacza, że są firmy których niszowość jest wielozakresowa, oraz takie, w których nisza obecna jest tylko w jednym zakresie działalności. Prawidłowość ta szczególnie uwidacznia się w odniesieniu do mikrofirm, które poszukując swojego miejsca przemieszczają się elastycznie między różnymi wymiarami niszowości – raz zwiększając jej zakres innym razem go ograniczając. Jak odnotowano elastyczność ta nie jest raczej efektem wyboru dokonanego przez przedsiębiorców, lecz presji ze strony konkurencji oraz zmieniających się upodobań klientów.

Realnie przedsiębiorcy wykazują się niechęcią w stosunku do drastycznej zmiany profilu działalności. Są w stanie zaakceptować zmiany i je wprowadzać, ale zakres zmian nie powinien przekraczać pewnych ram, poza którymi nastąpiłoby utracenie poczucia sensu działalności. Na to poczucie sensu składają się przede wszystkim możliwość samorealizacji, wypracowanie godziwego dochodu, szeroki zakres samodzielności oraz poczucie więzi z firmą, którą się stworzyło i/lub prowadzi na własny rachunek. Wspomniane poczucie sensu jest bardzo ważne gdyż bez niego, zdaniem przedsiębiorców, nie warto byłoby prowadzić firmy.

W przypadku firm mikro bardzo często jedynymi pracownikami są sami ich właściciele. Trudno mówić o zasobach – materialnych oraz niematerialnych – niezbędnych do skutecznego konkurowania na rynku. Należy jednakże podkreślić, że specyfika sektora mikro umożliwia elastyczne reagowanie na pojawiające się wyzwania, chociażby poprzez szybkie dostosowywanie się do zmian w popycie. Wielu spośród przedstawicieli analizowanych firm **nie odczuło negatywnych skutków kryzysu gospodarczego** (9,9% wskazań na kryzys jako przyczynę ograniczenia działalności firmy), gdyż potrafiły sobie poradzić ze zmieniającą się koniunkturą i były w stanie płynnie się zaadaptować. Realizowane przez firmy strategie niszowe powodują, że niektóre przedsiębiorstwa zdają się funkcjonować niezależnie od zewnętrznej (w stosunku do firmy) sytuacji gospodarczej, dzięki czemu są odporne na rynkowe fluktuacje. Tutaj zarysował się wyraźny podział ze względu na miejsce zajmowane w obrębie poszczególnych branż – **najsilniej skutki kryzysu odczuwalne były przez właścicieli firm należących do sekcji J – informacja i komunikacja (54,5%) oraz P – edukacja (53,8%) i Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna (50%),** natomiast najsłabiej kryzys odczuwany był w sekcji H – transport i gospodarka magazynowa (21,1%).

Ze względu na uzyskane wyniki – zakwalifikowanie 98,5% badanych firm za przedsięwzięcia niszowe, nie było w badaniu możliwe porównanie kosztów i korzyści oraz szans i zagrożeń dla mikroprzedsiębiorstw, wynikających z funkcjonowania w oparciu o strategię niszy rynkowej i stosowania tej strategii – w porównaniu do strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa działające poza niszą. Wskazano jednak na czynniki, które w działalności niszowej stanowią element zwiększonego ryzyka, oraz takie, dzięki którym rynkowa pozycja firmy uzyskuje wzmocnienie.

Z badań wynika, że **mikroprzedsiębiorczość ma charakter wielkomiejski – 48,3% respondentów prowadzi firmy zlokalizowane w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców.** Już sama osoba właściciela firmy różnicuje badane przedsiębiorstwa, na przykład płeć przedsiębiorców znajduje swoje odbicie w rodzaju branży w jakiej prowadzona jest firma. Co prawda, zarówno wśród firm prowadzonych przez kobiety jak i mężczyzn najpopularniejsza jest (choć występuje w różnym wymiarze) sekcja G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, to wśród firm prowadzonych przez kobiety ok. dwa razy większy, niż wśród firm prowadzonych przez mężczyzn, udział mają firmy, które prowadziły swoją działalność w ramach

sekcji P – edukacja, Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz S – pozostała działalność usługowa. **Zwłaszcza te dwa pierwsze obszary działalności gospodarczej, można zakwalifikować do tradycyjnych domen aktywności kobiecej.** Firmy prowadzone przez kobiety częściej także ograniczają zasięg swojej działalności do obszaru miasta w jakim jest zlokalizowana ich działalność.

Wskazano również na rolę, jaką w niszowych mikrofirmach pełni zatrudniana kadra. Najważniejsza jest wiedza, ale w mniejszym stopniu teoretyczna, wyniesiona ze szkoły (28% respondentów stwierdziło, że właśnie tego oczekują po swoich pracownikach). **Pracodawcy największy nacisk kładą jednak na wiedzę wynikającą z doświadczenia** (46% wskazań na wysokie i bardzo wysokie oczekiwania), najmniej zainteresowani są wiedzą potwierdzoną certyfikatami ukończenia kursu lub szkolenia (14,2%). Oprócz wiedzy pracodawcy cenią sobie także komunikatywność (12,2%) oraz kreatywność (8,9%), jednakże **zdaniem respondentów głównym problemem jest ograniczona dostępność dobrych pracowników spowodowana niską konkurencyjnością mikrofirm na rynku pracy.** Nie są one w stanie rywalizować o najlepszych pracowników, gdyż ograniczone są ich możliwości w oferowanym poziomie zarobków.

Większość badanych akceptuje bieżącą sytuację firmy – aż 83,4% respondentów stwierdziło, że obecny model prowadzenia firmy jest docelowym modelem działania firmy. Przedsiębiorcy zdają się nie być gotowi do zaakceptowania konieczności wprowadzenia zasadniczych zmian w metodach prowadzenia firmy. **Nawet w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej preferowane są działania mieszczące się w zakresie strategii pasywnej. Najliczniejsza grupa respondentów (25,4%) stwierdziła, że nie są podejmowane żadne działania,** następne w kolejności są osoby niezdecydowane (16,1%), które nie potrafią określić czy i jakie działania podejmowane są w sytuacjach kryzysowych. W ten obraz wpisuje się także znaczący udział firm, których reakcja na kryzys polega na obniżeniu ceny produktu (10,2%), zmniejszeniu wydatków inwestycyjnych (9,8%) a także zmniejszeniu poziomu zatrudnienia (5%). Niemal **50% badanych firm w latach 2007-2009 nie nawiązywało współpracy z żadnymi instytucjami bądź jednostkami gospodarczymi**. Wśród pozostałych dominują firmy, których relacje koncentrują się na innych przedsiębiorcach (26,1%), a następnie plasują się podmioty współpracujące z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi (13,6%).

Określony na podstawie udzielonych przez respondentów odpowiedzi zakres niszowości, w jakim działają ich firmy różnicuje badane przedsięwzięcia w sposób niejednoznaczny. Trudno arbitralnie decydować, jaka sytuacja z perspektywy przedsiębiorcy jest lepsza – czy lepiej aby rósł popyt, czy też lepiej aby ubyło konkurencyjnych firm. Jednakże **właściciele firm zakwalifikowanych do typu quadro, zdecydowanie najczęściej wskazywali, że pozycja ich firmy jest znacznie lepsza i lepsza od konkurencji (w sumie 44,2%), natomiast firmy należące do typu mono, najrzadziej deklarowały posiadanie przewagi nad konkurencją (w sumie 10,7%).** Dodatkowo większość przedsiębiorców oceniając pozycję swojej firmy na rynku wskazywała, że jest ona ofensywna – podejmowane są działania mające na celu rozszerzenie rynków, wyprzedzenie konkurencji. Uwzględniając podział firm na kategorie związane z zakresem niszowości należy odnotować, że **do najbardziej dynamicznych należą firmy należące do typu triada** (71,5% wskazań) **oraz quadro** (67,5%). Z kolei najbardziej defensywnie nastawione są firmy zakwalifikowane do typu mono (26,4%) oraz dual (21,0%). Oznacza to, że pozycja firmy na rynku ma również związek z zakresem niszowości prowadzonej działalności – ograniczenie się do jednego tylko zakresu wpływa na pogorszenie sytuacji firmy.

Generalnie prowadzenie działalności w ramach pewnego zakresu niszy jest, w przypadku mikrofirmy, efektem niezamierzonym. Pomysłem na działalność, swoistą strategią, jest raczej postępująca specjalizacja, bądź przeciwnie – rozszerzanie oferty. Wybór któregoś z wspomnianych rozwiązań, jest raczej efektem dostosowywania się

do płynących z rynku sygnałów, niż przemyślanego planowania. Na podstawie różnorodnych danych uzyskanych w trakcie badań należy zauważyć, że wsparcie w trakcie opracowywania oraz realizacji strategii niszowych musi mieć charakter zindywidualizowany – uzależniony od sytuacji firmy i samego przedsiębiorcy. Bez wątpienia czynnikiem kluczowym z punktu widzenia potrzeb mikroprzedsiębiorców, jest zdolność oraz gotowość do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania i tutaj potrzeby przedsiębiorców związane z realizowaniem strategii niszowej dotyczą zarówno dostępu do kapitału oraz wiedzy i umiejętności jak go pozyskiwać.

Rekomendacje

Efektem projektu są także rekomendacje wypracowane na potrzeby mikroprzedsiębiorców oraz instytucji zaangażowanych we wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Zwrócono uwagę na:

- potrzebę prowadzenia działań na rzecz uświadomienia potrzeby stosowania planowania *strategicznego, jako działania korzystnego dla konkretnego właściciela mikrofirmy, poprzez np.: opracowanie i rozpowszechnienie aplikacji komputerowej umożliwiającej samodzielne tworzenie strategii i planów strategicznych przez właścicieli mikrofirm oraz system szkoleń upowszechniających wiedzę i umiejętności zarządzania strategicznego lub/i system promocji przykładów dobrych praktyk służących jako wzorce do naśladowania. Przy większym skomplikowaniu planów strategicznych należałoby rozważyć możliwość refundacji mikrofirmie kosztów zatrudnienia specjalisty wspierającego proces opracowywania strategii.*
- *stymulowanie branżowego monitoringu informacji rynkowej i benchmarkingu poprzez upowszechnienie wśród mikroprzedsiębiorców branżowych informacji dotyczących wyników badań potrzeb rynku, przewidywań i prognoz na podstawie zachowań konkurentów, czy też zmian demograficznych lub kulturowych (zmian zachowań konsumentów) oraz dostarczenie specyficznych dla danej branży dobrych praktyk.*
- *uzupełnienie procesu dokształcania lub podnoszenia kwalifikacji zawodowych o moduły wspierające kształtowanie wartości i postaw zgodnych z etosem pracy.*
- *propagowanie idei samoorganizacji, bazującej na wykorzystywaniu potencjału tkwiącego w istniejących nieformalnych sieciach współpracy między przedsiębiorcami oraz wskazywanie sposobów na przekształcenie istniejących nieformalnych powiązań w struktury sformalizowane.*

A SUMMARY

The objectives

The principal objective of the project "The strategy of a market niche as a specific element of the potential for the development of micro-enterprises", realized by the Institute for Research and Analysis GROUP of the Olsztyn Business School and commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development, was to provide micro-enterprises with the knowledge about business with the use of the strategy based on the market niche and the possibilities of their development in that niche.

The Methodology

In order to obtain the most reliable results, there has been used methodological triangulation, involving, in the course of the studies, the use of different methods, techniques and sources when acquiring information.

The examination was divided into three stages:

1. the analysis of secondary data (Desk research) – the analysis of available literature, including expertise press, as well as various kinds of reports, analyses and studies focusing on niche market and the niche strategy for entrepreneurs. On the basis of this research, there have been identified four types of niches in which micro-firms can lead their activities.
2. Individual In-Depth Interviews (IDI) – a team of experts chose firms with whom telephone interviews have been conducted confirming both their belonging to the particular micro-firm class and their functioning in a given niche – in accordance with the definition of an operational niche adopted in the project. Only the representatives of the companies that met the criteria of the niche market activities were invited to participate in the IDI test – in total there were 30 individual in-depth interviews with representatives of micro-firms. A tool used to conduct the interviews was the scenario that contains dispositions directing the interview on issues related to the niche business problems. Information gathered in this stage of the project helped to adjust not only the research tools used in the next stage – quantitative survey performed with the use of CATI technique (standardized interview questionnaire) but also the qualitative description of economic activity undertaken within the framework of different types of niche market activities.
3. Computer aided telephone interviews (CATI) – the survey has been performed on a sample of N = 1264 entrepreneurs employing from 0 to 9 workers (micro) throughout the country. The firms were chosen randomly from the operational database which was adopted from a commercial database of national economy entities provided by the HBI Company. The study used the standardized questionnaire, a questionnaire containing 58 pre-categorized questions to determine whether the company operates in a market niche or not, what the scope of this niche market activity is, and to obtain answers to the questions set in the project objectives.

On the basis of the data obtained in the study, **almost all of the surveyed companies (98.5%) have been classified to the category of a niche business.** This result is partly due to the wide definition of a niche business – the justification for such a choice lied in the data obtained during the analytical stage of the desk research and IDI tests. Preliminarily,

operational strategies based on the market niches have been classified according to the following types:

- **Territorial niche** (activities are carried out in a particular area with the absence of competition or having a sufficiently wide competitive edge over competitors on the market, also with regard to non-material competitive factors);
- **Niche target groups** (the offer is addressed to strictly defined customer groups - as defined by age, gender, interests, needs, lifestyle - and completely or almost completely meets their needs and expectations);
- **Product niche** (product/service offered on the market have such characteristics that make them unique and better through innovation);
- **Brand niche** (introducing onto the market such products/services that differ from those of other products/services or which are identifiable by customers because of a well promoted brand name).

Stereotypically, a niche activity is often identified with a product niche or niche target groups – an exceptional, unique, uncommon product or service is directed to a group of customers with specific needs. If, however, to narrow the definition of niche activities to these two categories, the scope of this study would exclude many companies which operate in a niche defined in a broader sense i.e. there is a coexistence of several, not just one, niche factors, or there is only one niche aspect in a narrow section of the business activity, e.g. with its territorial coverage.

As a discriminatory factor for the tested population there was chosen a number of niches to which a given business activity of a firm was classified . According to such a criterion of nicheness the following types of niche business have been created:

1. mono – one niche;
2. dual – two niches;
3. triad – three niches;
4. quadro – four niches.

The conclusions

The presented characteristics of companies enable to indicate a certain specificity of this collection. The studied firms are engaged primarily in the services realized within section G – wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, including motorcycles. The owners of the company are mainly well educated people, which operate with a sense and desire of personal fulfillment, and using the opportunity which occurred.

Among the employees of the surveyed companies the majority were people employed under an employment contract for an indefinite period and possessing a higher education. Employers seek employees who are honest, committed, and diligent, with a long professional experience. In return they offer them the chance of improving professional skills through funding different types of courses and training.

In spite of being classified as micro-firms, the surveyed businesses and their activities reach beyond the closest vicinity. Probably getting outside the structure of the local economy is due primarily to seeking new markets for their services, even the companies attributed to a territorial niche, go with their offers outside the area in which they are located – may it be their districts or village.

Although the activity of the vast majority of the companies (98.5%) with up to 9 employees can be defined to some extent as a niche one, the very concept of a niche was interpreted differently by the respondents. Therefore, the mere fact of declaring to be or not to be in a niche market was not sufficient to determine whether a company uses the niche market strategy or not. However, the fact that the owners of the companies are often not aware of using any kind of strategy in their business does not mean that this activity has no strategy. Although this strategy may not be a result of a rational planning, it happens as a result of interaction with other factors on the market.

Functioning in a niche does not have the nature of dichotomy – firms do not fall into those operating in a niche and those being outside. It appears that a niche is a continuum, which means that there are companies which are niche ones in many aspects and those which are niche ones only in one particular respect of their activity. This rule is clearly noticeable in micro-firms which move flexibly between different dimensions of niche market – increasing or decreasing the scope of their niche activities. As noted, this flexibility is not caused by the choice made by entrepreneurs, but rather by the pressure from the competition and the changing tastes of customers.

In fact, entrepreneurs tend to be reluctant to any drastic changes in the profile of their businesses. They can accept some changes and implement them in practice but the scope of the changes should not exceed a certain framework, beyond which, the business activity would lose its sense of business. This is constituted mainly by the possibility of self-fulfillment, a stable level of income, a wide range of autonomy and identifying with the company created by oneself and/or run by oneself. The aforementioned sense is very important because without it, according to the surveyed entrepreneurs, the whole business would not be worthwhile.

In the case of micro companies very often their owners are the only employees. It is difficult to speak about resources - tangible and intangible - necessary to effectively compete on the market. It should however be noted that the specificity of micro sector enables a flexible response to emerging challenges, for example by quick adjusting to changes in market demand. Many representatives of the analyzed companies have **not felt any negative effects of the economic crisis** (9.9% respondents indicated crisis as the reason for the restriction introduced in the activities of their companies), since they have been able to overcome the market fluctuations and smoothly adapt themselves. Carrying out the company's niche strategies makes some companies seem to be operating independently of external (in relation to the company) economic situation, and thereby to be resistant to market fluctuations. Due to the place held within individual branches there seems to be a clear division among the firms – **the advert effects of the crisis were felt by the owners of the companies belonging to section J – information and communication (54.5%) and P – education (53.8%) and Q – health care and social assistance (50%),** with section H – transport and catering (21.1%) affected by the crisis the least.

In the light of the results obtained – including 98.5% of the studied companies as niche enterprises, it was not possible for micro-enterprises to draw a comparison of SWOT analyses with respect to their using and functioning on a market niche strategy and set this against the strategy used by the companies operating outside a niche. However, the study indicated the areas which in a niche activity constitute elements of increased risk and those from which the companies obtain reinforcement for their market position.

The research shows that **micro entrepreneurship has a urban nature – 48.3% of the respondents have their businesses located in cities with the population over 100 thousand inhabitants.** The very person of the business owner is a distinguishing factor in the classification of the firms, for example the gender of the business owner is reflected in the nature of the industry the company belongs. Admittedly, the most popular (even if occurring in a different dimension) among both the companies led by women and men is section G-

wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, including motorcycles. However among the companies led by women there were about two times more firms, than those run by men, from sections P – education, Q – care and social assistance, and S – other service activities. **Particularly these two first business areas, can be classified to traditional domains of female activity.** The companies run by women often restrict the scope of their activities to the city area where they are based.

The role of fully employed staff in firms operating in a niche market has also been emphasized. Knowledge still seems to be the most important for employers. However the theoretical knowledge brought from school (28% of respondents stated that this was just what they expected from their employees) **is less important to the employers than the knowledge resulting from experience** (46% of the indications were on high and very high expectations). Still the lowest valued was the knowledge confirmed by various certificates of completion of a course or a training (14.2%). Apart from the knowledge, the micro entrepreneurs also valued communication skills (12.2%) and creativity (8.9%). However, **according to respondents, the main problem is the limited availability of good employees caused by the low competitiveness of micro-firms on the labour market.** They are simply not able to compete for the best workers, because they are limited in their ability to offer a good salary.

Most of the investigated businesses accept the current situation of the company – up to 83.4% of the respondents argued that the current model of the company is their target model. Entrepreneurs seem not to be ready to accept the necessity of introducing essential changes in the methods of conducting their business. **Even in times of a crisis they prefer actions falling within the scope of a passive strategy. The most numerous group of the respondents (25.4%) stated that they do not undertake any action,** the next are persons who were undecided (16.1%) that cannot determine whether and what action shall be taken in emergencies. Into this picture comes a significant proportion of firms whose response to the crisis was to reduce the price of the product (10.2%), to decrease the investment expenditures (9.8%) as well as to lower the level of employment in their companies (5%). Almost **50% of the surveyed firms did not start any cooperation with any institutions or enterprises in the years 2007-2009.** Among those who cooperated with other actors on the market the majority were those companies whose relationships focused on other business owners (26.1%), and then came those who cooperated with training and consultancy centres (13.6%).

The degree of niche in business activities of micro entrepreneurs seems to be indistinctive. It is difficult to arbitrarily decide which situation, from the perspective of the entrepreneur, is better – to increase demand, or shrinking competition. However**, the owners of the companies selected for the quadro type, definitely the most often pointed out that the position of their company is much better and even better than that of their competition (in total of 44.2%), while the companies belonging to the mono type, seldom boasted to have a competitive advantage (in total 10.7%).** In addition, most of the entrepreneurs in assessing the position of their companies on the market showed that it is rather offensive – action is taken to extend the markets and to gain advantage over the competition. Considering the break-up of companies into the categories related to the scope of their niche activity, it should be noted that **the most dynamic are companies belonging to the type of the triad** (71.5% indications) and quadro (67.5%). In turn, the most defensive companies come from the mono type (26.4%) and dual (8.5%). This means that the company's position on the market has also an impact on the degree of the niche business – limiting yourself to only one type of category leads to deterioration of the situation of the company on the market.

Generally, running a business with some degree of nicheness is, in the case of micro-firms an unintentional effect. The idea for business, a sense of a strategy, is rather progressive specialization, or on the contrary – extending the offer. Choosing any of the aforementioned

solutions is rather the effect of adjustment to the signals coming from the market than deliberate planning. On the basis of a variety of data obtained in the course of this research, it should be noted that the support during the preparation and implementation of the niche strategy must be done on an individual basis and must be dependent on the situation of the company and its very owner. Undoubtedly, a key factor from the viewpoint of a micro-firm is the ability and willingness to raise external sources of financing, and here the needs of entrepreneurs associated with pursuing the niche strategy concern both the access to capital and the knowledge and skills of obtaining this capital.

Recommendations

The outcome of the project is also a set of recommendations developed for micro businesses and institutions involved in promoting the development of entrepreneurship. Emphasis was put on the following:

- the need for action increasing awareness of the need for strategic planning, favourable for a particular owner of a micro firm, through e.g.: the development and dissemination of computer applications to create strategies and strategic plans by owners and training system for micro firm popularising the knowledge and skills of strategic management or/and a system for the promotion of examples of good practices, serving as benchmarks. With greater complexity of strategic plans, there should be considered the possibility of refunding the costs of employing a specialist in a micro-firm who would be supporting the process of preparing the strategy.
- stimulating the branch monitoring of market information and benchmarking through popularising among branch professionals the information concerning the results of the market demand research, of forecasts and projections based on the behaviour of competitors or demographic or cultural (changes in consumer habits) and provide industry-specific best practices.
- complementing the process of retraining or upgrading professional qualifications and enriching it with the modules supporting the reinforcement of the values and attitudes that are compatible with the ethos of work.
- promoting the idea of self-organising, based on the exploitation of the potential inherent in the existing informal networks of cooperation between entrepreneurs, and identifying ways to transform the existing informal links in more formal structures.

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE 3
Metodologia 3
WSTĘP..... 14
1. METODY I TECHNIKI BADAWCZE 16
1.1. Analiza Desk-Research 16
1.2. Jakościowe i ilościowe badania terenowe 16
2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH..... 25
WPROWADZENIE 25
2.1. Niszowa mikrofirma i jej właściciele 37
2.2. Kompetencje pracowników 46
2.3. Strategie konkurowania przedsiębiorstw sektora mikro 54
2.3.1. Rodzaj strategii konkurowania mikrofirm 54
2.3.2. Motywy wprowadzania strategii niszy rynkowej 73
2.3.3. Strategie konkurowania a konkurencyjność mikrofirm 76
2.4. Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw mikro w strategii niszy rynkowej 91
2.4.1. Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej w ramach niszy rynkowej 91
2.4.2. Postawy mikroprzedsiębiorców w stosunku do funkcjonowania w niszy rynkowej 100
2.5. Operacjonalizacja strategii niszy rynkowej 103
2.5.1. Postawy mikroprzedsiębiorców wobec strategicznego planowania działalności w niszy rynkowej 103
WNIOSKI I REKOMENDACJE 113
Załącznik 1. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)..... 118
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI).. 123
Spis tabel i rysunków..... 136

WSTĘP

Celem nadrzędnym projektu było dostarczenie mikroprzedsiębiorcom wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej przy wykorzystaniu strategii opartych na niszy rynkowej oraz możliwości ich rozwoju w niszy. W badaniu skoncentrowano się na następujących zagadnieniach:

1. **Poznanie czynników decydujących o wyborze strategii rynkowej przedsiębiorstw:**

a) zidentyfikowanie kosztów i korzyści oraz szans i zagrożeń dla mikroprzedsiębiorstw, wynikających z funkcjonowania w oparciu o strategię niszy rynkowej i stosowania tej strategii − w porównaniu do strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa działające poza niszą,

b) zidentyfikowanie potrzeb mikroprzedsiębiorców w zakresie tworzenia i realizowania strategii z uwzględnieniem niszy rynkowej,

c) zidentyfikowanie kluczowych kompetencji i umiejętności pracowników z punktu widzenia pracodawcy − właściciela mikroprzedsiębiorstwa,

d) zbadanie czy funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw w niszy rynkowej jest działaniem ofensywnym, zwiększającym ich potencjał rozwojowy, czy też, jako forma obrony przed rosnącą konkurencją, stanowi ich ograniczenie,

e) zbadanie, czy w obliczu kryzysu gospodarczego stosowanie strategii niszy rynkowej może być skutecznym narzędziem ułatwiającym przetrwanie trudności,

f) opracowanie praktycznych rekomendacji dla mikroprzedsiębiorców dotyczących właściwego opracowania oraz skutecznego i efektywnego wdrażania strategii opartej na niszy rynkowej.

2. **Poznanie motywów zachowań mikroprzedsiębiorców prowadzących działalność w oparciu o strategię niszy rynkowej:**

a) zidentyfikowanie postaw, wiedzy i planów mikroprzedsiębiorców w zakresie funkcjonowania w niszy rynkowej oraz opracowania i wdrażania strategii opartej na niszy, z uwzględnieniem uwarunkowań kryzysu gospodarczego,

b) określenie głównych motywów mikroprzedsiębiorców do podejmowania działalności w niszy rynkowej − czy zostali oni wypchnięci z głównego nurtu czy sami wybrali niszę a ich strategie umożliwiają przetrwanie i dalszy rozwój,

c) zidentyfikowanie, jakie determinanty o charakterze ekonomicznym są istotne dla podejmowania decyzji strategicznych przy prowadzeniu działalności w niszy,

d) określenie najczęściej pojawiających się problemów mikroprzedsiębiorców w funkcjonowaniu w niszy rynkowej oraz przyczyn niepowodzeń przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii opartej na niszy rynkowej,

e) zbadanie, jaki odsetek mikroprzedsiębiorców w Polsce prowadzi działalność w niszy rynkowej, rozumianej jako strategia różnicowania produktów,

f) zbadanie jaki wpływ na przedsiębiorstwa wypchnięte z głównego nurtu do niszy rynkowej oraz firmy stosujące z wyboru strategię niszy rynkowej w Polsce ma obecny kryzys gospodarczy, w relacji do przedsiębiorców nie stosujących strategii niszy,

g) zbadanie, czy funkcjonowanie w niszy rynkowej jest docelowym modelem funkcjonowania mikroprzedsiębiorców, czy jedynie początkowym etapem ich rozwoju. Czy w swoich strategiach planują oni w przyszłości wyjście poza rynek niszowy?

Przeprowadzona w ramach projektu analiza materiałów stanowiła podstawę opracowania definicji operacyjnych przedsiębiorcy działającego w niszy rynkowej oraz strategii działania opartej na niszy rynkowej, które zostały poddane weryfikacji w wyniku badań pierwotnych.

Przedsiębiorca działający w niszy − osoba prowadząca działalność gospodarczą, której strategia działania firmy opiera się na uzyskaniu konkurencyjnej pozycji w oparciu o unikatowość produktu/usługi na rynku.

Strategia niszy rynkowej − jest to stosowanie przez przedsiębiorców, takiej strategii utrzymania/zdobycia pozycji konkurencyjnej na rynku, która opiera się na unikatowości produktu/usługi na danym rynku.

Unikatowość rozumiana jest jako:

- ✓ skierowanie oferty na określony obszar geograficzny – czyli na docelowe grupy klientów i lokalny oraz regionalny branding – czynnik decydujący o decyzji nabycia danego produktu/usługi,
- ✓ ukierunkowanie na ściśle zdefiniowane grupy potencjalnych klientów na obszarze działania firmy oraz całkowite lub niemalże całkowite zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań oraz popytu w tej sferze produktów/usług,
- ✓ określony produkt (niekoniecznie innowacyjny), charakteryzujący się wysokim know-how,
- ✓ produkt/usługa pozwala uzyskać wyższą od konkurencji pozycję firmy na rynku, również z uwagi na pozamaterialne czynniki konkurencyjności.

W oparciu o materiały zastane strategie działania w oparciu o nisze rynkowe zostały sklasyfikowane wg następujących typów:

Nisza terytorialna – działalność prowadzona jest na określonym obszarze w warunkach braku konkurencji lub posiadania wyższej od konkurencji pozycji firmy na rynku, również z uwagi na pozamaterialne czynniki konkurencyjności;

Nisza grup docelowych – oferta skierowana jest do ściśle zdefiniowanych grup odbiorców, (zdefiniowanych przez wiek, płeć, zainteresowania, potrzeby, styl życia) i całkowicie lub niemalże całkowicie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania;

Nisza produktów – produkt/usługa oferowane na rynku charakteryzują się takimi cechami, które powodują, iż są one wyjątkowe oraz udoskonalane w oparciu o innowacje;

Nisza marki – wprowadzanie na rynek takich produktów/usług, które różnią się od innych tego rodzaju produktów/usług lub są rozpoznawalne przez odbiorców z uwagi na dobrze prowadzoną markę.

Przyjęte w badaniu założenia, wstępne wnioski oraz rekomendacje zostały zaprezentowane i poddane dyskusji na seminarium eksperckim, którego uczestnikami byli: przedsiębiorcy, przedstawiciele instytucji okołobiznesowych, przedstawiciele nauki, zajmujący się badaniem działalności przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i wykorzystywania strategii w działalności biznesowej oraz praktycy w zakresie zarządzania strategicznego w sektorze MSP. Rezultatem spotkania było skonfrontowanie przyjętych założeń i wniosków oraz rekomendacji opracowanych na podstawie wyników badań wtórnych i pierwotnych.

1. METODY I TECHNIKI BADAWCZE

W celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych wyników została zastosowana triangulacja metodologiczna, polegająca na wykorzystaniu w toku badań różnych metod, technik oraz źródeł pozyskiwania informacji.

Badanie podzielono na 3 etapy:

1. analiza danych wtórnych (*Desk research*);
2. indywidualne wywiady pogłębione (IDI);
3. wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI).

1.1. Analiza Desk-Research

Ten etap polegał na analizie dostępnej literatury przedmiotu, w tym prasy fachowej, a także różnego rodzaju raportów, analiz i opracowań, dotyczących m.in. niszy rynkowej i strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa w niszy.

Analiza obejmowała następujące zagadnienia:
- rola i znaczenie sektora MSP w kształtowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej,
- uwarunkowania konkurencji i konkurencyjność MSP,
- metody planowania strategicznego,
- działania strategiczne przedsiębiorstw,
- operacjonalizacja pojęcia niszy rynkowej.

1.2. Jakościowe i ilościowe badania terenowe

Po analizie desk research przystąpiono do badań terenowych. Na tym etapie przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z 30 mikroprzedsiębiorcami działającymi w oparciu o strategię niszy rynkowej.

Celem tego etapu było uzyskanie informacji m.in. na temat stosowania przez mikroprzedsiębiorców strategii niszy rynkowej i skuteczności wykorzystania tych strategii, również w czasie spowolnienia gospodarczego oraz odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są koszty i korzyści oraz szanse i zagrożenia wynikające z funkcjonowania w niszy rynkowej i stosowania strategii opartej na niszy rynkowej – w porównaniu do strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa działające poza niszą? Czy funkcjonowanie w niszy zwiększa potencjał rozwojowy mikroprzedsiębiorstwa, czy również może być jego ograniczeniem?
- Na ile strategia niszy rynkowej może być skutecznym narzędziem obrony przedsiębiorstwa przed zaostrzającymi się warunkami konkurencji i spadającego popytu na dotychczasowych rynkach?
- Czy wejście na rynek niszowy jest działaniem ofensywnym, wynikającym z dostrzeżenia atrakcyjnego segmentu rynku pobudzającego rozwój przedsiębiorstwa, czy działaniem wynikającym z obrony przed narastającą konkurencją, zmierzającym do ograniczenia skali działalności i ratowania przedsiębiorstwa przed upadłością?

Materiał zdobyty w wyniku indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) posłużył do opracowania kwestionariusza wywiadu do badania ilościowego.

Realizacja

Zespół ekspertów na podstawie szczegółowej analizy danych firm, zamieszczonych w bazach Internetowych, wytypował przedsiębiorstwa, z którymi przeprowadzone zostały telefoniczne wywiady weryfikujące przynależność do klasy mikrofirm oraz ich działalność w niszy – zgodnie z przyjętą w badaniu definicją operacyjną niszy rynkowej. Do udziału w badaniu IDI zostali zaproszeni przedstawiciele tych firm, które odpowiadały kryteriom działalności w niszy rynkowej. Zastosowano następujące kryteria weryfikujące:

1. Jaki jest zasięg działania przedsiębiorstwa?
   a) lokalny (miasto, dzielnica miasta, gmina, wieś)
   b) powiat
   c) województwo
   d) ponadregionalny (poza obszarem województwa)

2. Czy na rynku na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, w tej branży działają inne firmy, będące konkurencją?
   a) tak
   b) nie
   c) trudno powiedzieć

3. Czy oferowany przez Pana/i firmę produkt/usługa różni się od innych tego rodzaju oferowanych na rynku?
   a) tak
   b) nie (przejście do pyt.5)
   c) trudno powiedzieć (przejście do pyt.5)

4. Jaka cecha wyróżnia produkt/usługę oferowaną przez Pana/i firmę od konkurencji?
   a) _____
   b) _____
   c) _____
   d) trudno powiedzieć

5. Jak określiłby Pan/i klientów swoich produktów/usług?
   a) są jednorodni, pod jakim względem? _____
   b) są zróżnicowani, pod jakim względem? _____
   c) trudno powiedzieć

Ustalenie, czy firma działa w ramach niszy rynkowej opierało się na zasadzie falsyfikacji, czyli wykluczenia tych przedsiębiorstw, których z dużym prawdopodobieństwem nie można było zaklasyfikować do działalności w ramach niszy rynkowej. Taka sytuacja miała miejsce, gdy rozmówca wskazał na: **pyt.1, odp. c lub d; pyt.2, odp. a; pyt.3, odp. b lub c; pyt.5, odp. c.**

Wszystkie indywidualne wywiady pogłębione **przeprowadzone zostały przez eksperta,** posiadającego przygotowanie teoretyczne oraz praktyczne doświadczenie w realizacji tej metody badawczej.

Charakterystyka rozmówców

Ogółem przeprowadzono 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami firm mikro zatrudniających pracowników, jak również właścicielami jednoosobowych firm. Szczegółowy opis próby przedstawia zamieszczona poniższej tabela.

Tabela 1. Struktura próby do badania IDI

SEKCJA PKD Z 2007 R.	*	USZCZEGÓŁOWIENIE SEKCJI	MIEJSCE DZIAŁALNOŚCI	LICZBA PRACUJĄCYCH	PŁEĆ WŁAŚCICIELA
C- PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE	1	produkcja artykułów spożywczych	wieś	9 osób	Mężczyzna
	2	produkcja mebli	wieś	3 osoby	Mężczyzna
	3	produkcja metalowych wyrobów gotowych	wieś	3 osoby	Mężczyzna
	4	produkcja wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2 właścicieli	Mężczyzna Kobieta
	5	produkcja wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto do 20 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
G- HANDEL HURTOWY, DETALICZNY, NAPRAWA POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH WŁĄCZAJĄC MOTOCYKLE	1	Sprzedaż detaliczna pozostałych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	**Sieć:** Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców oraz wieś	2 osoby	Mężczyzna
	2	Sprzedaż detaliczna pozostałych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
	3	Sprzedaż detaliczna wyrobów związanych z kulturą i rekreacją;	miasto do 20 tys. mieszkańców	1 osoba	Mężczyzna
	4	Sprzedaż detaliczna żywności	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Kobieta
	5	Sprzedaż detaliczna wyrobów związanych z kulturą i rekreacją	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2	Kobieta
	6	Sprzedaż detaliczna narzędzi technologii informacyjnej i komunikacyjnej	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2 właścicieli 1 pracownik	Mężczyźni
J – INFORMACJA I KOMUNIKACJA	1	Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	3	Mężczyzna
	2	Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji;	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1	Mężczyzna
K – DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA I UBEZPIECZENIOWA	1	Działalność finansowa	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2 osoby	Mężczyzna
	2	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Kobieta
M – DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA;	1	Doradztwo związane z zarządzaniem	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
	2	Doradztwo związane z zarządzaniem	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Kobieta
	3	Działalność agencji reklamowych	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	9 osób i właściciel	Kobieta
	4	Działalność agencji reklamowych	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
	5	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2 właścicieli	Mężczyzna Kobieta
	6	Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej nie sklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1 osoba	Kobieta
N – DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE USŁUG	1	Wynajem i dzierżawa pojazdów samochodowych	miasto powyżej 100 tys.	właściciel	Mężczyzna

ADMINISTROWANIA I DZIAŁALNOŚĆ WSPIERAJĄCA;			mieszkańców		
	2	Działalność detektywistyczna i ochroniarska	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
P – EDUKACJA	1	Działalność wspomagająca edukację	miasto do 20 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
R- DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z KULTURĄ, ROZRYWKĄ I REKREACJĄ	1	Działalność rozrywkowa i rekreacyjna	wieś	4 osoby	Mężczyzna
S – POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA;	1	Pozostała działalność usługowa gdzie indziej niesklasyfikowana	wieś	4 osoby	Mężczyzna
	2	Pozostała działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Kobieta
	3	Pozostała działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	5 osób	Kobieta
	4	Pozostała działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	właściciel	Mężczyzna
	5	Pozostała działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1	Kobieta

* Liczba wywiadów w danej grupie.

Źródło: badania własne.

Podstawowym kryterium doboru próby – jak zostało to wyżej opisane – była działalność w niszy rynkowej. Starano się, aby firmy zaproszone do badań reprezentowały możliwie największe zróżnicowanie regionalne. Wywiady odbywały się w województwie mazowieckim, warmińsko-mazurskim, kujawsko-pomorskim i zachodniopomorskim. W badaniu wzięli udział zarówno przedsiębiorcy działający na wsi (5), w małych miejscowościach do 20 tys. mieszkańców (2), jak i właściciele firm zlokalizowanych w dużych aglomeracjach – powyżej 100 tys. mieszkańców (22). W jednym przypadku rozmówca wskazał, że jest to przedsiębiorstwo tworzące sieć i siedziby mieszczą się zarówno na wsi, jak i w mieście. Ponadto badane podmioty gospodarcze wyróżniono ze względu na przynależność do sekcji PKD (wg nowej klasyfikacji z 2007 r.) oraz płeć właściciela. Pod względem sekcji PKD największą reprezentację uzyskały firmy prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz handlową (po 6 wywiadów), a następnie działające w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe oraz w sekcji S – pozostała działalność usługowa (po 5 wywiadów). Po 2 wywiady przeprowadzono wśród właścicieli firm zajmujących się działalnością informacyjną i komunikacyjną, finansową i ubezpieczeniową, w zakresie usług administrowania i działalnością wspierającą. Wywiad przeprowadzono także z przedsiębiorstwami działającymi w edukacji i branży rozrywkowo-rekreacyjnej. Wśród właścicieli przeważającą grupę stanowili mężczyźni − 21 osób na 11 kobiet (niezgodność liczby wywiadów z liczbą właścicieli wynika z prowadzenia przedsiębiorstwa w formie spółki).

Badanie pilotażowe jako sposób na zminimalizowanie błędów badawczych

W celu wyeliminowania ewentualnych błędów w badaniu ilościowym, narzędzie badawcze sprawdzono w badaniu pilotażowym, przeprowadzonym w dniach 30 lipca - 2 sierpnia 2010 roku na próbie 30 mikroprzedsiębiorstw.

Realizacja badania właściwego

Badanie mikroprzedsiębiorców przeprowadzone zostało na próbie N=***1264 podmiotów gospodarczych*** reprezentujących sektor prywatny w 6 regionach Polski.

Badaną populację stanowiły podmioty gospodarcze działające na terenie całego kraju zatrudniające od 0 do 9 pracowników (firmy mikro).

Badane podmioty reprezentowały następujące sekcje PKD (wg klasyfikacji z 2007 r.):

C – przetwórstwo przemysłowe,
F – budownictwo,
G - handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle,
H – transport i gospodarka magazynowa,
I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi,
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,
P – edukacja,
Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna,
R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją,
S – pozostała działalność usługowa.

Dobór próby miał charakter losowy na poziomie 6 regionów Polski. Do obliczenia liczebności próby wykorzystano statystyczny wzór na wyliczenie minimalnej wielkości próby:

$$Np = \frac{\mu\alpha^2}{d^2} p(1-p)$$

gdzie:
Np – poszukiwana wielkość próby;
μα² – współczynnik znany z tablic, będący frakcją odpowiedniego poziomu istotności współczynnika ufności;
p – frakcja danej populacji posiadająca daną cechę;
(1-p) – frakcja danej populacji nieposiadająca danej cechy;
d – maksymalny błąd szacunku frakcji.

Przy wyliczaniu minimalnej wielkości próby przyjęto ***współczynnik ufności*** na poziomie nie mniejszym niż **0,9** i maksymalny ***błąd szacunku frakcji*** nie większy niż **5%**.

Tabela 2. Wielkość próby wg regionów Polski.

Jednostka terytorialna	próba	p	1-p	p(1-p)	μα²	d²
POLSKA	**1264**					
Region centralny	**278**	0,237601	0,762399	0,181147	3,8416	0,0025
Region południowy	**240**	0,193181	0,806819	0,155862	3,8416	0,0025
Region wschodni	**177**	0,132409	0,867591	0,114877	3,8416	0,0025
Region północno-zachodni	**227**	0,180098	0,819902	0,147663	3,8416	0,0025
Region południowo-zachodni	**151**	0,110859	0,889141	0,098569	3,8416	0,0025
Region północny	**191**	0,145852	0,854148	0,124579	3,8416	0,0025

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zgodnie z założeniami dotyczącymi podstawowych warunków realizacji projektu badawczego, minimalna wielkość próby została określona na 1000 kwestionariuszy. Wielkość ta została zwiększona (1264 wywiady) na podstawie założenia, iż suma reprezentatywnych dla regionu wielkości prób podniesie jakość zebranego materiału ilościowego.

Przynależność płciowa właściciela firmy jest jednym z czynników określających specyfikę działalności przedsiębiorczej. Kryterium to ma znaczenie na przykład w odniesieniu do profilu działalności firmy, jako konsekwencja kulturowa uwarunkowanego zróżnicowania branż na „kobiece" i „męskie". W badaniu przeważali mężczyźni, stanowiąc 64,3% populacji – należy jednakże zauważyć, że w mikrofirmach pozycja nominalnego właściciela jest sprawą umowną. W prowadzenie przedsiębiorstwa zaangażowani są także współmałżonkowie, jednakże w zbiorowościach nastawionych tradycjonalistycznie, co potwierdzają przeprowadzone badania, role kierownicze przypisuje się mężczyznom i oni też częściej wskazywani są jako nominalni właściciele firm.

Jako operat losowania wykorzystana została komercyjna baza podmiotów gospodarki narodowej udostępniana przez firmę HBI Polska. Baza HBI jest zbiorem danych, który jest systematycznie aktualizowany, w przeciwieństwie do bazy REGON w której w roku 2009 zarejestrowanych było 3 548 354 przedsiębiorstw mikro, natomiast aktywnych firm tej klasy wielkości było prawie o połowę mniej.

Pomimo tych rozbieżności jako punkt odniesienia do określenia wielkości populacji przyjęta została baza REGON, gdyż przeszacowana liczebność przedsiębiorstw mikro nie spowodowała zagrożenia przyjęcia zbyt małej próby. Z kolei baza HBI, w bardzo dużym stopniu aktualna, umożliwiła grupowanie mikroprzedsiębiorstw wg regionu oraz przeprowadzenie losowania respondentów.

Schemat losowania, jaki został zastosowany to losowanie zależne, polegające na tym, iż ten sam element mógł zostać wylosowany do próby tylko jeden raz. Losowanie zostało przeprowadzone dla każdego regionu odrębnie na podstawie listy ponumerowanych mikroprzedsiębiorstw.

Identyfikacja niszy rynkowej

Końcowym elementem zbierania i agregowania danych ilościowych było ustalenie czy badana firma działa w niszy rynkowej.

Identyfikacja poziomu działalności firm w oparciu o strategię niszy rynkowej została przeprowadzona w oparciu o algorytm wyliczony przez programistę. Również w oparciu o te wyliczenia przeprowadzona została klasyfikacja typów nisz, w których działają badane przedsiębiorstwa. Założenia do wyliczenia algorytmu prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Podstawowe założenia do wyliczenia algorytmu klasyfikacji nisz[1]

Typ niszy	Kryteria weryfikacji
nisza terytorialna	1) pyt.1 odp.1 lub 2 lub 3 lub 4 lub 5 lub 6 oraz pyt.13 odp.2 2) pyt.1 odp.1 lub 2 lub 3 lub 4 lub 5 lub 6 oraz pyt.13 odp.1 lub 3 i pyt.15 odp.1 lub 2 lub 3 3) pyt. 1 odp.1-10 i pyt.13 odp.2 4) pyt.1 odp.1-10 i pyt.13 odp. 1 lub 3 i pyt.15 odp.1 lub 2 lub 3
grup docelowych	Pyt.16 odp.1 Pyt.19 odp.5 Pyt.19 odp.9 Pyt.19 odp.11
produktów	Pyt.18 odp.1 Pyt.19 odp.6 Pyt.19 odp.7 Pyt.19 odp.12
marki	Pyt.18 odp.1 Pyt.19 odp.4

Źródło: opracowanie autorskie.

W tym miejscu należy wyjaśnić, iż przeprowadzone badanie w obszarze strategii niszy rynkowej miało charakter eksploracyjny. Dotychczas, w badaniach empirycznych nie została podjęta, jako wiodąca, problematyka działalności w niszy rynkowej polskich przedsiębiorstw. Fragmentarycznie temat ten analizowany był jako jeden z wielu wymiarów działania przedsiębiorstw.

Tematyka działania w niszy rynkowej została podjęta przez Fritz'a Kröger'a, Andrej'a Vizjak'a i Aleksandra Kwiatkowskiego w opracowaniu pt. „Sukces w niszach rynkowych". Jest to jedyne dotychczas opracowanie, które poświęcone zostało w całości problematyce nisz rynkowych. Działalność w oparciu o ten rodzaj strategii Autorzy rozpatrują nie jako zjawisko ekonomiczne współczesnej gospodarki, lecz jako narzędzie odnoszenia sukcesów na rynku. Jednocześnie, Autorzy uwzględnili czynniki stanowiące ryzyko stosowania tej strategii. Bardzo ważnym jest, z perspektywy operacjonalizacji celów niniejszego badania, iż we wskazanym opracowaniu dokonane zostały uzupełnienia odnoszące się do polskiej rzeczywistości gospodarczej.

Jak wynika z przeprowadzonych w różnych regionach świata badań, 80% małych i średnich firm w Niemczech funkcjonuje w oparciu o strategię niszy rynkowej, z kolei Europa Środkowo-Wschodnia, zdaniem Autorów, w całości stanowi rynek niszowy[2]. Zgodnie z wnioskami wymienionych Autorów 20% podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech to podmioty dominujące na małych rynkach. Pozostałe - 80% dostawców niszowych to firmy MSP, które posiadając silniejszą bądź słabszą pozycję konkurują z liderami rynku[3]. Polskie przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP zostały uznane w całości za rynek niszowy. Gwałtownie przebiegający proces przeobrażeń gospodarki z modelu uspołecznionego w wolnorynkowy otworzył granice polskiej gospodarki

[1] Przyjęcie takiego algorytmu jest efektem zastosowania szerokiej definicji działalności niszowej – uzasadnieniem takiego wyboru były dane uzyskane w trakcie badań etapu desk research oraz IDI. Gdyby zawęzić definicję działalności niszowej poza zakresem badania, znalazłyby się firmy, które prowadzą działalność niszową, ale jej charakter określa współwystępowanie kilku, a nie tylko jednego czynnika, lub niszowy jest tylko jakiś aspekt, wycinek, prowadzonej działalności biznesowej.

[2] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.50-51.

[3] Tamże.

na globalną konkurencję. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz brak doświadczenia w konkurowaniu na wolnym rynku utrudniają lub też nie pozwalają obserwować jak kształtuje się model polskich firm działających w niszy. Istotnym jest również, że podstawowe wyróżniki osiągania sukcesu w niszy rynkowej są takie same jak w innych gospodarkach światowych.[4]

Wyróżnikami działania w niszy rynkowej może być: zdefiniowanie obszaru działania firmy (terytorium), skierowanie produktu/usługi do określonych grup odbiorców oraz posiadanie przez produkt/usługę takiej cechy, która tworzyć będzie wartość unikatowości oferty na rynku. Kolejnym wyróżnikiem jest rozpoznawalność przez odbiorców oferty na rynku.[5]

Przedstawione powyżej wyniki analiz przeprowadzonych przez Fritz'a Kröger'a, Andrej'a Vizjak'a i Aleksandra Kwiatkowskiego stanowiły podstawę do przyjęcia szerokiego ujęcia wyróżników działania w niszy rynkowej. Podstawą przyjęcia takiego stanowiska był materiał zebrany w toku badań jakościowych oraz pilotaż badań ankietowych. Dokonując wstępnej oceny zjawiska zwanego „niszą rynkową" w oparciu o wskazany materiał wyłonił się obraz rynku, na którym działają firmy o bardzo zróżnicowanych cechach konkurencyjności. Wiele z nich uznać należało za niszowe tylko w pewnych aspektach ich działalności. Istotną informacją było również, iż nie tylko produkt i jego cechy ale również zasięg działalności mogą przyczynić się do budowania niszy rynkowej. Przyjęcie w zakres kryteriów klasyfikacji niszy rynkowej wieloaspektowości działających w jej obszarach firm zminimalizowało zagrożenie wykluczenia z badania tych, które w rzeczywistości budują swoją pozycję na rynku w oparciu o strategię niszową. Należy również podkreślić, iż Autorzy „Sukcesu w niszach rynkowych" analizy swoje opierali w dużej mierze na badaniach jakościowych, gdyż ich zdaniem jest to zjawisko, które należy rozpatrywać głównie w perspektywie jakościowej.

Zasadniczy dylemat związany jest z terytorialnym wymiarem niszowości, jednak potwierdzeniem słuszności takiej perspektywy, tj. włączenia przedsiębiorstw działających w niszy terytorialnej do analizy, były dane uzyskane w trakcie jakościowego etapu badań. Z indywidualnych wywiadów pogłębionych rozmówców wynikało, że niektóre mikroprzedsiębiorstwa zaangażowane w działalność, związaną z typowymi produktami bądź usługami, zajmują niszę określoną ograniczonym zasięgiem działania – np. dana miejscowość, gmina itp. Zwiększenie zasięgu działalności ograniczone jest obecnością silniejszej, zewnętrznej konkurencji, z którą jednak – z różnych przyczyn, w chwili obecnej nie opłaca się podejmować rywalizacji.

Kontrola prowadzonego badania

Wszystkie wywiady CATI zostały skontrolowane pod względem zgodności z założeniami próby, kompletności uzyskanych danych a określona część (2%) pod kątem wiarygodności działań ankieterów.

Analiza danych

Materiał uzyskany w wyniku indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz w toku realizacji panelu ekspertów poddany został analizie jakościowej. Pierwszym etapem była analiza wstępna, porządkująca zebrane informacje a następnie wyodrębnione zostały pola problemowe, które umożliwiły opracowanie narzędzia do badań ilościowych. Ponadto, wybrane zostały istotne z punktu widzenia badania cytaty na potrzeby raportu końcowego.

[4] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.141.
[5] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.141-148.

Analiza danych ilościowych została przeprowadzona w oparciu o program „Projektant Raportów" oraz pakiet statystyczny SPSS[6]. Zebrany materiał ilościowy poddany został analizie statystycznej. Przeprowadzona została analiza rozkładu poszczególnych cech w szeregach rozdzielczych (częstości) oraz klasyfikacja zbioru wg dwóch cech. Ponadto, dla najistotniejszych cech wykonany został test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Wyliczone zostały wartości niezależności istotne statystycznie dla hipotezy zerowej (H0), zakładającej brak dwustronnego wpływu badanych cech, z uwzględnieniem ilorazu wiarygodności, przy określonej liczbie stopni swobody. Następnie ustalona została istotność asymptomatyczna (dwustronna) pozwalająca przyjąć lub też odrzucić H0. W sytuacji, gdy H0 nie została potwierdzona, jako istotne statystycznie przyjęte zostało założenie hipotezy alternatywnej (H1) o istnieniu dwustronnego związku istotnego statystycznie pomiędzy badanymi cechami.

Kolejną analizą, jaka została przeprowadzona było określenie precyzji uzyskanych wyników na podstawie współczynników zmienności (ilorazów odchylenia standardowego i oszacowanych wartości). Badanie precyzji dla wskaźników struktury odpowiedzi na poszczególne pytania umożliwiło wychwycenie poziomu wiarygodności uzyskanych danych wynikowych dla poszczególnych kategorii odpowiedzi. Podane wskaźniki zmienności należy zatem interpretować, jako punktowe charakterystyki jakości oszacowań, przy czym wiarygodność tych oszacowań jest tym wyższa, im wartość wskaźników jest bliższa zeru. Przyjęto (zgodnie z praktyką przyjętą w statystycznych badaniach reprezentacyjnych), że współczynnik dla danej liczby w tablicy o wartości wyższej od 0,2 (co oznacza, że błąd standardowy przekracza o ponad 20% oszacowaną wartość) oznacza niską precyzję statystyczną danych i – co za tym idzie – we wnioskowaniu o całej populacji należy zachować dużą ostrożność.

Przeprowadzona analiza struktury wskazań w pytaniach z kwestionariusza ankiety CATI wskazała, iż w ramach poszczególnych pytań brak jest takich, dla których wszystkie dane wynikowe w poszczególnych kategoriach odpowiedzi cechuje niski poziom precyzji statystycznej. Odpowiedzi, dla których wskaźnik zmienności przyjął wartość wskazującą na niski poziom precyzji zostały zaprezentowane w niniejszym raporcie końcowym wraz z informacją w tekście na temat jej poziomu. Dane w tablicach odpowiadające takim właśnie, niskim poziomom precyzji posiadają wartość powyżej 0,2.

[6] Statystyki opisowe obejmowały:
- tabelaryczny opis – wyniki zaprezentowane zostały w postaci tabel zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi, tabel krzyżowych zbudowanych z kluczowych zmiennych niezależnych (liczba nisz w których działa firma, miejsce lokalizacji firmy czy też płeć),
- forma graficzna prezentowanych danych – wykresy,
- zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi zostały określone na podstawie testu statystycznego chi-kwadrat.

2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

WPROWADZENIE

Zagadnienie stosowania przez przedsiębiorstwa w Polsce strategii niszy rynkowej jest dotychczas tematem nierozpoznanym. Badanie opisane w niniejszym raporcie jest pierwszym poświęconym tej tematyce, uwzględniającym wyłącznie uwarunkowania polskiej sytuacji społeczno-gospodarczej. Celem badania było m.in. określenie, jakie czynniki decydują o wyborze strategii rynkowej przedsiębiorstw zmierzającej do uzyskania lub podniesienia ich konkurencyjności na rynku oraz poznanie motywów zachowań mikroprzedsiębiorców prowadzących działalność w oparciu o strategię niszy rynkowej. Z uwagi na fakt, iż w 2009 r. 94,8% (rok poprzedzający badania) podmiotów gospodarczych w Polsce było zaklasyfikowanych do sektora mikro, to właśnie ich sytuacja oraz działania strategiczne zostały poddane szczegółowej analizie.

Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski

Wywołany na przełomie 2008 i 2009 r. ogólnoświatowy kryzys finansowy wywarł ogromny wpływ na gospodarki poszczególnych krajów i poziom życia społeczeństw. Negatywne skutki tego zjawiska odczuła również Polska.

Mimo występowania niekorzystnych zjawisk na rynkach światowych w 2009 r. Polska odnotowała wzrost gospodarczy na poziomie 1,8% w skali roku (w latach poprzednich wskaźnik ten wynosił 5,0% w 2008 r. i 6,8% w 2007r.). Ten wynik można uznać za sukces, gdyż pozostałe kraje unijne uzyskały ujemny wskaźnik wzrostu gospodarczego (-4,2%). Osłabienie gospodarcze Polski nie tyle jest konsekwencją kryzysu finansowego, co ograniczenia popytu zewnętrznego i krajowego.

Jak wynika z danych Wydziału Analiz Społeczno-Gospodarczych DKS przy Ministerstwie Rozwoju Regionalnego wolumen eksportu towarów i usług obniżył się w 2009 r. o 8% przy spadku wielkości importu o 13,5%. W 2009 r. saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego było ujemne i wyniosło – 9 254,4 mln euro.

W 2009 r. PKB Polski wzrósł o 1,8% w porównaniu do 2008 r. Wzrost wartości dodanej brutto o 1,9% w skali roku nastąpił głównie w wyniku zwiększenia produkcji w sektorach: usług rynkowych o 2,5%, usług nierynkowych o 3,1% i budownictwa o 4,7%. W przemyśle odnotowano spadek produkcji o 1,1%[7].

Należy zwrócić uwagę, że w następstwie informacji o kryzysie finansowym przedsiębiorcy (w obawie przed spadkiem popytu) rozpoczęli oszczędzanie − kosztem inwestycji i zasobów ludzkich. W 2009 r. odnotowano spadek nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw do poziomu 94,1 mld zł, tj. o 11,9% (w cenach stałych) w stosunku do roku 2008. Redukowano również posiadane zasoby ludzkie. Skutkiem tego zmniejszyła się liczba pracujących w gospodarce narodowej w 2009 r. o 1,4% (tj. o blisko 194 tys. osób) w stosunku do analogicznego okresu w 2008 r. Taka strategia przetrwania podczas kryzysu przełożyła się na wynik finansowy przedsiębiorstw − w 2009 r. jego łączna wartość netto wyniosła 95.914,5 mln zł i była wyższa od roku poprzedniego o 25,1%[8].

W omawianym okresie populacja bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy zwiększyła się o 419 tys. osób czyli o 28,4% w relacji do 2008 r., a stopa bezrobocia osiągnęła poziom 11,9% (w 2008 r. – wynosiła 9,5%)[9].

[7] Wskaźniki makroekonomiczne, GUS: www.stat.gov.pl.
[8] Tamże.
[9] Tamże

Pogorszająca się sytuacja na rynku pracy wpłynęła również na osłabienie tempa wzrostu wynagrodzeń. W 2009 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej wyniosło 3103 zł i było o 2,1% wyższe niż przed rokiem (w 2008 r. odnotowano ich wzrost o 5,9%, a w 2007 r. o 5,5%). Wzrósł również wskaźnik zagrożenia ubóstwem z 16,9% w 2008 r. do 17,1% w 2009 r[10]. Według danych GUS bardziej zagrożone ubóstwem są kobiety[11].

Istotną rolę w rozwoju gospodarczym odgrywa też stan i struktura społeczna. Niekorzystne zmiany obserwuje się od wielu lat w strukturze wieku ludności – spada udział ludności w wieku przedprodukcyjnym natomiast wzrasta w wieku poprodukcyjnym. W 2009 r. odsetek ludności w wieku przedprodukcyjnym wynosił 19% i był niższy o 0,3 p.p. od roku 2008. Z kolei odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym w 2009 r. wyniósł 16,5% i wzrósł w stosunku do roku poprzedniego o 0,3 p.p.[12]

Rola i znaczenie sektora MSP w kształtowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej

Wysoki udział MSP (99,9%), w tym mikroprzedsiębiorstw (94,8%) w strukturze podmiotów gospodarki narodowej świadczy o ich dużym znaczeniu w kształtowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej kraju.

Prawie połowa (47,4%) Produktu Krajowego Brutto tworzona jest przez przedsiębiorstwa z sektora MSP. Z kolei największy udział w kształtowaniu wysokości PKB przez sektor przedsiębiorstw w roku 2007[13] miały mikroprzedsiębiorstwa (43%) oraz podmioty duże (33%). Znacznie niższe wskaźniki w tym zakresie uzyskały firmy małe (10%) oraz średnie (14%).

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi główne źródło pracy. W roku 2008 w firmach zatrudniających 249 i mniej osób pracowało 68,4% ogółu pracujących w gospodarce narodowej, natomiast w sektorze prywatnym odsetek osób pracujących w MSP osiągnął wartość 74,5%[14].

Znaczącą rolę w kształtowaniu wskaźnika pracujących mają mikroprzedsiębiorstwa. W latach 2003-2007 odsetek pracujących w przedsiębiorstwach mikro utrzymywał wysokie wartości, średnio 41% pracujących w podmiotach gospodarki narodowej ogółem. Charakterystyczną dla tego wskaźnika tendencją w analizowanym okresie był spadek od poziomu 41,7% pracujących ogółem w 2003 r. do 40,1% w 2007 r. Obniżenie poziomu tego wskaźnika nie wpłynęło jednak na zachwianie istotnej roli firm mikro zarówno w strukturze MSP jak i ogółu podmiotów. W roku 2008 odnotowano, podobnie jak w poprzednich latach, spadek liczby pracujących w sektorze mikro o 0,8 p.p. W strukturze podmiotów gospodarki narodowej udział poziomu pracujących w mikroprzedsiębiorstwach osiągnął wartość 39,3%[15].

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie na jednego zatrudnionego w roku 2008 dla ogółu przedsiębiorstw niefinansowych wyniosło 3 tys. zł, natomiast w sektorze MSP 2,6 tys. zł. W sektorze mikrofirm wartość ta wyniosła ok. 1,7 tys. zł, osiągając najniższą wartość wśród wszystkich klas wielkości przedsiębiorstw. Najwyższe zarobki (3,7 tys. zł) otrzymywali pracownicy dużych podmiotów[16].

Strategiczne działania wykorzystywane przez MSP w początkowym etapie wolnorynkowej gospodarki to głównie konkurowanie ceną i aktywami materialnymi, jednakże

[10] Podane dane dotyczą wskaźnika zagrożenia ubóstwem po uwzględnieniu w dochodach transferów społecznych. Według metodologii Eurostat dotyczy osób żyjących w gospodarstwach domowych o dochodzie do dyspozycji niższym od granicy ubóstwa ustalonej na poziomie 60% mediany dochodu w danym kraju (Roczne mierniki gospodarcze cz. IV http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm)
[11] Tamże.
[12] Tamże.
[13] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, pod red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s.25.
[14] www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_PDL_pracujacy_w_gospodarce_narodowej_w_2008.pdf.
[15] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, pod red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s.27.
[16] www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przed_niefinans_r2008.pdf.

okres dostępu do środków przedakcesyjnych, a następnie do funduszy strukturalnych otworzył nowe możliwości rozwoju dla firm. Zaobserwować można, iż pomimo niskich wskaźników, coraz więcej firm docenia wagę jakości i innowacyjności oferowanych produktów/usług. Niewielka aktywność w zakresie innowacji i inwestycji MSP może być wynikiem niskiego poziomu formalizowania strategii ich działania. W roku 2008 nastąpił co prawda wzrost (o 11,1%) aktywności inwestycyjnej mikroprzedsiębiorstw, jednakże dynamika wzrostu była znacznie niższa niż w roku 2007 (o 29,2%).[17]

Kolejną, istotną cechą z perspektywy charakterystyki podmiotów gospodarki narodowej, jest struktura podmiotów według wykonywanej działalności. Przedstawione w tym zakresie dane odnoszą się do ogółu podmiotów gospodarki narodowej, jednakże z uwagi na fakt, iż MSP stanowią 99,9% ogółu podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON[18], z perspektywy celów badania jest to w pełni uzasadnione. W strukturze firm zarejestrowanych w bazie REGON (wg Polskiej Klasyfikacji Działalności z 2007 r.), najliczniej reprezentowane są takie dziedziny działalności jak: G - handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (28,7%), F - budownictwo (11,9%), C - przetwórstwo przemysłowe (9,2%) oraz M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (8,3%). Dane wskazują na istotne znaczenie w strukturze podmiotów usług rynkowych i przetwórstwa przemysłowego.

Z kolei stan i aktywność podmiotów gospodarczych ocenić można na podstawie analizy zmiany poziomu ich rejestrowania i wyrejestrowania. W 2009 r. z rejestru REGON wykreślonych zostało o 2,2% więcej podmiotów, od tych które zostały zarejestrowane. Pomimo, iż różnica jest relatywnie niewielka, statystycznie oznacza spadek aktywności przedsiębiorstw. Bilans rejestrowania i wyrejestrowania działalności gospodarczej w kraju osiągnął wartość ujemną. Zaznaczyć w tym miejscu należy, iż w roku 2009 GUS uaktualnił bazę REGON poprzez wykreślanie tych jednostek, które zakończyły działalność w latach poprzednich i nie zgłosiły tego faktu we właściwych Urzędach Statystycznych. Biorąc zatem pod uwagę, iż w latach 2006-2008 tendencją charakterystyczną był sukcesywny wzrost liczebności populacji podmiotów gospodarki narodowej (w 2006 – 8,8%, 2007 – 17,7%, 2008 – 23%[19]) przedstawione wyniki należy traktować z dużą ostrożnością, odnosząc się przede wszystkim do zmiany w strukturze dziedzin działalności.

Zwiększenie aktywności firm w 2009 r. zaobserwowano w sekcjach:

L – działalność związana z obsługą rynku nieruchomości – wzrost liczebności o 7 891 podmiotów;

Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna – wzrost liczebności o 7 324 podmioty;

J – informacja i komunikacja – wzrost liczebności o 6 709 podmiotów.

Zmniejszenie liczebności populacji polskich przedsiębiorstw nastąpiło głównie w sekcjach:

G − handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle − liczba podmiotów zmniejszyła się o 29 935 firm;

C – przetwórstwo przemysłowe – spadek liczebności o 7 827 firm;

H – transport i gospodarka magazynowa – spadek liczebności o 7 076 firm;

K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa - spadek liczebności o 5 222 firmy.

[17] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
[18] Z uwagi na brak danych o podmiotach aktywnych za rok 2009 i wprowadzenie nowej klasyfikacji działalności gospodarczej PKD podstawą określenia wielkości i struktury próby była baza danych o podmiotach gospodarki narodowej REGON.
[19] www.stat.gov.pl.

Spadek liczby firm działających w zakresie przetwórstwa przemysłowego świadczyć może o rosnącym znaczeniu i dominacji liczebnej firm usługowych w odniesieniu do firm produkcyjnych, co z kolei zgodne jest z trendami globalnymi. Nowoczesne gospodarki krajów wysokorozwiniętych konkurują o pozycję na światowych rynkach w oparciu o posiadaną wiedzę i kapitał intelektualny, a nie w oparciu o tradycyjny przemysł[20]. Wzrost liczebności firm funkcjonujących w obszarze informacji i komunikacji świadczy zatem, iż w tym zakresie kierunek rozwoju polskiej przedsiębiorczości jest zgodny z wymogami globalnej gospodarki. Niepokojącym jest natomiast fakt, iż nastąpił spadek liczby firm świadczących usługi w zakresie transportu i gospodarki magazynowej oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej. Sytuacja ta może być jednak skutkiem kryzysu gospodarczego.

Metody planowania strategicznego

Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie to bardzo ważny element w procesie zarządzania. Określa cele, techniki i narzędzia niezbędne do realizacji konkretnych zadań służących odniesieniu sukcesu na rynku.

Strategie działania istotne są z perspektywy funkcjonowania zarówno małych jak i największych przedsiębiorstw. Im niższy poziom budowania strategii, tym efekty konkurowania na rynku osiągają wyższe wyniki. Niższy poziom budowania strategii oznacza budowanie przez firmę poszczególnych ogniw łańcucha wartości, czyli planowanie w ramach każdego dającego się wyodrębnić w ramach procesu produkcji lub wykonania usługi etapu.[21] Dzięki temu przedsiębiorstwo zyskuje znacznie więcej możliwości w konkurowaniu z rywalami a zarazem większą skuteczność w osiągnięciu sukcesu na rynku.

Zgodnie z definicją Tadeusza Kotarbińskiego planowanie strategiczne jest elementem przygotowania organizacji względem określonej czynności. Czynności przygotowawcze względem danej czynności to takie, które umożliwią lub też ułatwią jej wykonanie na wyższym poziomie. Ponadto, jego zdaniem, stanowią nie tylko przygotowanie do realizacji działań, lecz również praktyczne wykonanie tego działania.[22]

Działanie przedsiębiorcze jest pewnego rodzaju misją, a „…misja przedsiębiorstwa to jego przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa lub – inaczej – to samookreślenie się w kategoriach:

- po co istnieje (działa)?
- do czego dąży?
- co ma osiągnąć?
- czyje (podmiotowo) i jakie (przedmiotowo) potrzeby zaspokaja?
- jakie jest jego społeczne przeznaczenie, posłannictwo?”[23]

[20] W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2001, ss.29-30.
[21] J.C. Aurik, G.J. Jonk, R.E. Willen, *Rebuilding the Corporate Genome*. *Unlocking the Real Value of Your Businnes,* Hoboken, New York 2003
[22] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum Wydawnictwo PAN, Wrocław 1982, s.158-162.
[23] R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław 1993, s. 22.

Zgodnie ze stanowiskiem R. Krupskiego misja składa się z takich komponentów jak: oferowane produkty i usługi, zidentyfikowani konsumenci i geograficzne terytorium. Kolejnym podziałem dotyczącym planowania, wg wspomnianego Autora, są dwie metody planowania strategicznego, a mianowicie „…bezscenariuszowe (zwane również planowaniem w warunkach wielorakich ewentualności) i scenariuszowe."[24]

Planowanie bezscenariuszowe:

Podstawą planowania bezscenariuszowego są następujące techniki:

1. Technika portfelowa

Ten rodzaj planowania charakterystyczny jest głównie w podmiotach o złożonej strukturze organizacyjnej (wieloszczeblowe korporacje) oraz w firmach wieloproduktowych. Złożoność i różnorodność produktów lub usług powoduje, iż niezbędne jest zastosowanie w procesie planowania **metody agregatowej oceny różnych obszarów działalności** w ramach kombinacji pomiędzy takimi elementami jak: produkt − rynek. Istotną rolę odgrywa możliwość uzyskania informacji na temat posiadanej na rynku pozycji konkurencyjnej, która rozumiana jest jako stosunek sprzedaży firmy do ogólnej sprzedaży na rynku lub jako stosunek sprzedaży oferty przedsiębiorstwa do sumarycznej sprzedaży trzech największych konkurentów."[25]

2. Analiza strategiczna SWOT

W przypadku tej techniki analizy, wykorzystywanej do planowania strategicznego opiera się ona na określeniu **mocnych i słabych** stron przedsiębiorstwa oraz **możliwości i zagrożeń** płynących z otoczenia. Podejmowanie decyzji strategicznych opiera się na dokonanej diagnozie procesów i struktur, a także ujawnieniu potencjału i rzeczywistych możliwości organizacji [26].

3. Analiza pozycji strategicznej i ocena działalności firmy (SPACE)

W tym wypadku podstawowym czynnikiem wpływającym na podejmowane w przedsiębiorstwach decyzje jest wynik analizy 4 zmiennych, którymi są:

- **siła finansowa**, rozumiana jako płynność finansowa, kapitał obrotowy, przepływ gotówki, łatwość zmiany rynku oraz ryzyko w biznesie;
- **korzyść konkurencyjna** w postaci: udziału w rynku, jakości wyrobów, cyklu życia produktu, lojalności konsumentów, wykorzystania zdolności potencjału, technologicznego know-how oraz kontroli dostawców i dystrybutorów;
- **stabilność otoczenia**, na które składają się zmiany w technologii, stopa inflacji, zmienność popytu, poziom cen wyrobów, bariery wejścia na rynek, intensywność konkurencji oraz elastyczność popytowa;
- **siła branży,** której wartości obejmują potencjał wzrostu, potencjał zysku, stabilność finansową, technologiczne know–how, wykorzystanie zasobów, intensywność kapitału, łatwość wejścia na rynek, produktywność oraz wykorzystanie potencjału.

[24] Tamże, 38.
[25] Tamże, s.43.
[26] cyt. za R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław 1993, s. 22, [w] H.H. Hinterhuber, *Strategische Unternehmungsführung*, Berlin und New York 1980, s.48.

Planowanie scenariuszowe:

„W metodzie scenariuszowej na podstawie analizy obecnej sytuacji przyjmowane są założenia (projekcje), dotyczące sytuacji w przyszłości."[27]

Planowanie scenariuszowe opiera się na uwzględnieniu **efektów zakłóceniowych**, czyli występujących nagle nieprzewidzianych czynników, które znacząco wpływają na rozwój podmiotu, które stanowią impuls powodujący zupełnie nowy przebieg zdarzeń. Kolejny element to **określenie alternatywnych, równolegle rozwijanych obszarów przyszłości** (scenariuszy). Następny, bardzo istotny z punktu widzenia monitoringu sytuacji w organizacji, to **dokumentowanie każdego kroku postępowania**, dzięki czemu możliwe jest prowadzenie stale analiz scenariuszy i ich przekształcanie.

Konstruowanie scenariusza odbywa się na podstawie realizacji 8 etapów:

„1. Zidentyfikowanie i określenie struktury pola badawczego **(analiza pola badawczego).**

2. Identyfikacja i strukturalizacja najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się otoczenia **(analiza otoczenia pola).**

3. Ustalenie tendencji rozwojowych i wskaźników krytycznych, decydujących o przyszłości stanu otoczenia **(projekcje trendów).**

4. Określenie i wybór alternatywnych, spójnych wiązek założeń **(grupowanie założeń).**

5. Interpretacja wybranych scenariuszy obszarów decydujących o rozwoju otoczenia **(interpretacja scenariuszy)**.

6. Wprowadzenie i analiza oddziaływania wyraźnych efektów zakłóceniowych **(analiza zakłóceń).**

7. Wyprowadzenie scenariuszy, ewentualnie określenie konsekwencji dla pola badawczego **(analiza oddziaływań)**.

8. Projektowanie środków działania i planów **(planowanie przedsięwzięć)**."[28]

Przytoczone powyżej metody podejmowania decyzji strategicznych zostały opracowane przez Rafała Krupskiego w roku 1993. Życie społeczne jednak ewoluuje. Pojawiają się nowe gałęzie gospodarki, nowe zjawiska oraz nowe typy i modele przedsiębiorczości. Jest to związane głównie z dążeniem wszystkich sfer życia, w tym również gospodarki, do modelu społeczeństwa informacyjnego, opartego na wiedzy i informacji. Zmieniają się zasady i techniki konkurowania przedsiębiorstw. Istotnym jednak wyróżnikiem nowego typu społeczeństwa jest dominujące znaczenie usług i malejąca rola produkcji. Z całą stanowczością stwierdzić można, iż w znacznym stopniu podejście teoretyczne dotyczące stosowania strategii przez przedsiębiorstwa jest aktualne, lecz poniżej zostanie przytoczone stanowisko, uwzględniające aktualne czynniki konkurowania firm.

Według Zdzisława Pierścionka[29], podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach opiera się na dwóch zasadniczych podejściach:

A) podejście planistyczne - oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej;

B) podejście ewolucyjne - oparte na paradygmacie zachowań strategicznych.

[27] R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław 1993, s.70.
[28] Tamże, s.72.
[29] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa",* Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2003, s.62.

A. PODEJŚCIE PLANISTYCZNE

Strategia jest typowym planem działania, będącym wynikiem **analiz ilościowych otoczenia oraz zasobów.** Strategia jest procesem określania długoterminowych celów firmy oraz wyboru kierunków działania i alokacji zasobów, umożliwiających realizację tych celów.

Kryterium podziału koncepcji planistycznych wg Z. Pierścionka jest podział ze względu na tworzenie strategii i przewagi konkurencyjnej. W tej strukturze wyróżnia się 4 podejścia:

1. Tradycyjne - podstawą jest ocena silnych i słabych stron podmiotu, z drugiej strony okazji i zagrożeń otoczenia (SWOT). Podejmowanie decyzji strategicznych:

- określa takie działania, które angażują silne strony firmy oraz wykorzystują okazje, jednocześnie nie wymagają zastosowania słabych stron, czyli niekonkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz unikają zagrożeń otoczenia;
- odzwierciedla zasady strategicznego dopasowania;
- stosowane w latach 60, 70 i obecnie stanowi przesłankę wyboru strategii konkurencji i wzrostu.

2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa

- opiera się głównie na zasadzie permanentnego obniżania kosztów wytwarzania przez redukcję kosztów pracy, redukcję nieefektywnych produktów i rynków;
- zakłada wprowadzenie względnie nowych technologii i względnie nowych struktur zarządzania;
- nie koncentruje się na kreowaniu nowych zasobów i umiejętności, bazuje raczej na istniejących zasobach;
- zgodnie z założeniami, przedsiębiorstwo wchodzi na nowy rynek produktowy, jednakże jeśli nie spełnia jego oczekiwań wycofuje się z niego.

3. Reengineering

- narzędziem do utrzymania/zdobycia pozycji konkurencyjnej są: metody ilościowe, systemy informatyczne oraz orientacja procesowa;
- celem jest nie tylko redukcja kosztów lecz również poprawa jakości;
- w razie konieczności ponowne przemyślenie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie stanowi istotne narzędzie osiągnięcia celu, a w razie konieczności radykalne ich przeprojektowanie w celu osiągnięcia lepszych wyników w zakresie kosztów, jakości, serwisu i szybkości.
- nie stanowi ona modyfikacji lecz ponowne projektowanie.

4. Podejście pozycyjne

- jedna z najbardziej rozwiniętych koncepcji planistycznych;
- punktem wyjścia, najistotniejszym elementem strategii jest analiza otoczenia konkurencyjnego;
- pozycja firmy oceniana jest względem pięciu najsilniejszych sił konkurencyjnych oraz jako stratyfikacyjne miejsce w tzw. grupie strategicznej – stąd nazwa „pozycyjna”;
- koncentruje się głównie na otoczeniu;

- analiza zdeterminowana jest przez relatywną siłę pięciu wpływów konkurencyjnych przynależności do określonej grupy strategicznej (przewidywaną reakcję konkurentów, fazę rozwoju sektora: embrionalną, dojrzałą i schyłkową, strukturę konkurencji w sektorze: sektory rozproszone i globalne, narodowe determinanty.

B. PODEJŚCIE EWOLUCYJNE

Strategia nie może być wynikiem racjonalnego planowania, powinna być raczej rozumiana jako określony wzorzec działania, który powstaje w organizacji, jako wynik oddolnych pomysłów i inicjatyw oraz odgórnych wizji projektów. Jej zadaniem jest zintegrowanie głównych celów, polityki i logistyki w „jedną całość".

Największą zaletą podejścia ewolucyjnego jest nakierowanie zasobów organizacji w unikatowy i trwały układ, który opiera się na własnych kompetencjach, przy jednoczesnej antycypacji zmian otoczenia i posunięciach inteligentnych oponentów.

Podstawą jej konstruowania mogą być założenia lidera organizacji **(strategia zamierzona)**, jak również jako połączenie wielu propozycji oddolnych **(strategia wyłaniająca się).**

Podstawowe kierunki koncepcji ewolucyjnej to:

1. Podejście zasobowe

- najważniejszym czynnikiem kształtującym konkurencyjność przedsiębiorstwa jest kształtowanie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa;
- opiera się głównie na uniwersalnych i obiektywnych źródłach przewagi konkurencyjnej, które tkwią wewnątrz firmy;
- wychodzi z 2 podstawowych założeń, iż podmioty gospodarcze w ramach tego samego sektora oraz tej samej grupy strategicznej mogą znacznie różnić się posiadanymi zasobami oraz, że różnice w posiadanych zasobach mogą utrzymywać się przez długi okres z uwagi na ograniczoną mobilność oraz dostępność zasobów;
- istota i cechy zasobów decydujących o konkurencyjności są przedmiotem konstruowanych twierdzeń;
- ich celem jest określenie zależności między ilością, jakością i strukturą istoty i cech zasobów a wynikami firmy i jego konkurencyjnością;

2. Podejście strukturalne

- w tym modelu zarządzanie strategiczne koncentruje się na tworzeniu odpowiednich form organizacyjno – strukturalno – prawnych;
- pozwala opracować model przedsiębiorstwa tzw. „nowego wyzwania";
- umożliwia budowę modelu przedsiębiorstwa wirtualnego, informacyjnego, uczącego się, reagującego na czas, które będzie miało charakter zindywidualizowany;
- głównie opiera się na tworzeniu struktur sieciowych, czyli określonych styczności mechanicznych/powiązań pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami.

3. Podejście koncentrujące się na innowacjach i przedsiębiorczości:

- podejście to zakłada, iż innowacje i przedsiębiorczość to jedyna droga działania, prowadząca do osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności;
- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku możliwe jest dzięki nowości produktu, jakości, przewadze kosztowej, promocji, systemom sprzedaży oraz serwisowi;

- przedsiębiorczość wg tej teorii nie jest tylko zdolnością dostrzegania i wykorzystania okazji w otoczeniu lecz powinna być rozumiana jako zdolność do wprowadzania nowych koncepcji marketingowych, nowych form organizacyjnych przedsiębiorstwa, nowych struktur zarządzania oraz innowacyjnych strategii.

Strategie niszy rynkowej

Tworzenie nisz rynkowych związane jest przede wszystkim z dążeniem do zapewnienia wysokiej rentowności działania przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem powyższego stwierdzenia jest analiza przeprowadzona przez Marc'a Danner'a (*Strategisches Nischenmmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Wiesbaden 2002). Według wspomnianego Autora taki sposób planowania niesie za sobą zarówno wiele korzyści, jak i zagrożeń. Korzyści związane są z upodobaniami i przyzwyczajeniami grup odbiorców do produktu posiadającego oczekiwane przez nich walory. Z kolei zagrożenia związane są z faktem, iż działanie w niszy rynkowej jest na tyle atrakcyjne, iż istnieje duże zagrożenie pojawienia się w niej konkurencyjnej firmy. Niejednokrotnie odniesienie sukcesu w niszy rynkowej związane jest z uchwyceniem takiej szansy na rynku (określeniu i dotarciu do niszy), która umożliwiłaby uzyskanie silnej pozycji konkurencyjnej na tym rynku.

Zgodnie ze stanowiskiem Fritz'a Kröger'a, Andrej'a Vizjak'a i Aleksandra Kwiatkowskiego, autorów „Sukcesu w niszach rynkowych" działanie w ramach nisz rynkowych posiada następujące **cechy**:

- w dużym stopniu zależy od otoczenia rynkowego, w którym przedsiębiorstwo buduje niszę;
- rynek całkowity (kombinacja podaży i popytu, składająca się z części stanowiących określone segmenty rynku) jest istotnym punktem odniesienia, rozpatrywanym w związku z niszą;
- pomimo, iż nisza jest mniejsza od rynku całkowitego posiada większy wolumen zbytu;
- sposób postępowania producentów/usługodawców niszowych zależny jest od ich specjalizacji oraz koncentracji;
- bardzo ważną rolę przy powstawaniu strategii niszowych mają niezaspokojone lub nie w pełni zaspokojone potrzeby klientów, tworzy się bariery dostępu do nich innym graczom rynku.

Przedstawione cechy pozwoliły na dopracowanie wyróżników identyfikacji działania przedsiębiorstwa w oparciu o strategię niszy rynkowej. Jednym z istotnych jej czynników jest określone terytorium, ale rozpatrywane m.in. jako miejsce wprowadzenia własnej oferty, uzyskania na nim konkurencyjnej pozycji oraz możliwości jej sprzedaży w kontekście zdolności nabywczych odbiorców. Kolejne cechy odnoszą się do narzędzi stosowanych w procesie wdrażania strategii. Metody postępowania zależą od dziedziny działalności i zasobów tworzących kompetencje firmy na płaszczyźnie konkurowania. Na koniec jedna z najważniejszych cech, stanowiąca postawę każdej strategii opartej o niszę rynkową, czyli trafne określenie potrzeb odbiorców oferty i zastosowanie takich rozwiązań, które uniemożliwią innym, konkurencyjnym firmom działanie w tym obszarze.

Opracowane na podstawie badań cechy stanowiły podstawę wyróżnienia **9 strategii niszy rynkowej** [30]:

[30] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.141-150.

- **nisze regionalne** – działalność firm ukierunkowana jest na określony obszar geograficzny – region, czyli na docelowe grupy klientów i regionalny branding – czynnik decydujący o decyzji nabycia danego produktu/usługi; **główne cechy:**
  - zaspokajają potrzeby regionalnych odbiorców,
  - utrzymują regionalizm – często dzięki interwencji państwa np. w celu ochrony rodzimego przemysłu,
  - **zaletą** jest to, iż opierają się na określonych dla danego regionu gustach, które można zdefiniować,
  - stosowanie tej strategii stanowi **zagrożenie**, gdy więksi gracze niszowi poszerzają swoją działalność o inne regiony;
- **nisze grup docelowych** – podstawą działania jest ukierunkowanie na ściśle zdefiniowane grupy potencjalnych klientów na rynku ponadregionalnym oraz dokładne zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań oraz całego popytu w tej sferze produktów; **główne cechy:**
  - duże **szanse** powodzenia stanowią specjalne wymagania odbiorców z „częściowo zmienionym łańcuchem wartości", a duży dostawca nie jest zainteresowany działaniem na tym rynku,
  - różnicowanie grup docelowych wg klasy dochodów, klasy wiekowej, płci i zawodu;
- **nisze produktów** – najistotniejszy czynnik w tym modelu to wyjątkowość koncepcji sprzedaży oferowanych już w tym zakresie na rynku produktów i usług; **główne cechy:**
  - są **skuteczne**, gdy stosuje się je szybciej i konsekwentniej niż mógłby to zrobić potencjalny prekursor; powodzenie ich stosowania to zdolność wprowadzenia produktu wyprzedzając konkurentów,
  - generują odpowiednio dużo wariantów danego produktu, zaspokajając potrzeby i oczekiwania odbiorców przy pomocy odpowiednio ukształtowanego „łańcucha wartości", charakterystycznego dla danej firmy know-how oraz specyficznych procedur biznesowych;
- **nisze brandingowe** – działania jednostki gospodarczej skupiają się głównie na produkcie co odróżnia ją od niszy produktowej - charakterystycznej grupie docelowej, jednocześnie budując markę, która skierowana jest do społeczności o określonym stylu życia i przestrzeni zakupów, przemawiając do potencjalnych klientów za pomocą zdefiniowanej oferty produktów, wykorzystując zdefiniowane emocjonalnie otoczenie; **główne cechy:**
  - stanowią najskuteczniejszą strategię indywidualnego podziału na segmenty danego rynku, którego podstawę stanowi wyróżnienie się spośród produktów/usług konkurencji dobrze prowadzoną marką,
  - **zaletą** jest możliwość wydzielenia własnego segmentu rynku dla własnych produktów, a zatem wyróżnienie się wśród konkurencyjnych firm dobrze prowadzoną marką;
- **nisze prędkości (błyskawicznej konsolidacji)** – podstawą budowania tej strategii jest skoncentrowanie się na najszybciej rozwijających się segmentach rynku lub też otwarcie się na sprawną i szybką konsolidację w celu osiągnięcia dobrej pozycji wśród liderów na rynku, a nawet zostania głównym liderem; konsolidacja następuje zwykle w oparciu o stosunkowo małą paletę produktów; **główne cechy:**

- uzyskanie/utrzymanie konkurencji na rynku możliwe jest dzięki osiągnięciu efektu skali liderów, opanowanie segmentów prędkich lub też błyskawiczną konsolidację,
- **zaletą** jest skoncentrowanie się firmy na segmencie prędkości oraz uzyskanie przewagi w sferze specyficznych doświadczeń, które uniemożliwiają skontrowanie liderom rynku;

- **nisze innowacji** – plany zdobycia/utrzymania konkurencyjności na rynku opierają się na ustawicznych zmianach w zakresie: produktów, klientów lub też regionu, które to działania innowacyjne w kontekście innych ofert na rynku mogą znaleźć dogodne pozycje do obrony; **główne cechy:**
  - nisza o najszerszym zasięgu,
  - nie ogranicza się tylko do poszczególnych segmentów i „ograniczonych części łańcucha wartości" lecz obejmuje całą aktywność gospodarczą i funkcjonowanie na rynku,
  - **zaletą** jest to, iż krzyżują się z innymi strategiami niszy rynkowej, np. gdy dotyczy innowacji produktu tworzy niszę produktową,
  - z uwagi na to, iż duże firmy, liderzy, nie reagują na potrzebę zmiany dostatecznie szybko, opieranie działalności firm mikro, małych i średnich na tym właśnie czynniku stanowi szansę osiągnięcia/utrzymania konkurencyjności na rynku;
- **nisze kooperacyjne** – oparte są na połączeniu małych przedsiębiorstw, których wspólne działanie ma na celu osiągnięcie efektu skali, czyli możliwość konkurowania z liderami rynku; **główne cechy:**
  - tworzenie kooperacji – **wadą** jest to, iż rozwój możliwy jest tylko w przypadku firm posiadających wysokie kompetencje (szereg powiązanych ze sobą zasobów i umiejętności[31]) czyli zdolności rozwoju,
  - **zaletą** jest, iż rezultatem połączenia przedsiębiorstw jest efekt synergii, szczególnie w „rozpracowaniu" rynku;
- **rozszczepienie się rynku** – opiera się na wykorzystaniu zjawiska tzw. „rozdzielenia się ogniw w łańcuchu" i wejścia na rynek z produktem/usługą, będącą częścią składową danej całości; **główne cechy:**
  - **zaletą** jest tworzenie nowych rynków lub też rozszczepienie już istniejących,
  - pozwala ustalić do jakiego stopnia można pogłębić podział dotychczasowych nisz;
- **kontranisze** – konkurencyjność swoją opierają na działaniu jako firma komplementarna do strategicznego profilu lidera rynku, któremu wskutek utrzymania jednolitych standardów brakuje elastyczności i innowacyjności.

  Słabe i mocne strony lidera rynku wykorzystywane są przez graczy niszowych, którzy obejmują swoim działaniem określony profil na rynku, zamykając dostęp do tego obszaru liderowi na rynku; **główne cechy:**
  - **zaletą** jest, iż główni liderzy mają tendencje do rezygnowania z działań innowacyjnych pozostawiając pewne „pole" graczom niszowym.

Wskazane przez Autorów opracowania „Sukces w niszach rynkowych" stosowane przez przedsiębiorców modele strategii niszowych odnoszą się do współczesnych – globalnych zjawisk zachodzących na rynku po stronie wytwórców produktów i usług. „Istota

[31] A. Marszałek, *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, Zeszyty naukowe nr 700, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s.267.

właściwego zastosowania strategii niszowej polega jednak na tym, by w twardej walce konkurencyjnej, na każdym rynku znaleźć mniejsze rynki cząstkowe, w których można wygodnie przetrwać." [32]

Przedstawiony powyżej podział i założenia dotyczące elementów tworzących strategie niszy rynkowej, powstały na podstawie badań firm z 30 krajów położonych na wszystkich kontynentach świata. Należy w tym miejscu podkreślić, iż w polskiej gospodarce obowiązują te same reguły odnoszenia przez firmy sukcesu dzięki stosowaniu strategii niszy rynkowej. Jednakże z uwagi na gwałtownie przebiegający proces transformacji gospodarki, związany z restrukturyzacją i prywatyzacją bardzo trudne, a często niemożliwe, jest obserwowanie tworzenia się nisz w opisanym powyżej znaczeniu[33].

Sukces w warunkach polskiej gospodarki możliwy jest w ramach sześciu nisz. Ich kluczowe cechy odpowiadają wyróżnikom nisz charakterystycznych dla gospodarki globalnej. Autorzy „Sukcesu w niszach rynkowych", stanowiącego podstawę tej części opracowania, nie wskazali szczegółowych przyczyn występowania w warunkach polskich 6 strategii niszy rynkowej, podczas gdy dla gospodarki globalnej zostało wyodrębnionych dziewięć takich modeli. Podstawą jednak była odmienność sytuacji gospodarczej. W Polsce przedsiębiorstwa działają w ramach następujących nisz:

- **regionalnych;**
- **grup docelowych;**
- **produktów;**
- **marki – odpowiadającej niszy brandingowej;**
- **prędkości;**
- **innowacyjności.**[34]

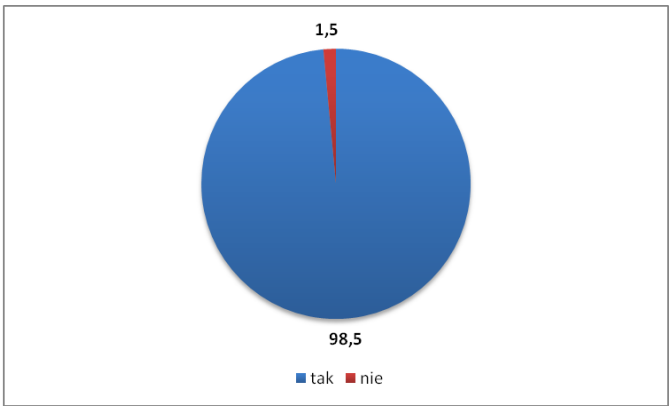
Jak zaznaczyli Autorzy w Polsce nie wszystkie firmy przeobraziły się w kierunku pełnej konkurencyjności, pozostając w warunkach całkowitego braku konkurencji. Pozostało jeszcze zbyt wiele obszarów stanowiących tzw. **nisze post-monopolistyczne** (zaliczane do nisz regionalnych) np. energetyka, do niedawna transport kolejowy i usługi pocztowe. Postępujące procesy deregulacyjne zmierzają w kierunku zniesienia monopolizacji. Przykładem może być Poczta Polska, która do roku 2011 przestanie funkcjonować w warunkach uprzywilejowania, a stanie się to za sprawą zniesienia monopolu na przesyłki poniżej 50 gramów. Pojawią się możliwości działania firm prywatnych w nowych, dotychczas niedostępnych dla nich obszarach. Zapewne będą to firmy zaliczane do klas wielkości dużych lub też nawet makro, jednakże zaistnieją również warunki do realizacji zadań dla mikropodmiotów. Przykładem mogą być np. usługi doręczania listów poniżej 50 gram np. w obrębie małych i średnich miast.

[32] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.23.
[33] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s.141.
[34] F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski *Sukces w niszach rynkowych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, ss.141-147.

2.1. Niszowa mikrofirma i jej właściciele

Działalność przedsiębiorcza prowadzona na bardzo niewielką skalę – jak to przeważnie ma miejsce w przypadku mikroprzedsiębiorstw, niemal zawsze realizowana jest w ramach jednego lub kilku typów niszy. W oparciu o zastosowany w badaniu algorytm, skonstruowany w oparciu o wykorzystane w kwestionariuszu ankiety pytania wskaźnikowe, do działalności niszowej przyporządkowanych zostało 98,5%[35] badanych firm (rys. 1). W związku z powyższym w poniższej analizie zaprezentowane i poddane wnioskowaniu zostaną dane dotyczące populacji firm uznanych za niszowe. Udział firm, które nie posługują się strategią niszową, plasujący się poniżej wartości błędu statystycznego, nie daje podstaw, aby populację tą poddawać odrębnej analizie, traktując ją jako punkt odniesienia dający możliwość porównywania firm niszowych z działającymi poza niszą (szczegółowe informacje na temat przyjętego sposobu definiowania niszowości zawarte są we wstępie str. 3-4).

Rysunek 1. Udział firm niszowych wśród przedsięwzięć uczestniczących w badaniu, N=1264 (%).

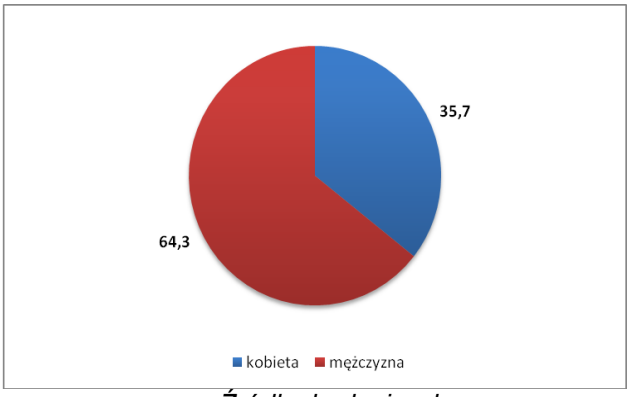


Źródło: badania własne.

Jednym z czynników określających specyfikę działalności przedsiębiorczej, jest przynależność płciowa właściciela firmy. Kryterium to ma znaczenie na przykład w odniesieniu do profilu działalności firmy, jako konsekwencja kulturowo uwarunkowanego, tradycyjnego zróżnicowania branż na „kobiece" i „męskie". W badaniu przeważali mężczyźni, stanowiąc 64,3%[36] populacji (rys. 2) – należy jednakże zauważyć, że w mikrofirmach pozycja nominalnego właściciela jest sprawą umowną. W prowadzenie przedsiębiorstwa zaangażowani są także współmałżonkowie, jednakże w zbiorowościach nastawionych tradycjonalistycznie, role kierownicze przypisuje się mężczyznom i oni też częściej wskazywani byli jako nominalni właściciele firm, co znalazło swoje potwierdzenie w niniejszym badaniu.

[35] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[36] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

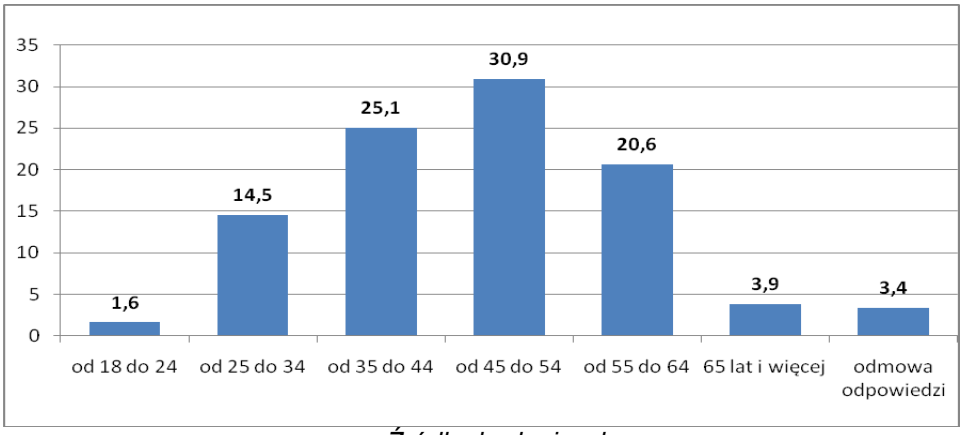
Rysunek 2. Struktura respondentów wg płci, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Kolejną zmienną opisującą badaną populację jest wiek respondentów. Wśród ankietowanych najliczniej reprezentowane były osoby w wieku od 45 do 54 lat (30,9%)[37] następnie od 35 do 44 lat (25,1%)[38] i od 55 do 64 lat (20,6%)[39] (rys. 3). Należy odnotować, że udział osób należących do poszczególnych przedziałów wiekowych bezpośrednio związany jest z podziałem na ekonomiczne klasy wieku – najliczniej reprezentowana jest kategoria osób będących w wieku produkcyjnym. Jednakże wśród respondentów nieco liczniej reprezentowane są wyższe kategorie wiekowe, można to zinterpretować, jako wskazanie, że dla działalności gospodarczej większe znaczenie ma przychodzące z wiekiem doświadczenie niż młodzieńcza energia.

Rysunek 3. Struktura wieku respondentów, *N=1245* (%).



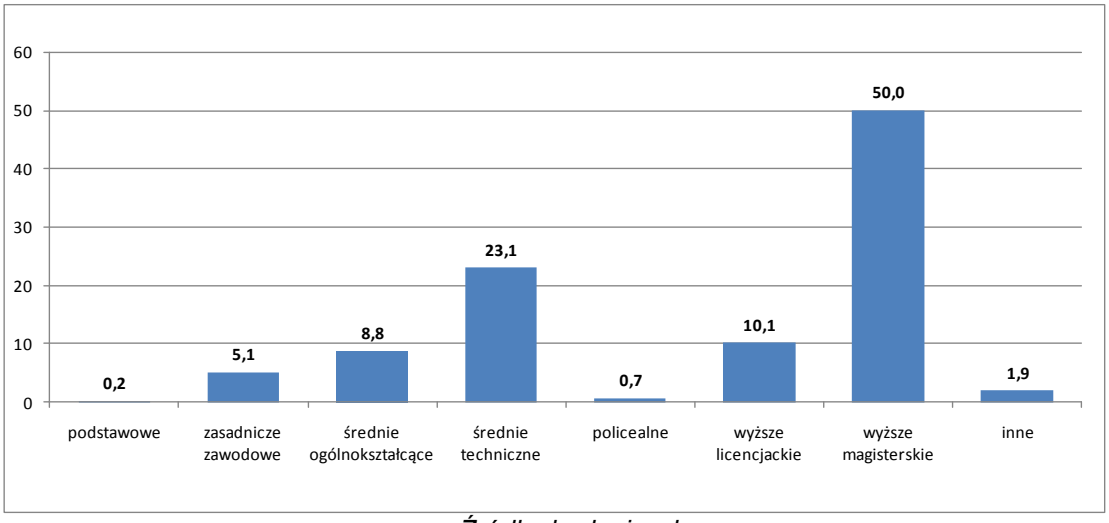
Źródło: badania własne.

Jednym z kluczowych czynników określających potencjał zasobów ludzkich, jest posiadane przez pracującą jednostkę wykształcenie. Nie ma jednoznacznych danych mówiących o dodatniej relacji między poziomem przedsiębiorczości a poziomem wykształcenia. Jednakże w realiach nowoczesnych gospodarek kapitalistycznych, wykształcenie jest zasobem, który ułatwia radzenie sobie z wyzwaniami jakie stawia przed jednostką zaawansowana technologicznie gospodarka – także w ramach indywidualnej działalności gospodarczej. Wśród badanych zdecydowanie dominują osoby z wykształceniem wyższym (licencjackie 10,1%[40] i magisterskie 50%[41]), kolejne miejsce zajęła

[37] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[38] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[39] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[40] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

kategoria – wykształcenie średnie (ogólnokształcące 8,8%[42] i techniczne 23,1%[43]) (rys. 4). Tak liczną reprezentację osób z wykształceniem wyższym trzeba zaakcentować, bowiem pomimo umasowienia wykształcenia wyższego, jakie nastąpiło w Polsce w minionych latach, to pod względem wykształcenia badani przedsiębiorcy zdecydowanie przewyższają średnią krajową (obecnie ok. 15% mieszkańców posiada wykształcenie wyższe[44]).

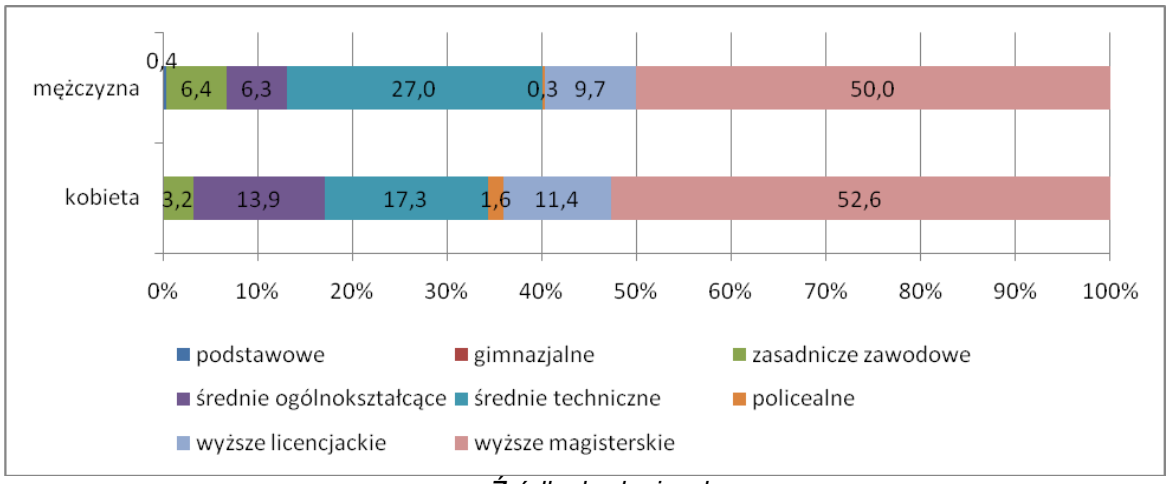
Rysunek 4. Struktura respondentów wg wykształcenia, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Wśród ankietowanych przedsiębiorców kobiety dysponują nieco wyższym wykształceniem niż mężczyźni, częściej wśród nich reprezentowane są osoby z wykształceniem wyższym licencjackim i magisterskim (rys. 5). Mężczyźni natomiast zdecydowanie dominują, jeśli chodzi o wykształcenie średnie techniczne − można domniemywać, że swoje odbicie znajduje tutaj pewien tradycjonalistyczny podział kierunków edukacji – dla dziewcząt szkoła ogólnokształcąca, dla chłopców techniczna.

Rysunek 5. Struktura respondentów wg wykształcenia z uwzględnieniem podziału na płeć, *N=1245* (%).

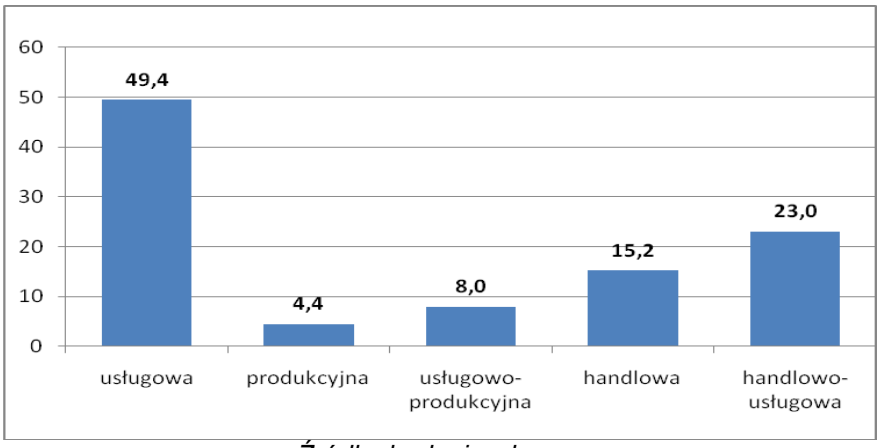


Źródło: badania własne.

[41] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[42] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[43] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[44] Dane GUS.

Wśród ankietowanych przeważają firmy zajmujące się działalnością usługową (49,4%[45]), a w dalszej kolejności usługowo-handlową (23,0%[46]) oraz handlową (15,2%[47]) (rys. 6). Najmniej licznie reprezentowane są firmy prowadzące działalność handlowo-produkcyjną i produkcyjną (odpowiednio 8,0%[48] i 4,4%[49]). W tym zestawieniu swoje odbicie znajduje specyfika działalności w skali mikro – głównie związana z niewielkimi zasobami, jakie wykorzystywane są w prowadzonej działalności. Firmy usługowe i handlowe rzadziej niż produkcyjne wymagają znacznych nakładów finansowych, stąd popularność tego typu aktywności, wśród podmiotów działających w najmniejszej skali. Działalność usługowa może być realizowana tylko w oparciu o kompetencje, doświadczenie, umiejętności przedsiębiorcy przy wykorzystaniu najprostszych narzędzi, co jest niemożliwe w przypadku większości typów działalności produkcyjnej.

Rysunek 6. Struktura badanych firm wg branży działalności, *N=1245* (%).

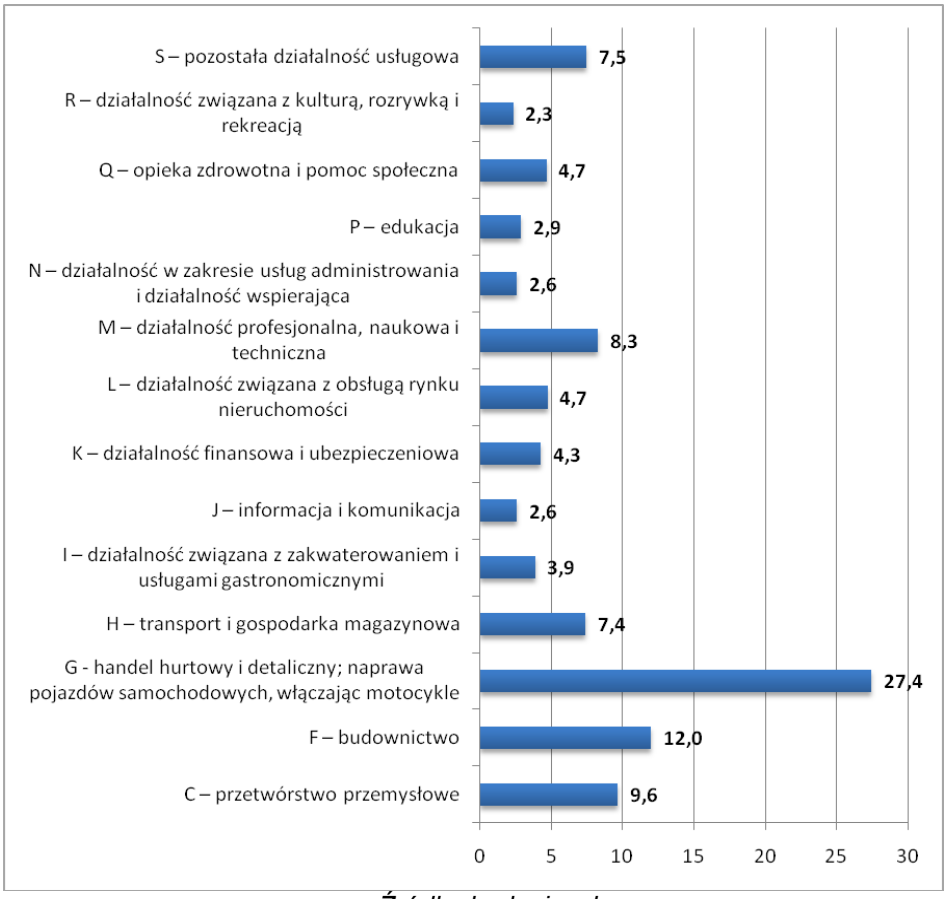


Źródło: badania własne.

Konsekwencją wspomnianych powyżej prawidłowości – dominacja sfery usługowej i handlowej, jest struktura badanej populacji przy uwzględnieniu przynależności do sekcji PKD. Zdecydowanie dominuje sekcja G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (27,4%[50]) (rys. 7). Kolejne pozycje posiadają zbliżony udział w badanym zbiorze, ok. 10%: F – budownictwo (12,0%[51]), C – przetwórstwo przemysłowe (9,6%[52]) oraz M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (8,3%[53]); S – pozostała działalność usługowa (7,5%[54]) i H – transport i gospodarka magazynowa (7,4%[55]). Choć biorące udział w badaniu firmy reprezentują bardzo zróżnicowane obszary aktywności gospodarczej, to zdecydowana dominacja sekcji G określa obszar zagrożeń będących konsekwencją zawężonej oferty, z jaką wychodzą na rynek mikrofirmy – handel na niewielką skalę.

[45] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[46] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[47] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[48] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[49] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[50] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[51] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[52] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[53] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[54] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[55] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 7. Struktura próby wg sekcji PKD w której działa przedsiębiorstwo, *N=1245* (%).



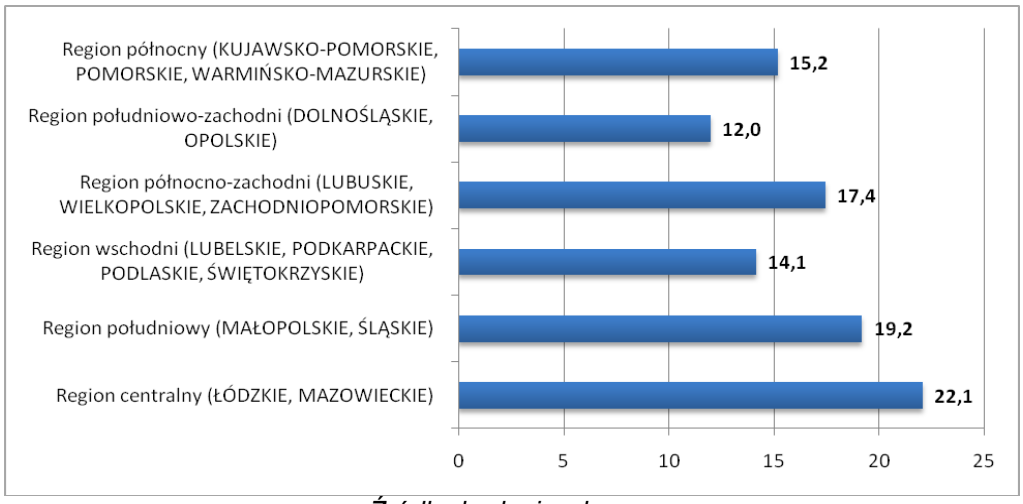
Źródło: badania własne.

Zróżnicowanie płciowe właścicieli firm znajduje również swoje odbicie w rodzaju branży w jakiej prowadzona jest firma. Co prawda, zarówno wśród firm prowadzonych przez kobiety jak i mężczyzn najpopularniejsza jest sekcja G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, jednak jej udział w danej kategorii jest zróżnicowany – nieco ponad 30% firm prowadzonych przez mężczyzn zakwalifikowanych jest do tej sekcji, a w przypadku firm, których właścicielkami są kobiety, w sekcji tej operuje nieco ponad 21%. Natomiast wśród firm prowadzonych przez kobiety ok. dwa razy większy, niż wśród firm prowadzonych przez mężczyzn, udział mają firmy, które prowadziły swoją działalność w ramach następujących sekcji: P – edukacja, Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz S – pozostała działalność usługowa. Zwłaszcza te dwa pierwsze obszary działalności gospodarczej, można zakwalifikować do tradycyjnych domen aktywności kobiecej.

Najliczniej w badanej próbie reprezentowane były firmy zlokalizowane w regionie centralnym (22,1%[56]) oraz południowym (19,2%[57]) (rys. 8). Geograficzne zróżnicowanie badanej zbiorowości jest konsekwencją zastosowanej w badaniu procedury metodologicznej – liczba badanych podmiotów zlokalizowanych w danym regionie była pochodną liczby podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON.

[56] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[57] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

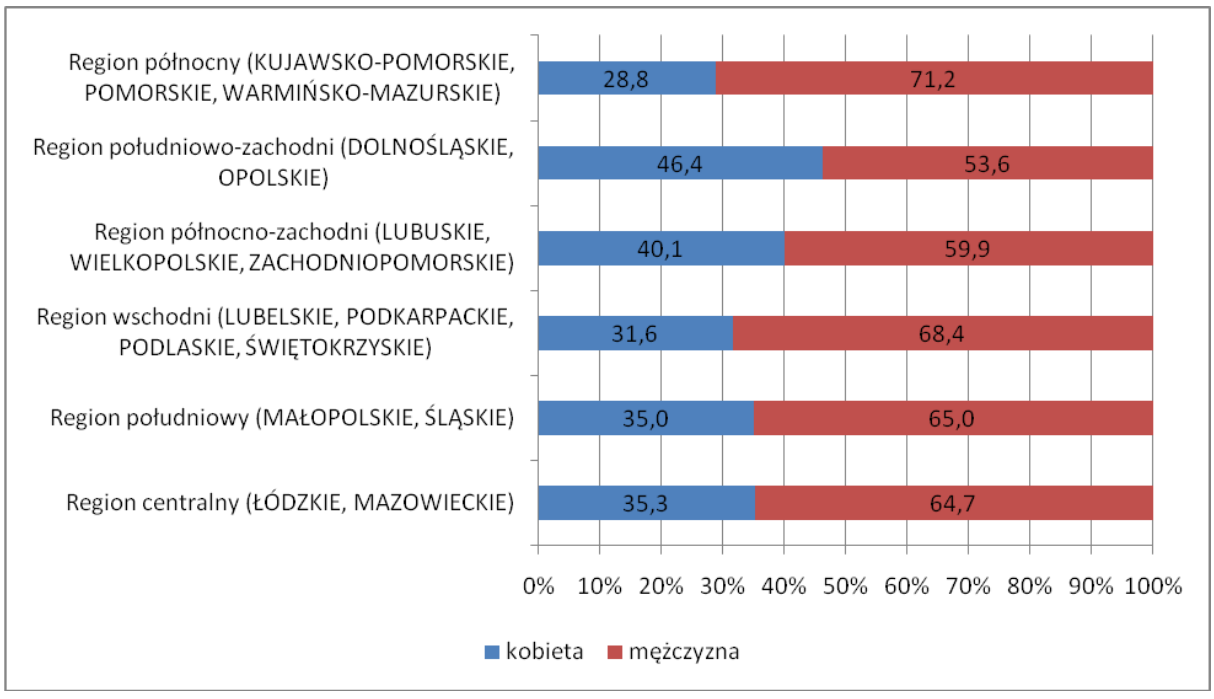
Rysunek 8. Struktura próby wg położenia geograficznego siedziby firmy w układzie regionalnym, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Choć generalnie właścicielami firm częściej są mężczyźni, to największe dysproporcje w liczebności podmiotów należących do kobiet lub mężczyzn występują na terenie regionu północnego – tutaj przewaga mężczyzn jest największa (rys. 9). Natomiast w przypadku regionu południowo-zachodniego udział firm prowadzonych przez kobiety jest najbardziej zbliżony do połowy. Wydaje się, że w regionach uboższych mniej jest firm prowadzonych przez kobiety.

Rysunek 9. Przynależność płciowa z uwzględnieniem regionu, w którym prowadzona jest działalność *N=1245* (%).



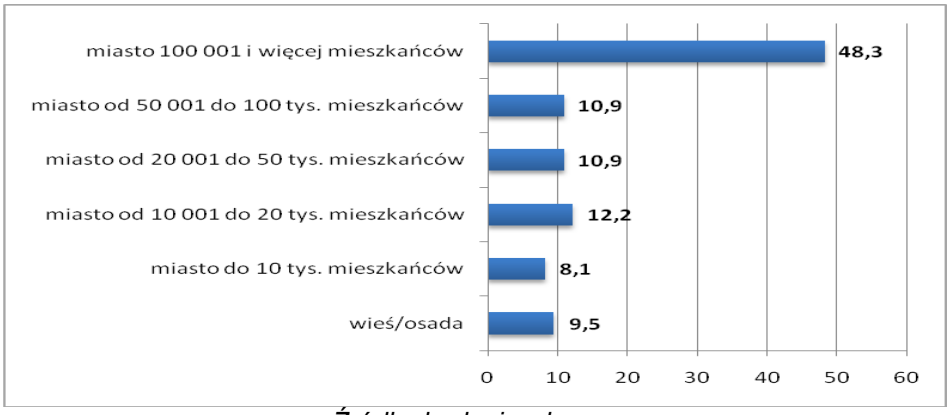
Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że mikroprzedsiębiorczość ma charakter wielkomiejski – 48,3%[58] respondentów prowadzi firmy zlokalizowane w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców (rys. 10). Pozostałe typy jednostek osadniczych (średnie i małe miasta, wieś) reprezentowane są na zbliżonym poziomie, osiągając wartość ok. 10%. Można by oczekiwać, że z punktu widzenia usług będących dominującą formą aktywności badanych firm, przewaga wielkich miast jest oczywista, jest nią dostępność klientów. Ponieważ w większości przypadków świadczenie usług wymaga bezpośredniego kontaktu klienta i usługodawcy, to zasięg prowadzonej działalności jest znacznie ograniczony. Jednakże kolejne dane zakłócają nieco ten prosty obraz. Okazuje się bowiem, że 31,3%[59] badanych stwierdziło, że prowadzą działalność o zasięgu krajowym (rys. 11). I choć na drugim miejscu uplasowały się deklaracje wskazujące, że działalność prowadzona jest w obrębie miasta (23,4%[60]), to po zsumowaniu wypowiedzi przyporządkowanych do kategorii określających zasięg działalności na poziomie lokalnym (do kilku powiatów) okazuje się, że przewagę mają firmy o zasięgu ponadlokalnym (obszar województwa i wyżej).

Należy więc domniemywać, że przewaga liczebna firm zlokalizowanych w wielkich miastach spowodowana jest nie tylko czynnikami popytowymi. Wydaje się prawdopodobne, że prowadzenie działalności w wielkim mieście ułatwia firmie przetrwanie w najtrudniejszym, początkowym etapie działalności, a następnie daje możliwość zwiększenia zasięgu prowadzonej działalności.

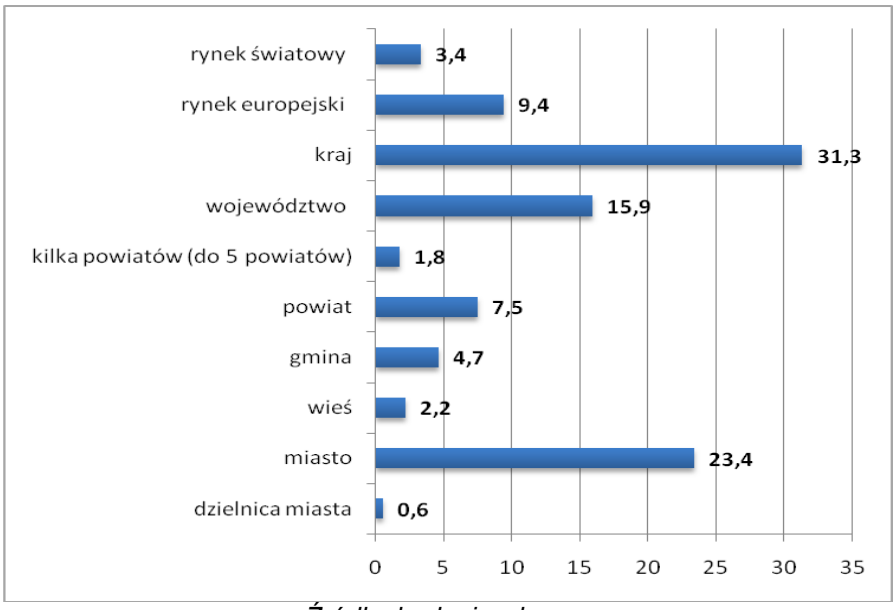
[58] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[59] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[60] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 10. Struktura próba wg lokalizacji siedziby firmy, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

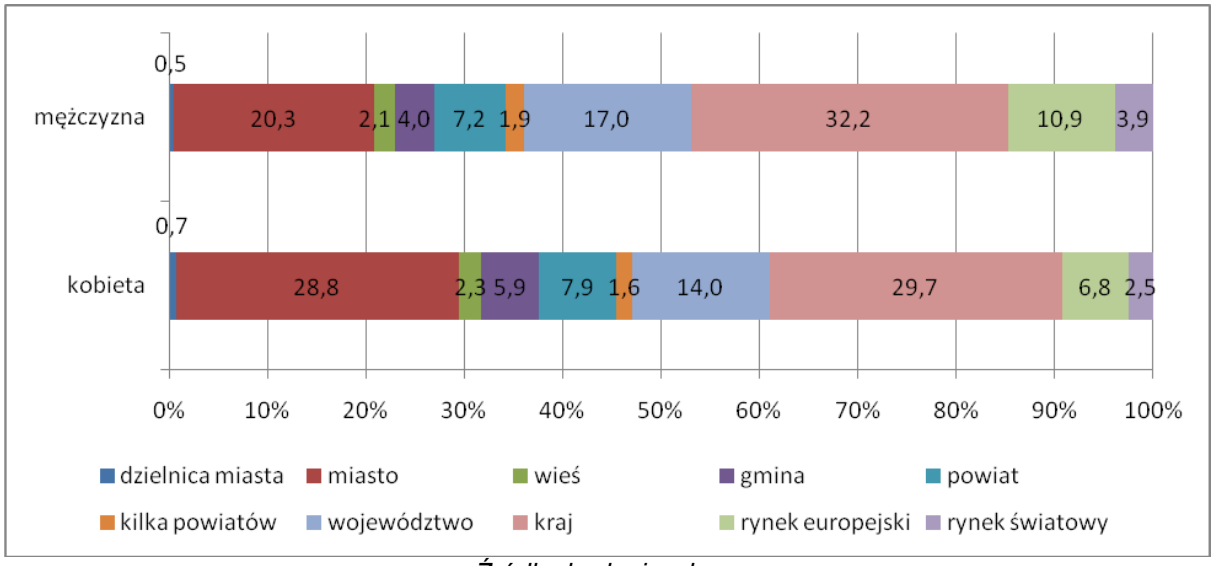
Rysunek 11. Struktura próby wg zasięgu działania przedsiębiorstwa, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Firmy prowadzone przez mężczyzn zdają się mieć pewną przewagę jeśli chodzi o zasięg działalności nad przedsięwzięciami, których właścicielami są kobiety – wśród tych pierwszych nieco większy udział mają podmioty, których zasięg działalności to województwo, kraj, rynek europejski lub światowy (rys. 12). Firmy prowadzone przez kobiety częściej natomiast ograniczają zasięg swojej działalności do obszaru miasta w jakim jest zlokalizowana ich działalność.

Rysunek 12. Zasięg działania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Wnioski:

Prezentowane dane należy ocenić z dwóch perspektyw – z jednej strony wstępnie zarysowana została charakterystyka osób będących właścicielami firmy, a z drugiej wskazane zostały czynniki określające niektóre cechy badanych przedsięwzięć.

Z jednej więc strony, ukazuje się tutaj ogromny potencjał jaki tkwi w przedsiębiorcach, a związany z posiadanym przez nich wykształceniem. Znaczący udział osób z wykształceniem wyższym, choć sam w sobie nie jest determinantem sukcesu, daje pewne podstawy do jego osiągnięcia. Należy jednakże odnotować fakt, że trzon w populacji badanych przedsiębiorców stanowiły osoby, które powoli zbliżają się do końca swojej aktywności zawodowej. Nie jest to jeszcze kluczowy problem, ale uwzględniając ogólne tendencje demograficzne (starzenie się społeczeństwa) trzeba zwrócić uwagę na tę kwestię w kontekście działań na rzecz propagowania przedsiębiorczości wśród ludzi młodych.

Z drugiej strony pojawia się tutaj obraz firm skupionych w sektorach o tzw. niskim progu wejścia – niewiele trzeba posiadać, aby zaistnieć na takim rynku. Dominacja działalności usługowej oraz sekcji G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (w ramach PKD) stwarza podstawy do oceny, że firmy ani w momencie startu ani w trakcie swojej działalności nie dysponowały znaczącymi zasobami materialnymi i finansowymi, które umożliwiałyby zaangażowanie w działalność produkcyjną. Spostrzeżenia te znajdują swój szczególny wyraz w wypowiedziach respondentów uzyskanych w tracie jakościowego etapu badań (IDI). Wynika z nich bowiem że przedsiębiorcy decyzję o zaangażowaniu w usługi lub handel, podjęli ze względu na niemożność bądź niechęć do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania, niezbędnych w ich przypadku gdyby zdecydowali się na działalność produkcyjną. Kryterium kluczowym była możliwość oparcia się na własnych zasobach – czy to w postaci indywidualnych umiejętności, czy to niewielkich środków wystarczających na wynajem pomieszczeń do handlu lub usług indywidualnych. W tym punkcie analiza wskazywałaby na pewną słabość sektora – bazując głównie na własnych umiejętnościach i niewielkich zasobach materialnych i finansowych trudno jest wygenerować znaczący potencjał rozwojowy. Nie jest to jednak niemożliwe, bowiem z deklaracji dotyczących zasięgu prowadzonej działalności, można wyciągnąć wniosek, że wielu firmom, pomimo pewnych barier będących konsekwencją obranej drogi rozwoju (sektor gospodarki, sekcja PKD) udało

się osiągnąć pozycję na rynku, która umożliwia konkurowanie na rynku ponadlokalnym. Zdaniem respondentów udzielających wywiadów (IDI) było to możliwe głównie dzięki ogromnemu nakładowi pracy własnej, jak wynikało bowiem z ich wypowiedzi: „przedsiębiorcą jest się 24 godziny na dobę przez cały rok, bez takiego podejścia firma ma niewielkie szanse na rozwój".

Dodatkowo analiza uwzględniała także zróżnicowanie sytuacji firm prowadzonych przez osoby należące do różnych kategorii płci. Można odnotować, że w zaprezentowanej charakterystyce, znajdują swoje odbicie występujące w społeczeństwie tradycyjne podziały związane ze zróżnicowaniem płciowym – szczególnie w odniesieniu do posiadanego przez przedsiębiorców wykształcenia oraz branży w jakich prowadzona jest działalność firmy.

2.2. Kompetencje pracowników

Czynnikiem budującym pozycję firmy są pracownicy w niej zatrudnieni, jednak w sektorze mikrofirm sytuacja jest specyficzna. Wiele spośród nich to firmy rodzinne, bazujące na nierejestrowanym czasie pracy członków rodziny lub samego właściciela.

> *„Natomiast rzeczywiście wszystkie prace kreatywne, koncepcyjne to należą do męża w tej chwili. I tak już nauczeni dziewięcioletnim doświadczeniem wiemy, że jeśli ma wygrać jakiś projekt, to na pewno będzie to jego projekt. Nie próbujemy go na siłę zastąpić, bo próbowaliśmy nie raz, ale to zawsze kończy się tym, że jeśli jest jakiś ważny klient, jeśli jest jakaś ważna praca, to on siada wtedy".* (działalność usługowa)

Wymiar formalny stosunku pracy określa forma umowy o pracę, zawarta między pracodawcą i pracobiorcą. Przedsiębiorcy preferują tradycyjne relacje, gdyż bazują na zatrudnieniu pracowników na czas nieokreślony (68,4%[61]) (rys. 13). Niewielki udział mają tutaj elastyczne formy zatrudnienia – praca na zlecenie, sezonowa, dorywcza czy też na umowę o dzieło. Bez wątpienia umowa o pracę na czas nieokreślony jest preferowana przez pracowników, traktujących tą formę, jako gwarancję zatrudnienia. Jednakże z punktu widzenia przedsiębiorców, w warunkach dużej fluktuacji koniunktury rynkowej, oraz dużych zasobach wolnej siły roboczej (bezrobocie) stosunkowo trwałe wiązanie się z pracownikiem wydawać by się mogło mniej funkcjonalne. Znaczący udział firm zatrudniających pracowników w ramach umowy na czas nieokreślony spowodowany jest kilkoma przyczynami.

Z jednej strony w małej firmie relacje mają charakter nieformalny – pracodawcę i pracownika łączą więzi silniejsze niż tylko stosunek pracy. Ludzie ci najczęściej znają się nie tylko ze względu na pełnione role zawodowe, ale także prywatnie. Choć nie muszą tu występować bardzo ścisłe związki o charakterze towarzyskim, to jednak dla pracodawcy pracownik, nie jest tylko nazwiskiem, czy też funkcją pełnioną w firmie, ale człowiekiem o określonej osobowości i indywidualności.

> *„(…) my przywiązujemy się bardzo do pracowników i u nas wszyscy pracują odkąd pamiętam, mamy problem z takim szybkim reagowaniem na jakieś właśnie..., nawet w przypadku jakiegoś kryzysu problemów finansowych też mamy problem z szybkim reagowaniem na zasadzie zmniejszania liczby zatrudnienia, żeby troszeczkę zaoszczędzić."* (działalność usługowa)

[61] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

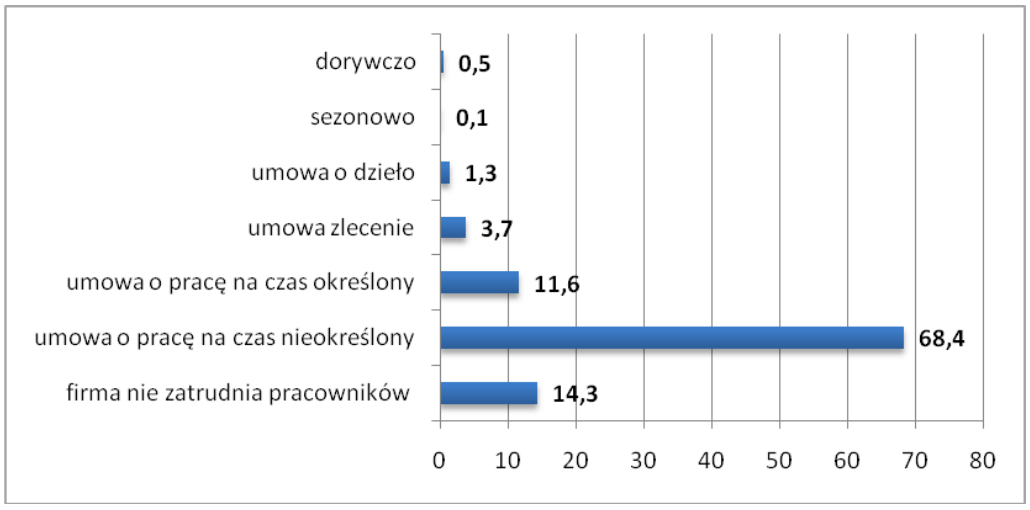
Pomimo wysokiego poziomu bezrobocia przedsiębiorcy nieodmiennie skarżą się na trudności w znalezieniu i utrzymaniu kadry o wysokich kompetencjach, nie tylko zawodowych, ale i społecznych. O dobrego pracownika jest trudno, bo takich jest po prostu mało, a z drugiej strony małe firmy konkurować muszą z ofertami, jakie obecnie mają do wyboru ci najlepsi.

> *„(…) u nas mała jest rotacja pracowników, ze względu na to, że naprawdę są dobierani. Ja ręczę za mojego pracownika i to co on robi. To lepiej znaleźć pracownika dobrego, solidnego, uczciwego, myślącego, dać mu więcej i on będzie się trzymał. Bo z fachowcami jest problem. Bo do tej pracy trzeba naprawdę wykształcić człowieka. I trzeba człowieka znaleźć myślącego, to nie jest automat, który będzie składał pach pach pach, ale tu trzeba pomyśleć. Wielu naprawdę dobrych ludzi wyjechało i oni nie wrócą do Polski. Natomiast takie ludki, które przynieś, podaj, pozamiataj one będą krążyli między Anglią i Polską".* (działalność produkcyjna)

Przedsiębiorcy są świadomi, że mają niewielkie możliwości przyciągnięcia kadry wysokimi zarobkami, wydaje się że jednym ze sposobów na podniesienie wartości oferty zatrudnienia, jest proponowanie potencjalnym pracownikom pracy na umowę o pracę, docelowo, na czas nieokreślony.

> *„(…) ale generalnie jest trudno o dobrego pracownika, nie jesteśmy do końca z naszych pracowników zadowoleni, dyskomfort polega na tym, że wiemy, żeby zatrudnić w pełni wykwalifikowanego i na przykład wyuczonego już do zawodu człowieka musimy zaoferować mu jakieś bardzo dobre warunki płacowe. Natomiast też z drugiej strony nie do końca możemy, bo jest to taka branża, jeśli będziemy płacić krocie za manualne prace wykonywane na naszą rzecz, to rzeczywiście nic już później dla nas nie zostanie. Generalnie poziom ogólny pracowników jest średni, natomiast mamy świadomość, że mamy to, za co możemy zapłacić. Ważne jest, że jak już się trafi na tego dobrego pracownika, to trzeba go jakoś zatrzymać, jak nie finansami to w inny sposób".* (działalność usługowa)

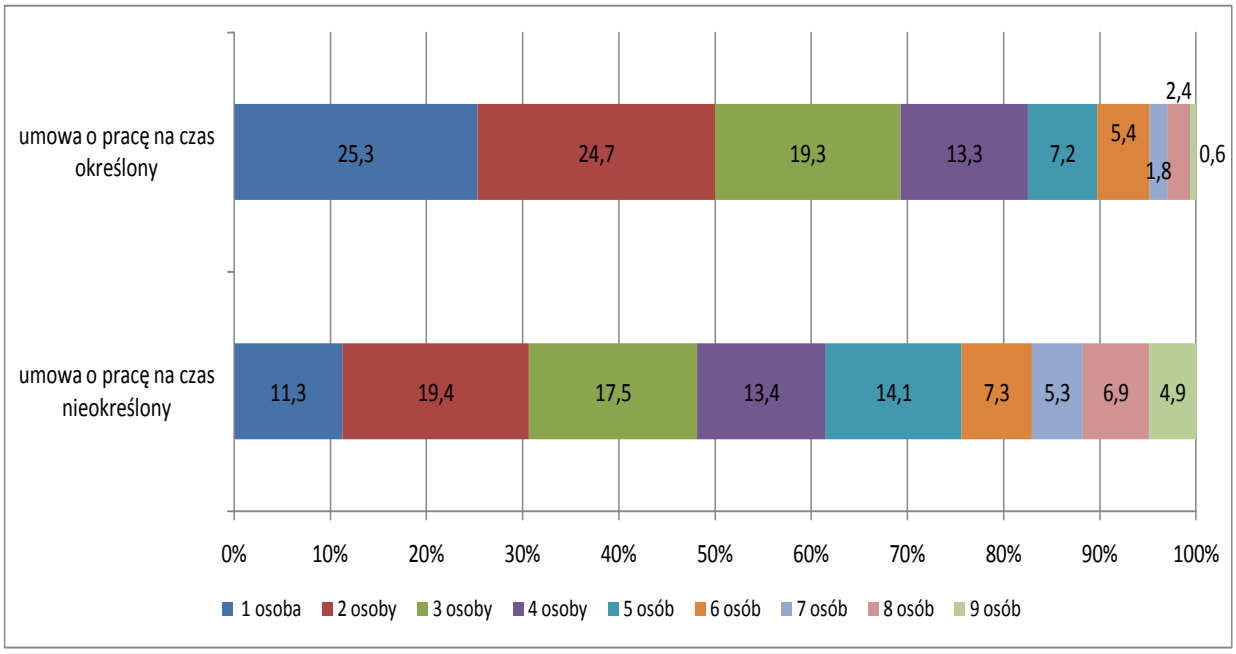
Rysunek 13. Forma zatrudnienia pracowników, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Także wielkość firmy ma znaczenie dla wybieranej przez pracodawcę formy zatrudniania pracowników. Okazuje się, że mniejsze przedsięwzięcia – do 3 pracowników, częściej zatrudniają na umowę na czas określony (rys. 14). W przypadku umowy na czas nieokreślony zauważalny jest większy udział firm zatrudniających od 4 do 9 osób. Jest to zapewne związane z większą stabilnością funkcjonowania firmy, zbyt duża rotacja na wszystkich stanowiskach mogłaby sparaliżować działanie firmy. W przypadku mniejszych przesięwzięć rośnie znaczenie i rola właściciela firmy, który jest gwarantem jej funkcjonowania. Z drugiej strony, zaprezentowane dane, można odczytać także jako świadectwo ostrożnego poszerzania zakresu działalności, jaki ma miejsce w przypadku firm zwiększających zatrudnienie – czynią to one stopniowo, przyjmując pracowników na czas określony, co daje mozliwość ograniczenia ryzyka, w razie gdyby okazało się, że decyzja o zwiększeniu zatrudniania była błędna.

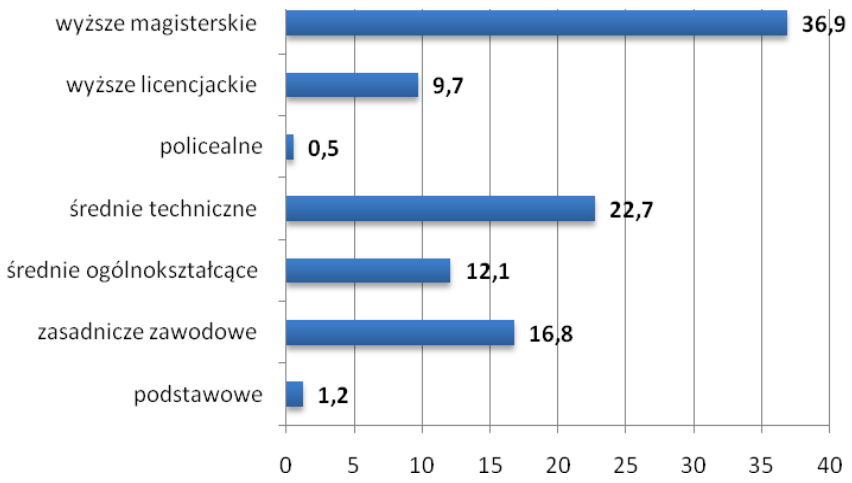
Rysunek 14. Forma zatrudnienia pracowników a liczba zatrudnionych osób *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

W opinii samych przedsiębiorców do kluczowych problemów jakie stają przed firmami należy dostępność kadry o określonym poziomie kompetencji. Jak się jednak okazuje, zasadniczą barierą w działaniu firm nie jest jednak wykształcenie pracowników, bowiem kiedy poproszono respondentów o określenie przybliżonej liczby zatrudnionych osób należących do poszczególnych kategorii wykształcenia okazało się, że wśród pracowników przedsięwzięć zakwalifikowanych do badania wyraźnie przeważają osoby z wykształceniem wyższym, zarówno licencjackim jak i magisterskim (46,6%) (rys. 15).

Rysunek 15. Struktura wykształcenia zatrudnionych osób, *N=1042* (%).



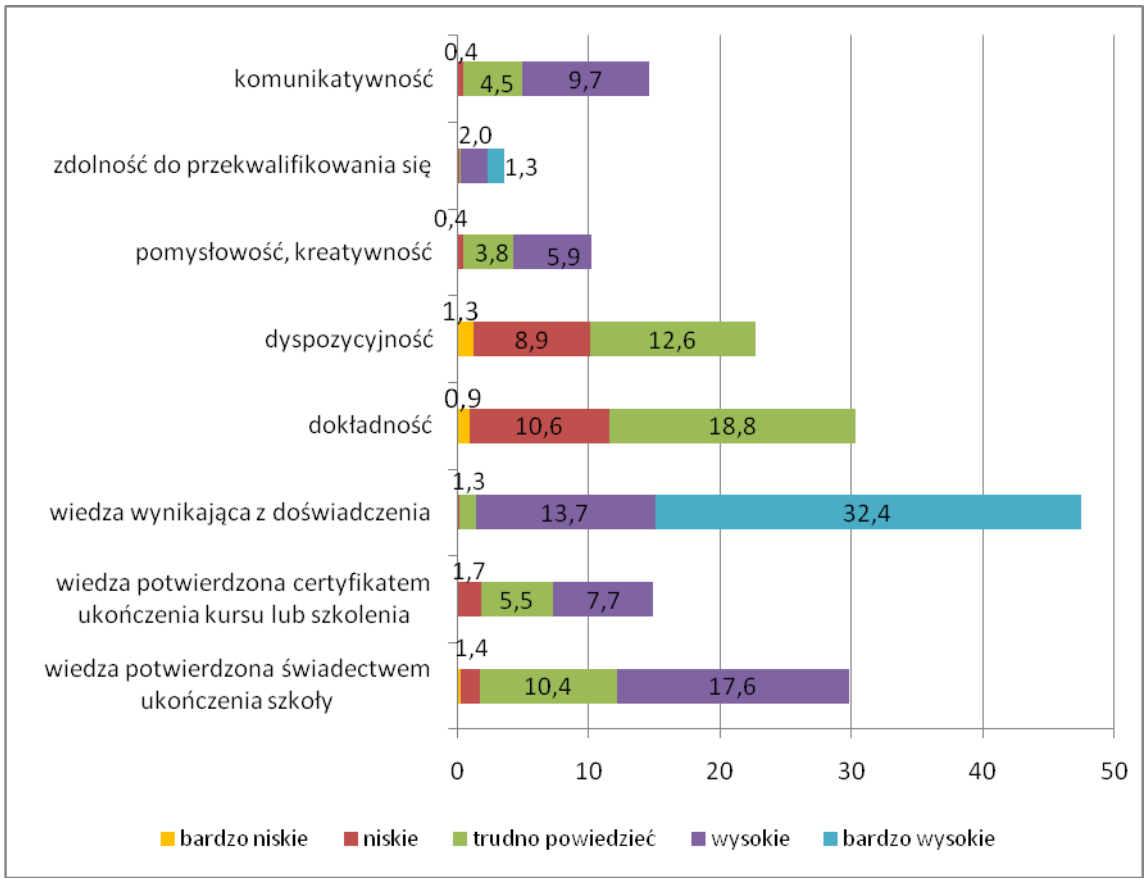
Źródło: badania własne.

Pracodawcy wskazując swoje preferencje co do kompetencji pracowniczych, uchylili się od udzielenia odpowiedzi, na pytanie o wagę poszczególnych, spośród wymienionych, cech pracownika. Poproszeni o ocenę bieżącej sytuacji, oraz określenie stopnia własnych oczekiwań w stosunku do wybranych kompetencji i umiejętności pracowników przedsiębiorcy niechętnie udzielali odpowiedzi. Oceny poszczególnych kategorii pomijane były w niektórych przypadkach przez ok. 50% respondentów, a w niektórych nawet przez 85%. Skoro obraz przebiegu zmiennej jest tak bardzo zakłócony, to zasadne będzie jedynie porównanie ocen określających oczekiwania przedsiębiorców, do oceny bieżącego stanu pracowniczych kwalifikacji (rys. 16 i 17).

Z punktu widzenia badanych przedsiębiorców kluczowe znaczenie ma wiedza, ale w mniejszym stopniu teoretyczna, wyniesiona ze szkoły (28% respondentów stwierdziło, że właśnie tego oczekują po swoich pracownikach), pracodawcy największy nacisk kładą na wiedzę wynikającą z doświadczenia (46% wskazań na wysokie i bardzo wysokie oczekiwania), najmniej zainteresowani są wiedzą potwierdzoną certyfikatami ukończenia kursu lub szkolenia (14,2%). Oprócz wiedzy pracodawcy cenią sobie także komunikatywność (12,2%) oraz kreatywność (8,9%), stosunkowo niewielkie znacznie nadawane było dyspozycyjności i dokładności.

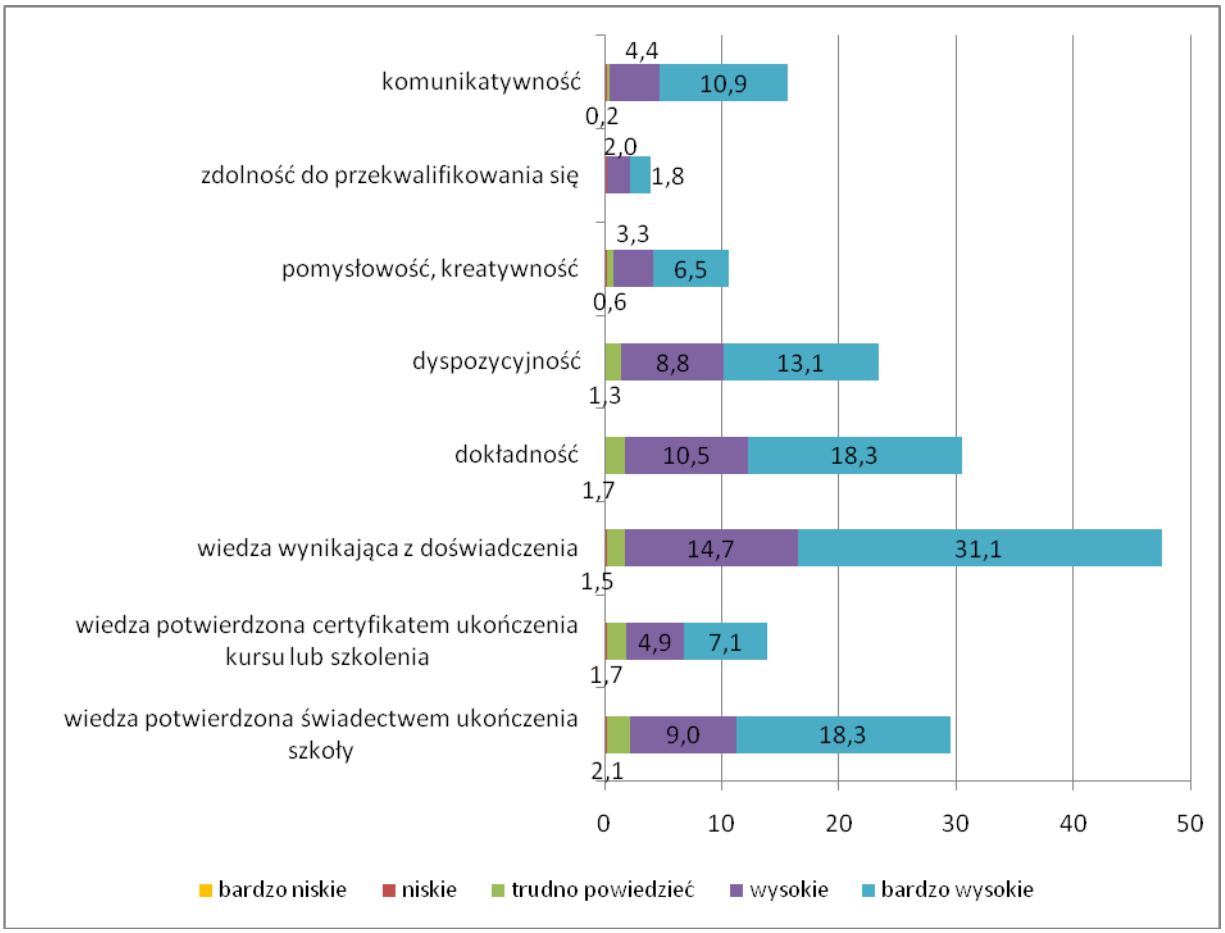
Przedsiębiorcy, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny kluczowych kompetencji i umiejętności faktycznie posiadanych przez pracowników, wydają się być usatysfakcjonowani z bieżącego stanu. Wszystkie z wymienionych kategorii uzyskały znaczną przewagę wskazań na wysoki i bardzo wysoki poziom kompetencji i umiejętności. Należy domniemywać, że w ten sposób przedsiębiorcy chcieli niejako pochwalić się wysokim poziomem kadry. Takie deklaracje stoją w pewnej sprzeczności z formułowanymi w trakcie badań jakościowych (IDI) spostrzeżeniami dotyczącymi jakości dostępnej siły roboczej. Jeżeli jednak porównane zostaną dane dotyczące oczekiwań oraz stanu rzeczywistego, to można zauważyć, że tylko w odniesieniu do wiedzy wynikającej z doświadczenia oczekiwania pracodawców pokrywają się z rzeczywistą sytuacją w firmie – w obu przypadkach pojawia się ocena „bardzo istotne". Można więc domniemywać, że wysoki poziom kwalifikacji osiągnięty przez pracowników w innych kategoriach charakteryzujących poziom kompetencji i umiejętności, nie jest już z punktu widzenia przedsiębiorców tak bardzo istotny.

Rysunek 16. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności pracowników są oczekiwane w Pana/i firmie? *N=1042* (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 17. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności faktycznie posiadają pracownicy Pana/i firmy? *N=1042* (%)

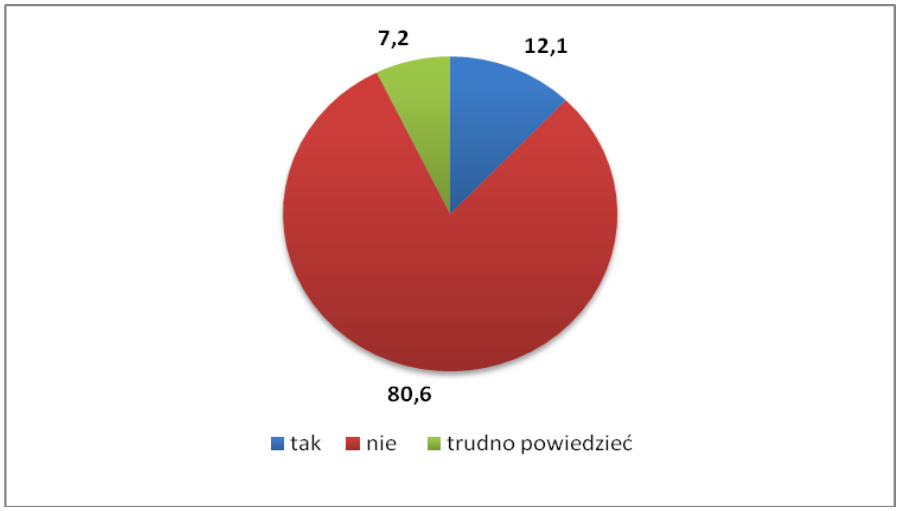


Źródło: badania własne.

Choć trudności ze zdobyciem i utrzymaniem kompetentnej kadry znacznie utrudniają funkcjonowanie firm, to jednak w momencie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności, zagadnienie siły roboczej pozostawało poza obszarem zainteresowania zdecydowanej większości spośród badanych przedsiębiorców. Na podjęcie decyzji o kierunku i rodzaju działalności, w 80,6%[62] przypadków żadnego wpływu nie miała dostępność kadry posiadającej specyficzne kompetencje (rys. 18). Oznacza to, że w momencie startu większość przedsiębiorców albo nie brała pod uwagę konieczności/możliwości zatrudnienia kadry pracowniczej, albo byli oni przekonani, że w razie potrzeby pracownicy będą w stanie opanować niezbędne umiejętności, gdyż nie są one zbyt skomplikowane.

[62] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

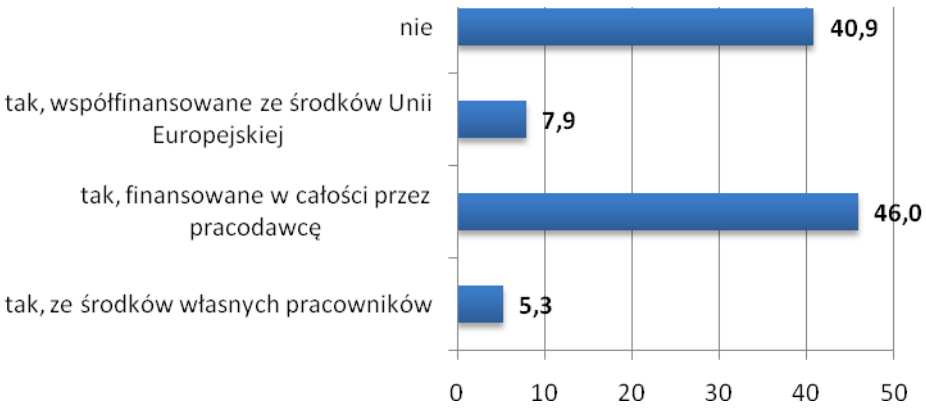
Rysunek 18. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy podjęcie decyzji o kierunku/rodzaju działalności Pana/i firmy związane było z dostępnością kadry posiadającej specyficzne/unikalne kompetencje? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Podnoszenie kwalifikacji jest jednym ze sposobów radzenia sobie z problemem, jakim są niedostatki w kwalifikacjach posiadanych przez zatrudnianą kadrę. Większość przedsiębiorców zadeklarowała, że ich pracownicy uczestniczą w różnego typu szkoleniach podnoszących kwalifikacje, bądź umożliwiających ich zmianę (59,1%). W zdecydowanej większości przypadków źródłem finansowania byli sami przedsiębiorcy (46%[63]), znacznie rzadziej korzystano z zewnętrznego wsparcia środkami Unii Europejskiej (7,9%) (rys. 19). Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku ponad 40%[64] firm pracownicy nie podnoszą swoich kwalifikacji.

Rysunek 19. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy pracownicy Pana/i przedsiębiorstwa w latach 2007-2009 uczestniczyli w szkoleniach podnoszących /zmieniających kwalifikacje zawodowe? *N=1042* (%)



Źródło: badania własne.

[63] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[64] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Wnioski:

Zaprezentowane dane można zinterpretować następująco − badane firmy dysponują pracownikami posiadającymi wysoki poziom wiedzy szkolnej, która przez pracodawców również jest ceniona, można jednak zauważyć pewien niedosyt związany z praktyczną wiedzą fachową wynikającą z posiadanego przez pracownika doświadczenia. Zasadniczym problemem jawi się tutaj ograniczona dostępność na rynku osób spełniających kryteria dobrego pracownika. Przedsiębiorcy doceniają zatrudnianą przez siebie kadrę, jednakże wskazują, że dopracowanie się dobrego, sprawdzonego zespołu jest bardzo trudne i czasochłonne. Bez wątpienia wpływ na taką sytuację wywiera niewielka konkurencyjność firm na rynku pracy, nie są one w stanie zaoferować warunków zatrudnienia porównywalnych z wielkimi firmami, bądź pracą poza granicami kraju. Duże znaczenie, jakie dla pracodawców ma sprawdzony pracownik, potwierdza liczba firm zatrudniających pracowników na umowę o pracę na czas nieokreślony. W odniesieniu do wysokiego poziomu wykształcenia zatrudnianej kadry należy jednak wprowadzić pewne zastrzeżenie, otóż w sytuacji dużego poziomu bezrobocia zdarza się, że przyjmowane są do pracy osoby na stanowiska poniżej ich kwalifikacji – oznaczałoby to, że zatrudnianie pracowników z wykształceniem wyższym nie zawsze przekłada się na rzeczywisty potencjał firmy.

2.3. Strategie konkurowania przedsiębiorstw sektora mikro

2.3.1. Rodzaj strategii konkurowania mikrofirm

W odniesieniu do sektora mikroprzedsiębiorstw analiza stosowanych przez właścicieli strategii nastręcza pewnych trudności. Przede wszystkim sporadyczne są przypadki, gdy ktoś dokonuje świadomego wyboru strategii funkcjonowania firmy. W zdecydowanej większości przypadków strategia firmy jest wypadkową działań intuicyjnych w reakcji na pojawiające się bodźce (najczęściej zewnętrzne). Przedsiębiorcy pytani wprost o to, jaki rodzaj strategii jest realizowany w ich firmach nie potrafili udzielić odpowiedzi, wyjaśniając (IDI), że tak naprawdę nie jest im ona potrzebna w prowadzeniu działalności, ponieważ zbyt szybko wszystko się zmienia, aby polegać na określonym planie działania.

> *„bo tu zaplanować to nie idzie tak za bardzo. Plany to klienci dyktują. Jak jest klient to jest plan, a jak nie ma klienta to nie ma planu”.* (działalność usługowa)

> *„U każdego klienta jest zawsze coś inaczej, nie ma dwóch jednakowych robót. I tutaj nie ma co się tam nastawiać”.* (działalność usługowa)

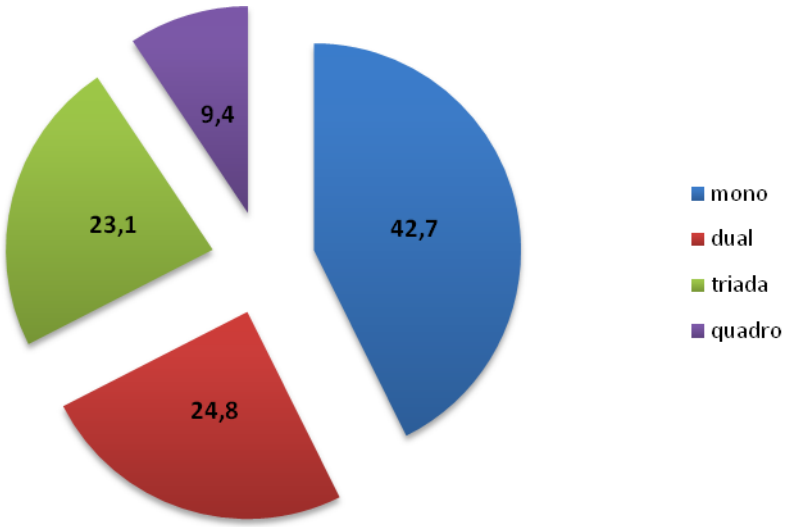
Na podstawie odpowiedzi uzyskanych na pytania dotyczące niektórych aspektów funkcjonowania firmy można zrekonstruować pewne powtarzające się elementy, a dzięki nim określić stosowane przez przedsiębiorców (nawet nieświadomie) strategie. Jedną z nich jest strategia niszy rynkowej (opis strategii niszy rynkowych str. 10).

Jak już wspomniano, ponad 98% firm prowadzi działalność w ramach niszy rynkowej, jednakże poszczególne przedsięwzięcia różnią się zakresem niszowości. Na podstawie uzyskanych danych – odpowiedzi udzielone na pytania wskaźnikowe – ustalono, że poszczególne firmy operują w ramach różnych wymiarów niszowości. Z tej perspektywy należy stwierdzić, że strategia niszowa nie jest w sytuacji mikroprzedsiębiorstw wyborem o charakterze zero-jedynkowym – nie jest najważniejsze czy firma operuje w niszy czy poza nią, bo niemal wszystkie prowadzą działalność w ramach jakiegoś typu niszy. Wydaje się więc, że zasadniczą kwestią jest natężenie występowania cech określających przynależność do niszy – poznanie płaszczyzn na jakich, w danej firmie, prowadzona jest działalność niszowa. W niniejszym raporcie poszczególne zakresy niszy przyporządkowano do następujących kategorii:

- Typ mono – firmy operujące w jednym z wyróżnionych rodzajów niszy: nisza terytorialna, albo nisza grup docelowych albo nisza produktów albo nisza marki;
- Typ dual – firmy operujące w dwóch z wyróżnionych rodzajów niszy: nisza terytorialna i grup docelowych albo nisza terytorialna i produktów albo nisza terytorialna i marki albo nisza grup docelowych i produktów albo nisza grup docelowych i marki albo nisza produktów i marki;
- Typ triada – firmy operujące w trzech spośród wyróżnionych rodzajów niszy: nisza terytorialna i grup docelowych i produktów albo nisza terytorialna i grup docelowych i marki albo nisza grup docelowych i marki i produktów;
- Typ quadro – firmy operujące w wszystkich czterech wyróżnionych rodzajach niszy: nisza terytorialna i grup docelowych i produktów i marki

W badaniu najliczniej reprezentowani byli przedsiębiorcy, których niszowość ograniczała się do wymiaru terytorialnego (41,0%), w sumie firm, których działalność ograniczała się do jednego rodzaju niszy było 42,7%[65] (typ mono). Przedsiębiorstwa operujące w dwóch wymiarach niszowości, to 24,8[66]% (typ dual), obejmujące trzy wymiary to 23,1%[67] (typ triada), a firm których działalność pasowała do wszystkich wyróżnionych 4 typów niszowości było 9,4%[68] (typ quadro) (rys. 20).

Rysunek 20. Zakresy niszowości, *N=1245* (%).

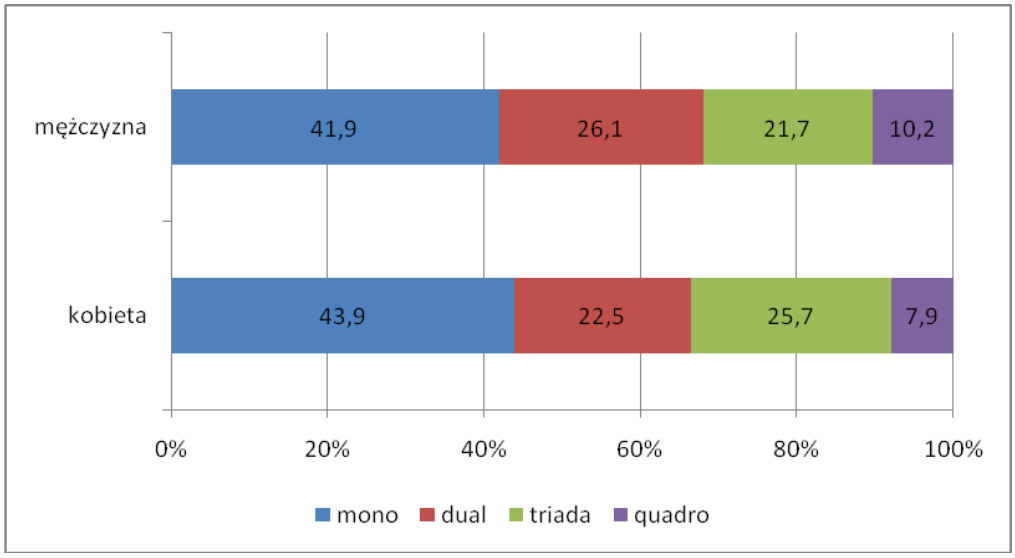


Źródło: badania własne.

Wyróżnione cztery zakresy niszowości można interpretować, jako wskaźnik określający pozycję firmy na prostej odzwierciedlającej przebieg continuum jakie powstaje przy ustaleniu stopnia zaangażowania w realizowanie strategii niszowej. Kluczowym elementem dalszych analiz byłby więc nie tyle fakt realizowania strategii niszowej, ile jej zakres określony różnorodnością typów strategii realizowanych przez firmę. Porównując udział poszczególnych typów zakresu niszowości w grupach wyodrębnionych ze względu na płeć należy odnotować, że wśród firm prowadzonych przez mężczyzn, nieco częściej występują te, należące do typu dual oraz quadro, natomiast firmy prowadzone przez kobiety częściej reprezentowane są przez typ mono oraz triada (rys. 21).

[65] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[66] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[67] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[68] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 21. Zakresy niszowości z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).

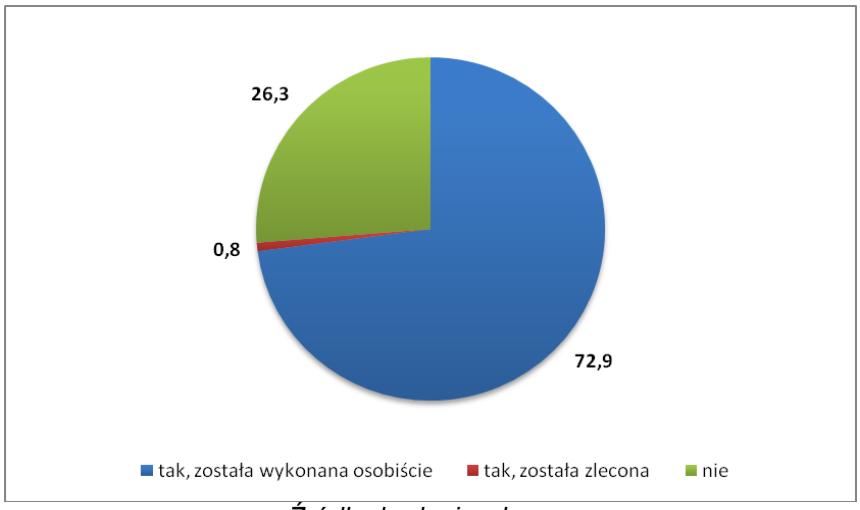


Źródło: badania własne.

Moment startu, jest punktem kluczowym dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Błędy popełnione na tym etapie mogą spowodować szybką porażkę i bankructwo firmy. Wydaje się, że najbardziej racjonalne jest jak najlepsze przygotowanie się do tej chwili. Okazuje się jednak, że 26,3%[69] badanych nie dokonało nawet wstępnej analizy kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z rozpoczęciem określonej działalności (rys. 22). Natomiast 72,9%[70] respondentów, którzy podjęli taki trud, zrobili to we własnym zakresie a jedynie 0,8%[71] zleciło na zewnątrz. Zaprezentowane dane nie byłyby może aż tak bardzo niepokojące – w przypadku małych firm rozpoczynających działalność, zasadniczym ograniczeniem możliwości korzystania z usług konsultingowych jest brak środków. Co więcej, mała skala działalności pozwala na rozpoznanie rynku, nawet bez profesjonalnych badań. Jednakże w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) respondenci wskazywali, że co prawda zastanawiali się nad tym „czy z tego biznesu da się wyżyć" (przede wszystkim czy znajdą się klienci gotowi zapłacić tyle, aby dało się utrzymać), jednakże przy decyzji o rozpoczęciu działalności kluczowe były inne okoliczności. W wielu wypadkach o decyzji i wyborze profilu działalności decydował przypadek – coś umiem, akurat mam trochę środków, bądź znalazłem się na bezrobociu, to spróbuję założyć firmę, może się uda. Pewien namysł nad sensownością decyzji występował, jednakże większe znaczenie zdawała się mieć konieczność – jeśli nie własna firma, to bezrobocie, bądź trwanie w niesatysfakcjonującej sytuacji zawodowej. Z drugiej strony pojawiały się wypowiedzi ludzi, którzy zakładając firmę wchodzili w rynek znany sobie z poprzedniej pracy, odchodząc z dotychczasowego miejsca zatrudnienia, niejako zabierały klientów ze sobą. W takich wypadkach analiza kosztów i zagrożeń odnosiła się raczej do zagadnień osobistych – głównie w odniesieniu do obniżenia poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego rodziny.

[69] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[70] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[71] dane o niskim poziomie wiarygodności statystycznej.

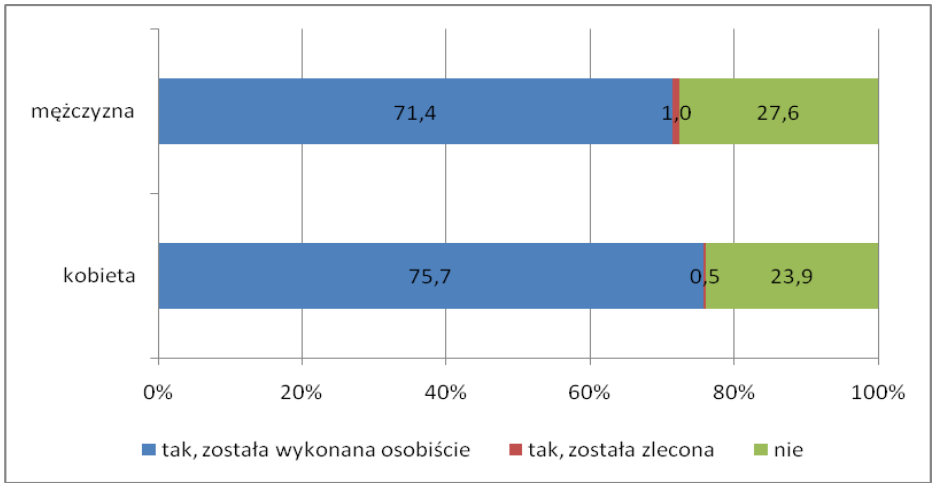
Rysunek 22. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

W przypadku firm prowadzonych przez kobiety, nieco częściej (75,7%) niż w przypadku przedsięwzięć, których właścicielami byli mężczyźni (71,4%) wskazywano, że przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń (rys. 23).

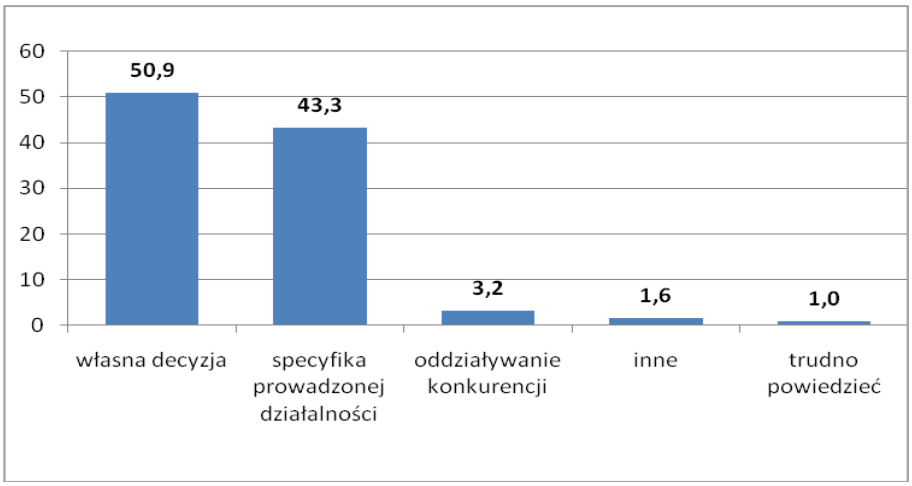
Rysunek 23. Przeprowadzenie wstępnej analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z rozpoczęciem działalności z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

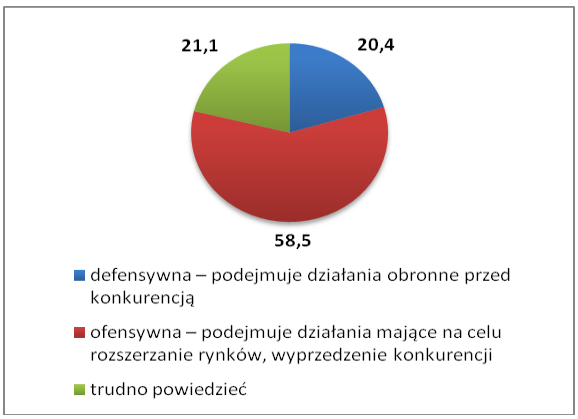
Prowadząc firmę przedsiębiorcy kierują się zróżnicowanymi priorytetami, jednakże wyraźnie zarysowują się określone preferencje. Otóż 50,9%[72] respondentów stwierdziło, że zasięg działania firmy jest konsekwencją ich świadomego wyboru (rys. 24). W 43,3% przypadków decydujące znaczenie miała specyfika prowadzonej działalności, czyli czynnik niezależny od przedsiębiorcy. W przypadku właścicieli firm, którzy świadomie kształtują zasięg, w jakim działa ich firma, można domniemywać, że występują dwa skrajne przypadki – samoograniczenie i nastawienie na ekspansję. Ponad połowa respondentów (58,5%) stwierdziła, że ich firmy podejmują działania ofensywne, mające na celu rozszerzenie rynków i wyprzedzenie konkurencji (rys. 25). Natomiast 20,4% wskazywało na defensywny charakter działalności; nieco więcej, bo 21,1% osób uczestniczących w badaniu nie potrafiło ocenić jaka jest sytuacja ich firmy.

Rysunek 24. Struktura odpowiedzi na pyt.: Co jest główną przyczyną takiego zasięgu działania firmy? *N=498* (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 25. *Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaka jest Pana/i ocena pozycji firmy na rynku? N=1245 (%)*

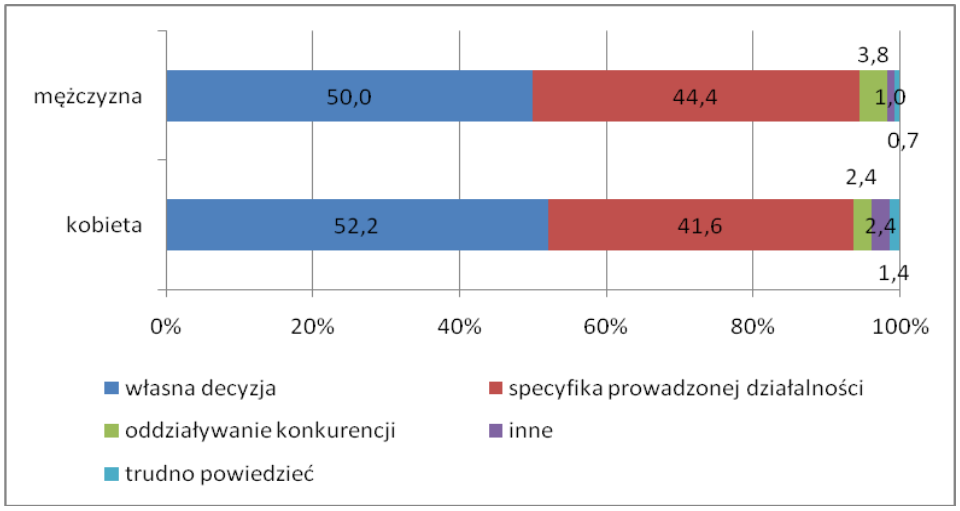


Źródło: badania własne.

[72] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Z wypowiedzi właścicielek firm wynika, że większe znaczenie dla zasięgu działania firmy miała własna decyzja, niż miało to miejsce w przypadku przedsięwzięć, których właścicielami są mężczyźni (rys. 26). Panowie częściej natomiast – w porównaniu do opinii wyrażonych przez kobiety – wskazywali, że zasięg działania firmy związany jest ze specyfiką prowadzonej działalności.

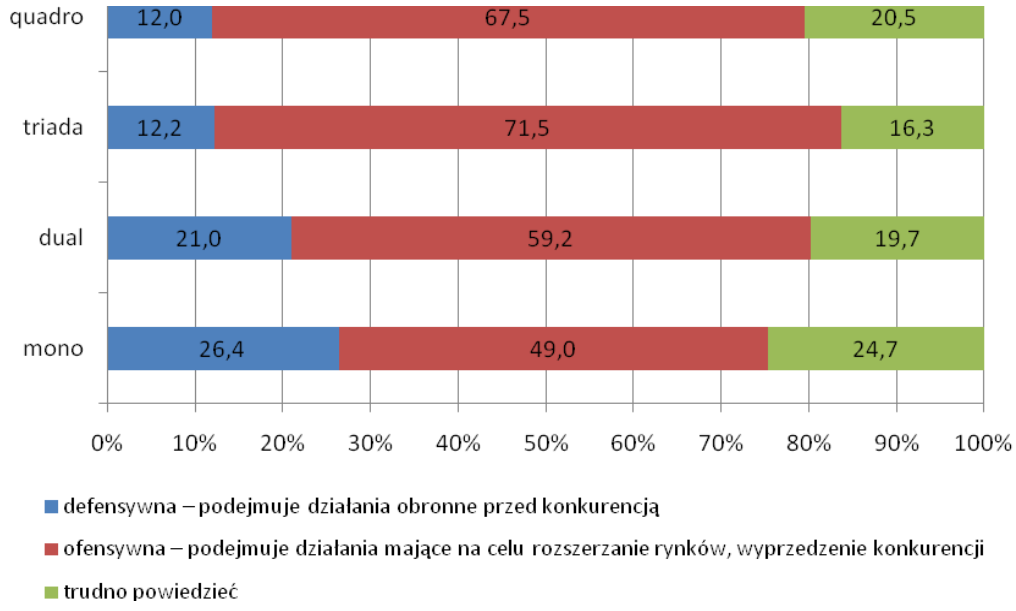
Rysunek 26. Główna przyczyna zasięgu działania firmy z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Uwzględniając podział firm na kategorie związane z zakresem niszowości należy odnotować, że do najbardziej dynamicznych należą firmy należące do typu triada (71,5% wskazań) oraz quadro (67,5%) (rys. 27). Z kolei najbardziej defensywnie nastawione są firmy zakwalifikowane do typu mono (26,4%) oraz dual (21,0%).

Rysunek 27. Zakres niszowości a ocena pozycji firmy na rynku, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Choć z tych wypowiedzi można by wyciągnąć wniosek, że sytuacja firm jest bardzo dynamiczna, podejmowane są działania których celem jest poszerzenie działalności, bądź choćby obrona przed napierającą konkurencją, jednakże aż 83,4%[73] respondentów stwierdziło, że obecny model prowadzenia firmy jest docelowym modelem działania firmy (rys. 28). Z tego wynika, że nie są przewidywane żadne znaczące zmiany w prowadzonej działalności – czy to w celu zdobycia nowych rynków, czy też tylko obronienia się przed konkurencją i utrzymania już posiadanych rynków. Przedsiębiorcy zdają się być bardzo przywiązani do ich biznesowego „tu i teraz" – nawet pod wpływem znaczącej presji czynników zewnętrznych (negatywne skutki kryzysu gospodarczego, silna konkurencja) nie są gotowi do zaakceptowania konieczności zasadniczych zmian w prowadzeniu firmy.

Zdaniem 46%[74] badanych przywiązanie do bieżących zasad funkcjonowania firmy jest spowodowane poglądem, że obecna forma działalności jest najkorzystniejszą strategią działania, w związku z czym w najbliższej przyszłości nie planują oni wyjścia poza granice obecnie prowadzonej działalności (rys. 29). Zbliżone liczebnie wśród badanych są kategorie osób niezdecydowanych (trudno powiedzieć – 17,9%[75]) oraz nastawionych ofensywnie (poszukiwane będą nowe obszary działania) (16,1%[76]). Nieco mniej osób wskazujących na pewną świadomą pasywność, zdaje sobie co prawda sprawę, że zmiana jest potrzebna, ale nie zostanie dokonana z uwagi na zbyt słabą pozycję firmy na rynku (13,7%[77]).

Z informacji zebranych w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) wynika, że przedsiębiorcy przykładają ogromną wagę nie tylko do ekonomicznego aspektu prowadzonej działalności. Bardzo często to czym się zajmują jest efektem pasji, osobistych zainteresowań, bądź konsekwencją realizowania ważnych życiowych wartości, które znalazły swoje przełożenie na działalność biznesową.

> *„(…) prowadząc działalność realizuję swoje zainteresowania, w firmie robię to, co lubię i to co umiem".* (działalność produkcyjna)

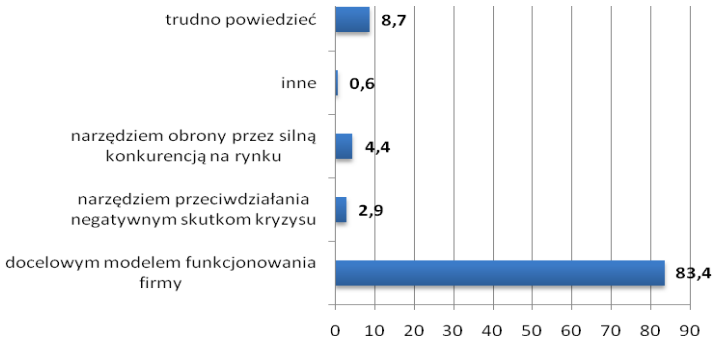
> *„(…) nie ma rarytasów, nie ma tam Bóg wie jakich wielkich pieniędzy, ale się cieszę, że nie idę na długach, że jest jakiś dochód".* (działalność usługowa)

Takie minimalistyczne podejście reprezentowane przez drugą z przytoczonych wypowiedzi sugeruje, że wielu spośród przedsiębiorców nie kieruje się kategoriami ekonomicznymi – wzrostu, rozwoju, konkurencyjności, a przynajmniej nie tylko. Równie ważne wydają się być wartości pozaekonomiczne – poczucie bezpieczeństwa, dobrze wykonywanej pracy oraz możliwość pracy na swoim.

[73] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[74] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[75] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[76] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[77] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

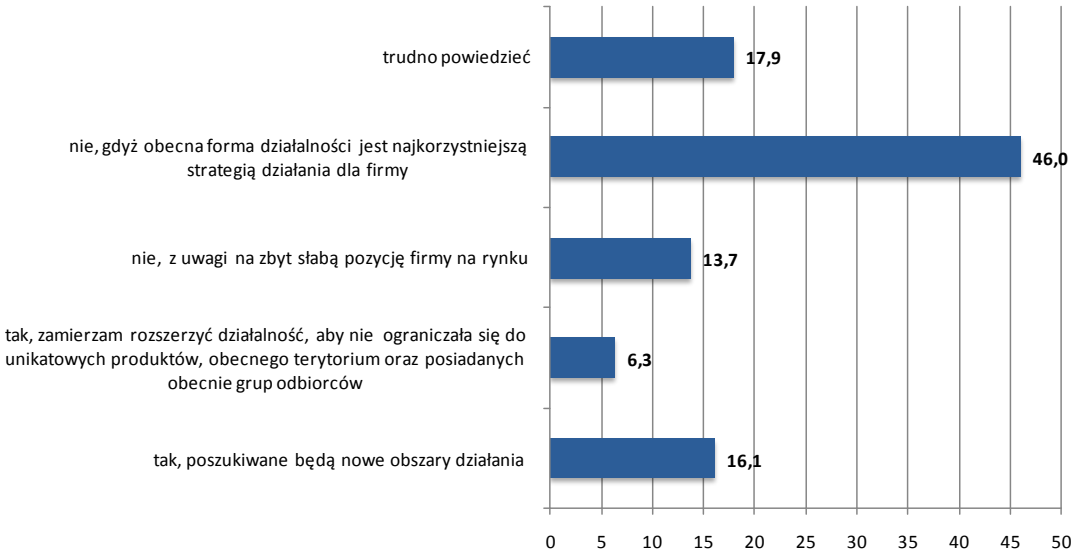
Rysunek 28. ***Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy obecny profil działalności jest:***

N=1245 (%)



Źródło: badania własne.

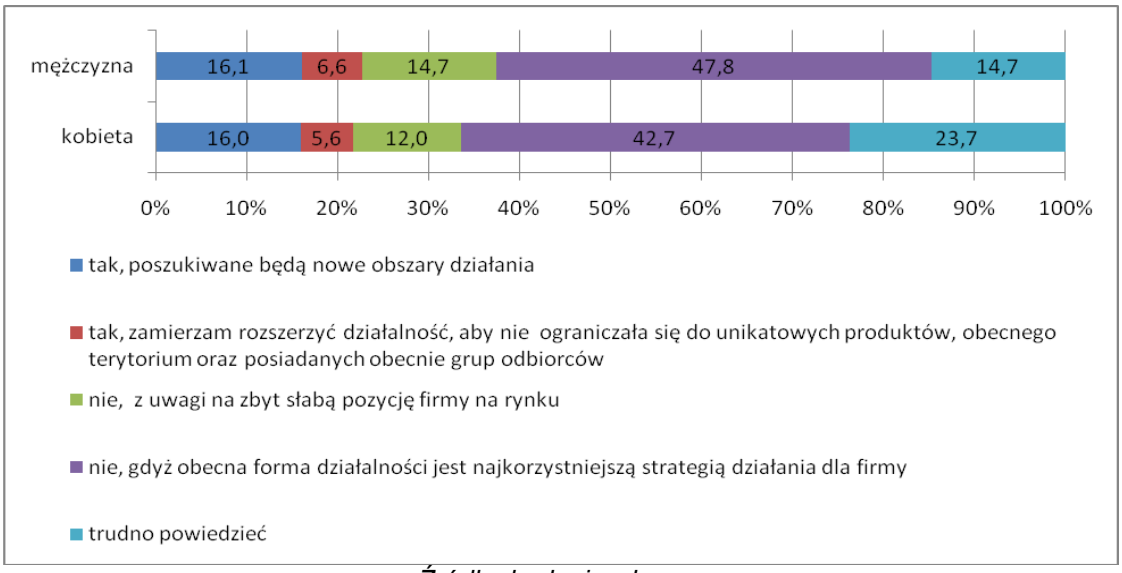
Rysunek 29. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy planuje Pan/i wyjście poza granice obecnie prowadzonej działalności: *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

W porównaniu do ankietowanych mężczyzn, kobiety miały większe problemy z udzieleniem odpowiedzi na pytanie dotyczące planowanego wyjścia poza granice obecnie prowadzonej działalności (23,7% wskazań na odpowiedź „trudno powiedzieć") (rys. 30). Natomiast mężczyźni częściej wybierali odpowiedzi wskazujące na brak takowego planu i to zarówno z uwagi na słabą pozycję na rynku jak i na opinię, że obecna forma działalności jest najkorzystniejszą strategią działania firmy (odpowiednio 14,7% i 47,8% wskazań).

Rysunek 30. Planowane wyjście poza granice obecnie prowadzonej działalności z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1044* (%).



Źródło: badania własne.

Jednym z obszarów umożliwiających określenie typów realizowanych w firmach strategii jest nastawienie firmy do sytuacji kryzysowych. W uproszczeniu można podzielić przedsiębiorstwa na aktywne, które podejmują próbę włączenia się w rozwiązanie sytuacji problemowej, oraz pasywne, które tylko dostosowują się do okoliczności. Z wypowiedzi respondentów wynika, że badane firmy w większości przypadków podejmują działania mieszczące się w zakresie strategii pasywnej (rys. 31). Najliczniejsza grupa (25,4%[78]) stwierdziła, że nie są podejmowane żadne działania, następne w kolejności są osoby niezdecydowane (16,1%[79]), które nie potrafią określić czy i jakie działania podejmowane są w sytuacjach kryzysowych. W ten obraz wpisuje się także znaczący udział firm, których reakcja na kryzys polega na obniżeniu ceny produktu (10,2%[80]), zmniejszeniu wydatków inwestycyjnych (9,8%[81]) a także zmniejszeniu poziomu zatrudnienia (5%[82]).

Strategia aktywna realizowana jest przede wszystkim przez pozyskiwanie nowych odbiorców (11,9%[83]) oraz reorganizację zakładu (7,7%[84]). Należy oczywiście zaznaczyć, że wybór sposobu radzenia sobie z kryzysem może być uzależniony od czynników obiektywnych, niezależnych od chęci przedsiębiorcy (np. bankructwo głównych klientów). Jednakże tak licznie reprezentowana grupa firm realizujących pasywne strategie, może świadczyć o braku przygotowania firmy do sytuacji kryzysowej. Brak alternatywnego planu na rozwój, powoduje, że po okresie koniunktury, kiedy nagle pojawiają się problemy z popytem, firmy nie podejmują żadnych działań, starając się biernie przeczekać zaistniałą sytuację, lub zmuszone do oszczędności, korzystają z rozwiązań najprostszych ograniczając wydatki a nie szukając nowych rynków bądź obszarów działalności.

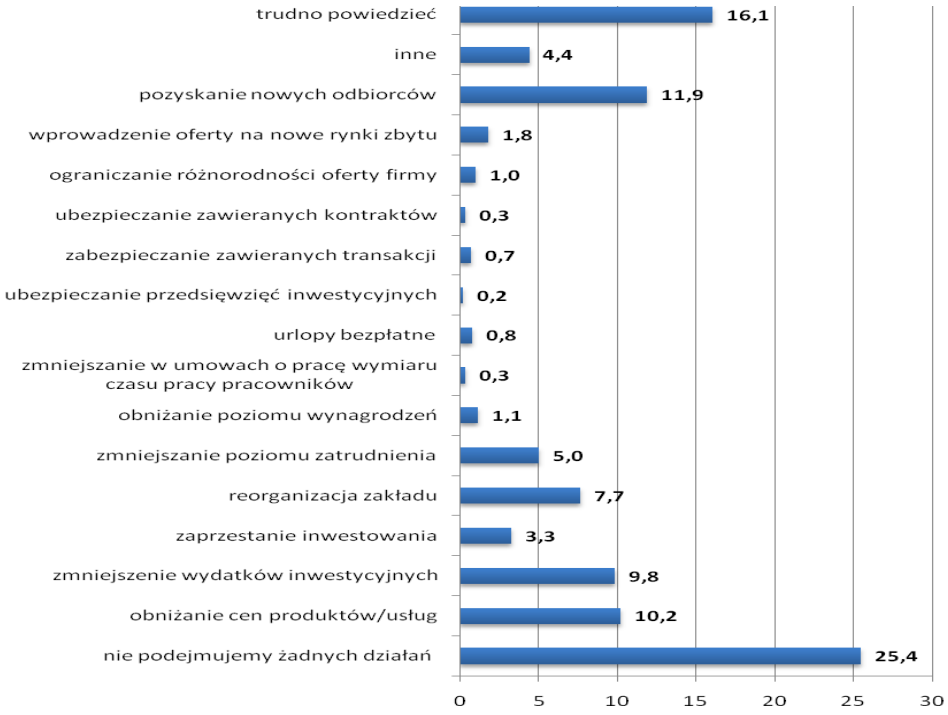
W trakcie badań jakościowych przedsiębiorcy bardzo silnie akcentowali znaczenie jeszcze jednej z pasywnych form reakcji na kryzys. Chodzi tutaj nawet nie o działania podejmowane w sytuacji problemowej, ale taką organizację prowadzonej działalności,

[78] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[79] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[80] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[81] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[82] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[83] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[84] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

aby profilaktycznie ograniczyć wpływ wszelkich możliwych zawirowań pojawiających się na rynku.

> *„Ja widzę jak znajomi przeszli na duże firmy i w tym momencie, jeżeli przychodzi kryzys, to mogą z hukiem się przewrócić. I w tym momencie mała firma łatwiej przetrwa niż większa. Przyszedł kryzys, kolega który prowadzi taką dużą firmę, miał podpisane kontrakty z Niemcami, z Francją, na południe do Chorwacji. Wszystko poleciało. I co wtedy? Tniemy. Pracownicy idą out. Mała firma, która bazuje powiedzmy na rynku wewnętrznym, który ja tu znam, wiem ile mogę zatrudnić, ile mogę przerobić i łatwiej mi utrzymać te 4 osoby”.* (działalność produkcyjna)

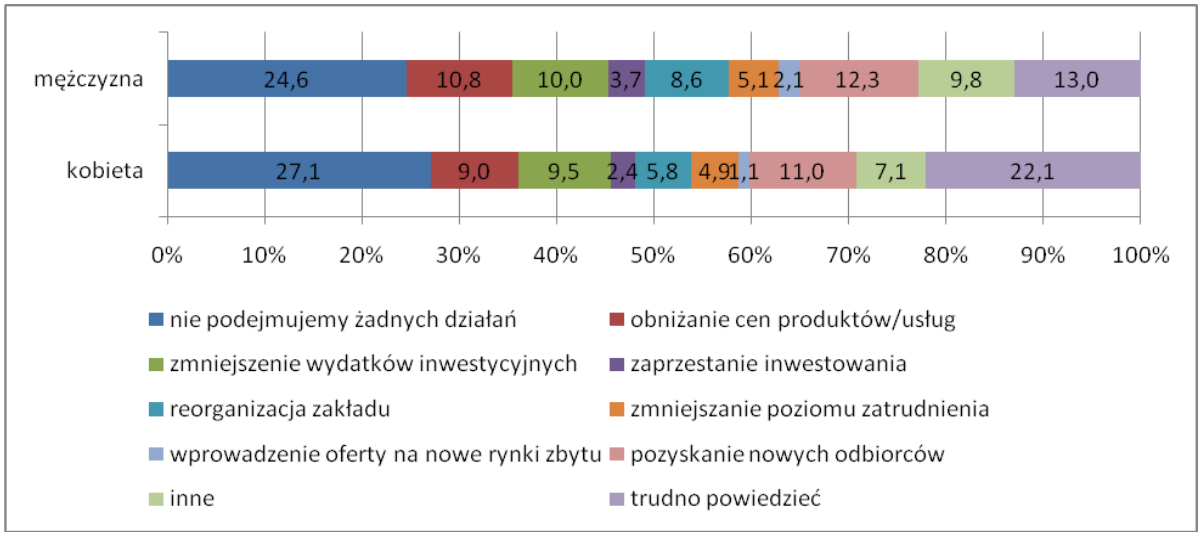
Rysunek 31. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie działania podejmuje się w Pana/i przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Odpowiedzi udzielone przez kobiety wyróżniają się od tych uzyskanych od prowadzących firmy mężczyzn przede wszystkim większym udziałem wskazań na odpowiedź „trudno powiedzieć” (22,1%) oraz na brak działań (27,1%) (rys. 32). Prowadzący firmy mężczyźni nieco częściej niż kobiety deklarują podejmowanie jakichś działań, aby zaradzić sytuacji kryzysowej – choćby nawet polegały one na ograniczaniu działalności (np. zmniejszenie wydatków inwestycyjnych, zaprzestanie inwestowania itd.).

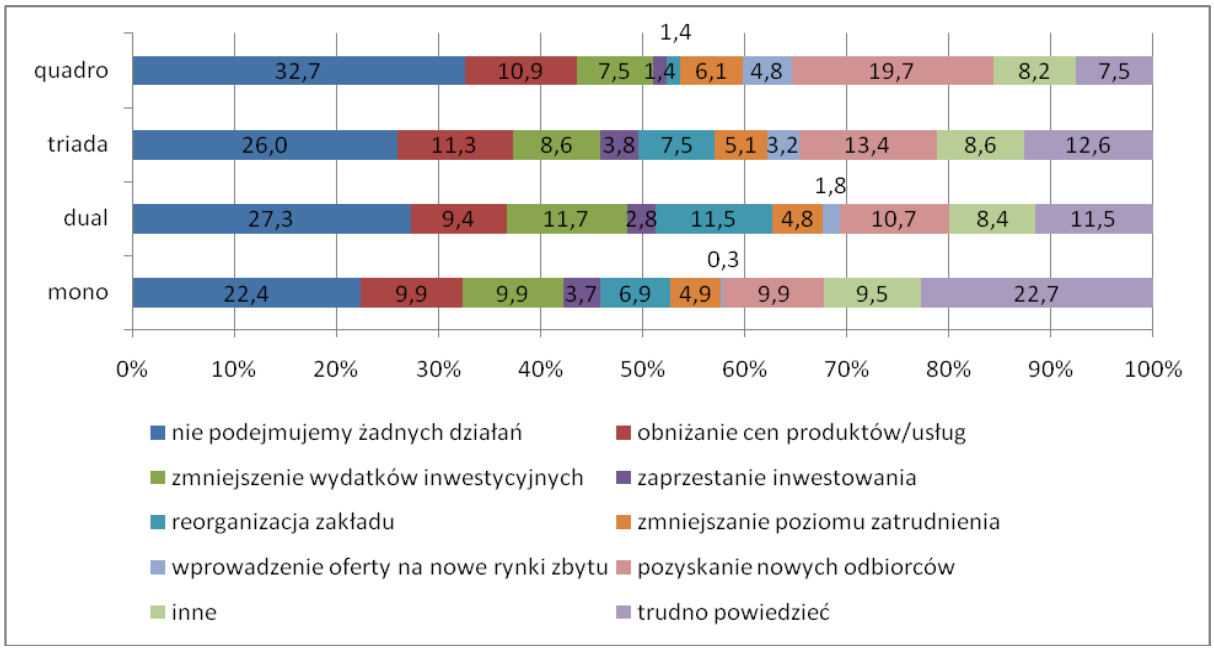
Rysunek 32. Działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

W przypadku firm przyporządkowanych do poszczególnych zakresów niszowości, można zaobserwować ich zróżnicowane reakcje będące efektem zaistnienia sytuacji kryzysowych. W tym przypadku prowadzenie działalności w szerszym zakresie niszy jest pozytywnie skorelowane z działaniami polegającymi na wprowadzeniu oferty na nowe rynki zbytu (mono 0,3% wskazań, quadro – 4,8%) oraz pozyskiwaniu nowych odbiorców (mono 9,9%, quadro 19,7%) (rys. 33).

Rysunek 33. Typy niszy a działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa *N=1245* (%)[85]



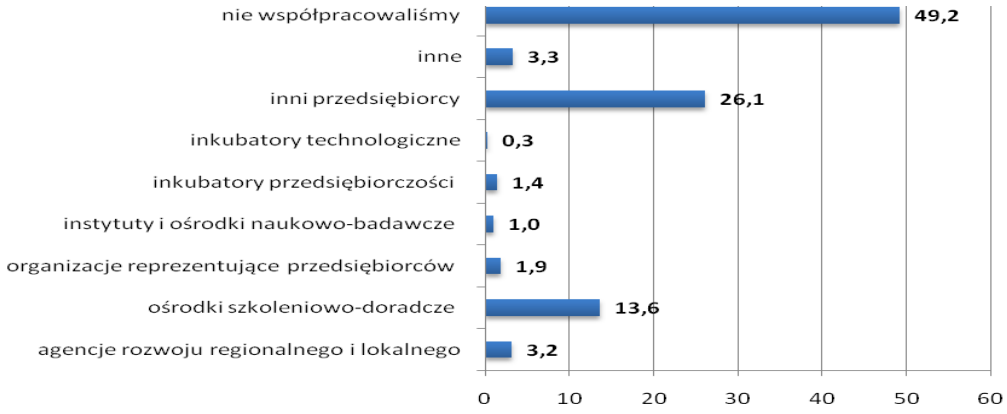
Źródło: badania własne.

[85] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które we wszystkich zakresach niszowości uzyskały poniżej 2% wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".

Jedną ze strategii rynkowych, jakimi mogą się posługiwać przedsiębiorcy jest wchodzenie w kooperację z innymi podmiotami rynkowymi w celu osiągnięcia efektu synergii. Niemal 50% badanych firm w latach 2007-2009 nie nawiązywało współpracy z żadnymi instytucjami bądź jednostkami gospodarczymi. Wśród pozostałych dominują firmy, których relacje koncentrują się na innych przedsiębiorcach (26,1%[86]), a następnie plasują się podmioty współpracujące z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi (13,6%[87]) (rys. 34). W przypadku mikrofirm niewielki zakres prowadzonej działalności powoduje, że ich właściciele uważają, że nie są partnerami dla instytucji badawczych, bądź organizacji wspierających rozwój przedsiębiorczości. Współpraca nawiązywana była przede wszystkim w celu działania w porozumieniu (44,4%[88]) oraz w związku ze szkoleniami pracowników i właścicieli (25,1%[89]) (rys. 35). Intensywne więzi łączące przedsiębiorców z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi są zapewne pokłosiem zwiększenia się świadomości co do korzyści związanych z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji pracowniczych oraz właścicielskich.

Omówione tutaj dane pokazują z jednej strony, jakie są potrzeby przedsiębiorców (zwiększanie potencjału poprzez łączenie się z innymi przedsiębiorcami, podnoszenie kwalifikacji, korzystanie z doradztwa oraz pozyskiwanie kapitału) a z drugiej uwarunkowania jakim podlegają prowadzone przez nich firmy. Przedsiębiorcy korzystają z istniejącej i dostępnej dla nich oferty.

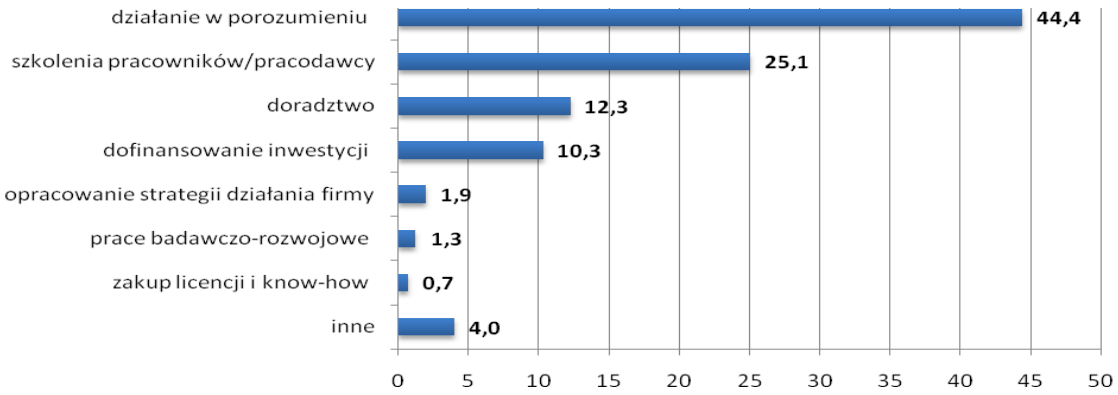
Rysunek 34. Struktura odpowiedzi na pyt.: Z którymi podmiotami w latach 2007-2009 współpracowała Pana/i firma? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

[86] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[87] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[88] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[89] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

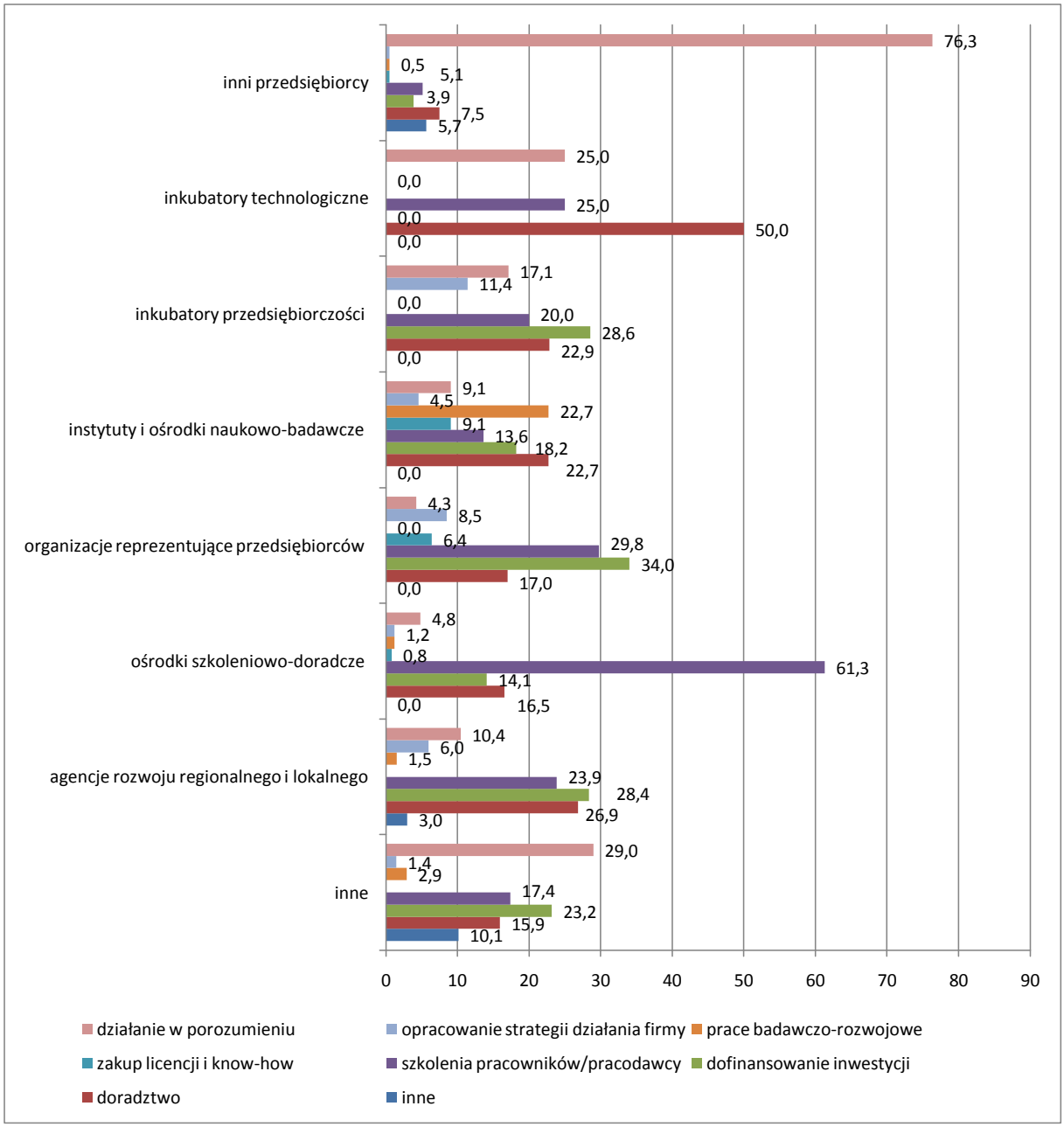
Rysunek 35. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaki był cel tej współpracy? *N=594* (%)



Źródło: badania własne.

Przedsiębiorcy, którzy zadeklarowali współpracę z poszczególnymi typami podmiotów, wskazywali na zróżnicowane obszary realizowanego współdziałania (rys. 36). W przypadku relacji z innymi przedsiębiorstwami najczęściej wskazywano na działanie w porozumieniu (76,3%), natomiast w przypadku pozostałych jednostek, formy współpracy były już bardziej zróżnicowane – choć niemal we wszystkich przeważały trzy pozycje – szkolenia pracowników/pracodawcy, pozyskiwanie kapitału oraz doradztwo.

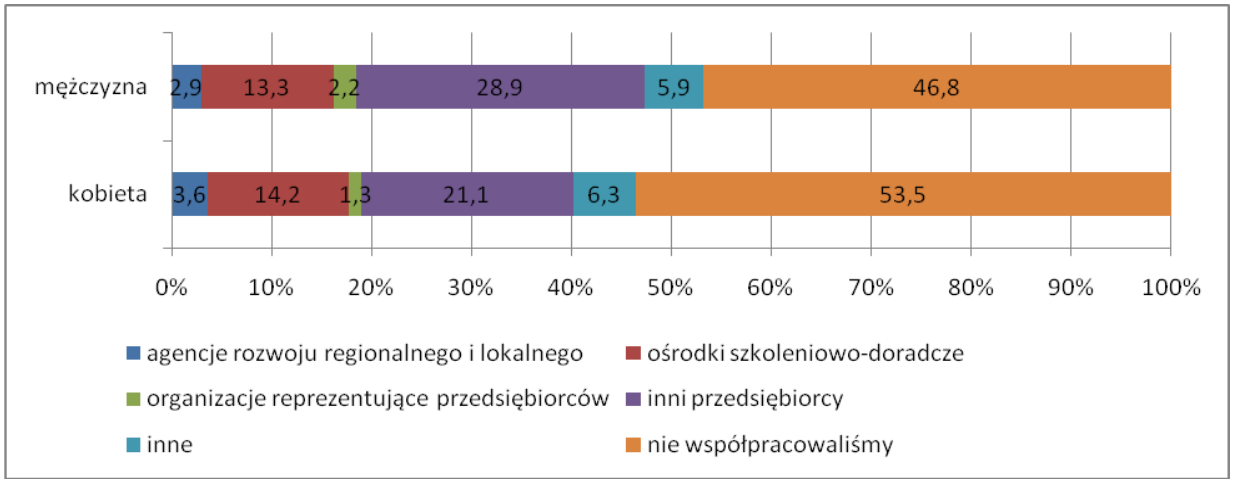
Rysunek 36. Podmioty z którymi firma współpracowała w latach 2007-2009 z uwzględnieniem celu współpracy *N=594* (%).



Źródło: badania własne.

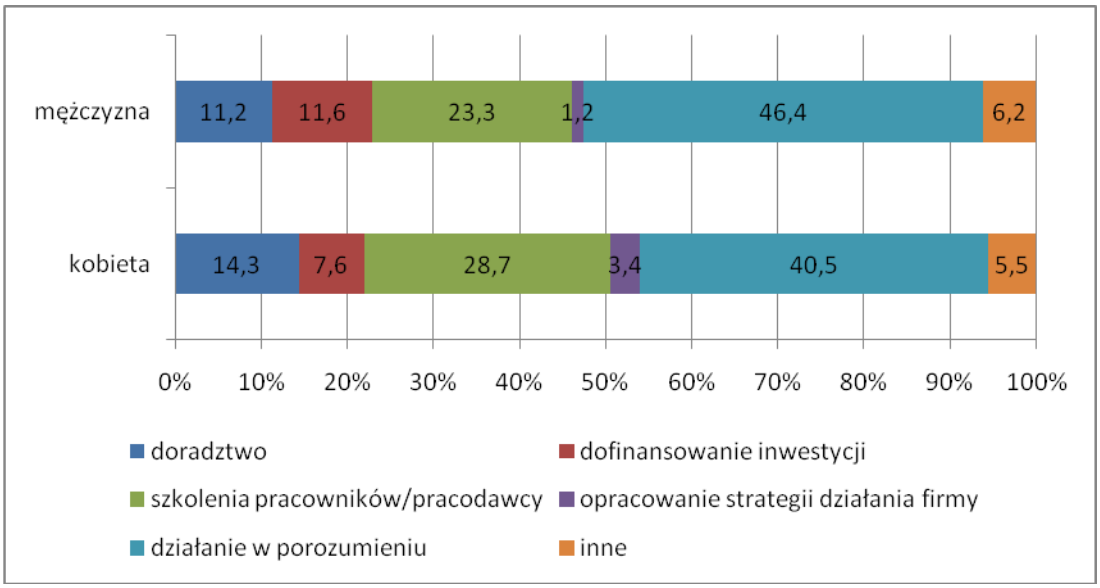
W przypadku uwzględnienia podziału na płeć uzyskujemy informację, iż wśród firm prowadzonych przez kobiety rzadziej (21,1%) niż w przypadku przedsiębiorców mężczyzn (28,9%) miała miejsce współpraca z innymi przedsiębiorcami (rys. 37). Natomiast wśród kobiet więcej wskazywało, iż żaden rodzaj współpracy nie miał miejsca. Mężczyźni i kobiety podejmowali współpracę przede wszystkim w ramach działania w porozumieniu – jednak w przypadku firm prowadzonych przez mężczyzn ten rodzaj współpracy występował częściej. Natomiast kobiety przedsiębiorcy, częściej (28,7%) niż w przypadku firm prowadzonych przez mężczyzn (23,3%) korzystały ze szkoleń (rys. 38).

Rysunek 37. Podmioty, z którymi w latach 2007-2009 współpracowała firma z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).[90]



Źródło: badania własne.

Rysunek 38. Cel zadeklarowanej współpracy z uwzględnieniem podziału na płeć *N=594* (%).[91]

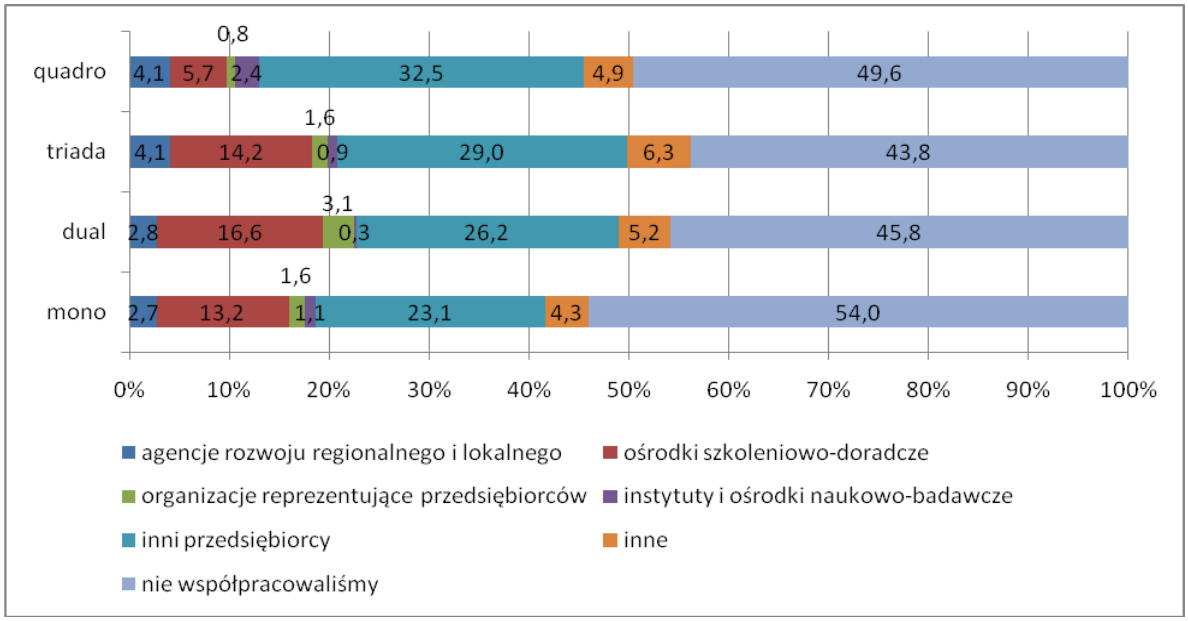


Źródło: badania własne.

[90] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które we wszystkich zakresach niszowości uzyskały poniżej 2% wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".
[91] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które we wszystkich zakresach niszowości uzyskały poniżej 2% wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".

Przedsięwzięcia zakwalifikowane do niszy typu quadro najrzadziej podejmowały współpracę z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi (5,7%), natomiast wyraźnie częściej, niż firmy pozostałych typów, kooperowały z innymi przedsiębiorcami (32,5%) (rys. 39), w tym przypadku celem współpracy było najczęściej działanie w porozumieniu (64,1%). W porównaniu do pozostałych typów niszowości firmy zakwalifikowane do typu quadro znacznie rzadziej podejmowały współprace w celu dofinansowania inwestycji (4,7%) oraz szkolenia pracodawcy/ pracownika (14,1%) (rys. 40).

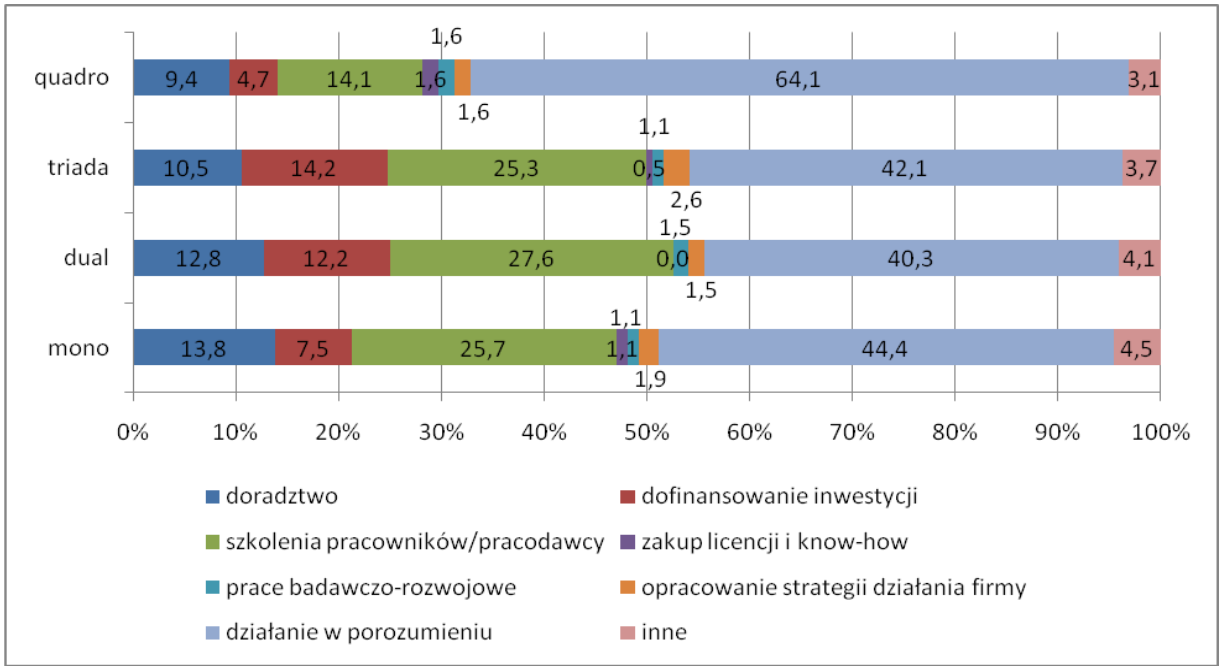
Rysunek 39. Zakres niszowości a podmioty, z którymi w latach 2007-2009 współpracowała firma z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%)[92].



Źródło: badania własne.

[92] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które we wszystkich zakresach niszowości uzyskały poniżej 2% wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".

Rysunek 40. Zakres niszowości a cel zadeklarowanej współpracy *N=594* (%).



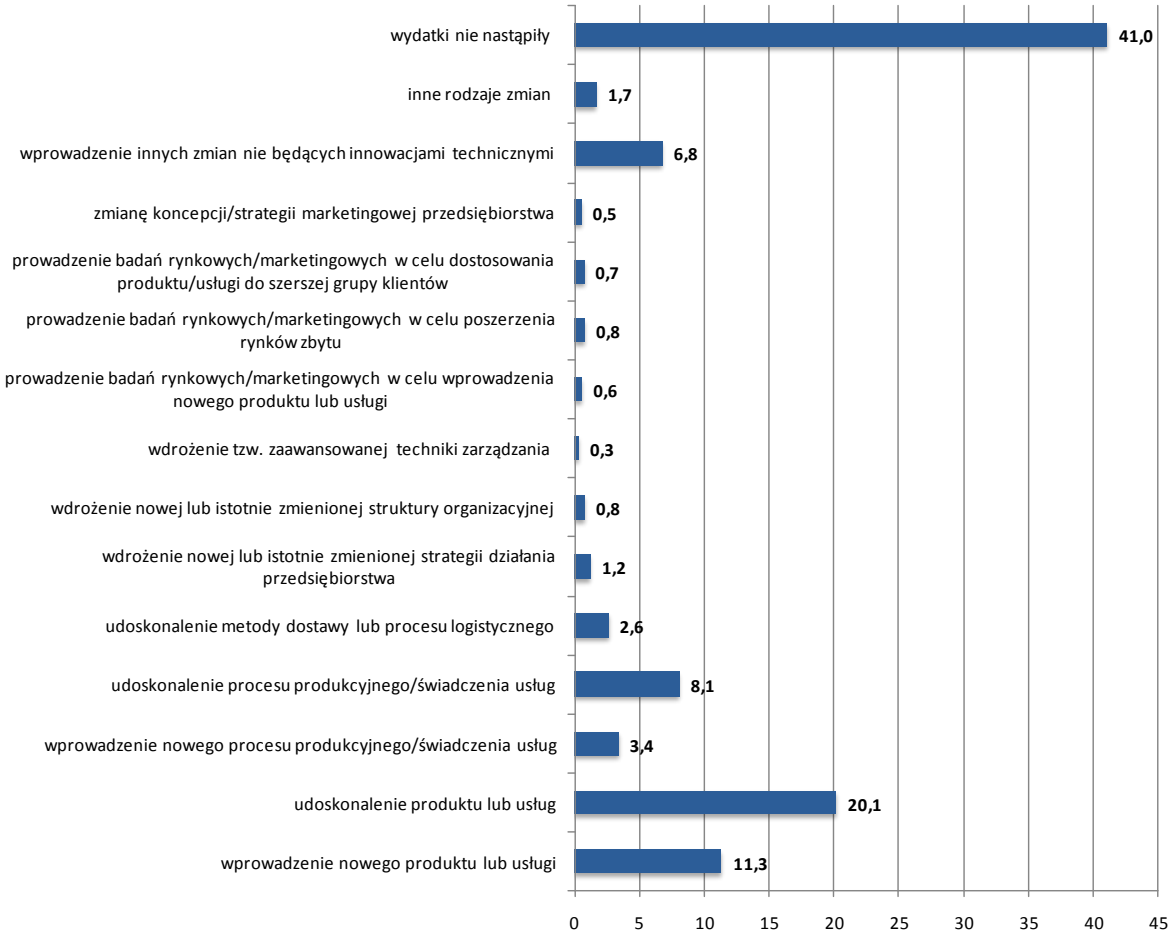
Źródło: badania własne.

Kierunki działania firmy wyznaczane są także poprzez określone sposoby lokowania środków finansowych. W 2009 roku wśród badanych firm przeważały te, w których przeznaczono pewne środki na wprowadzanie zmian w realizowanej działalności (59,0%) (rys. 41). Wśród tych przedsiębiorców najwięcej zadeklarowało, że wydatki przeznaczane były na zmianę produktową – udoskonalenie produktu lub usług (20,1%[93]) oraz wprowadzenie nowego produktu lub usługi (11,3%[94]) i udoskonalenie procesu produkcyjnego/ świadczenia usług (6,1%[95]). Wprowadzane zmiany najczęściej związane są więc z ingerencją w produkt/usługę, w mniejszym natomiast w sferę organizacyjną.

[93] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[94] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[95] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 41. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy firma w roku 2009 poniosła wydatki na:

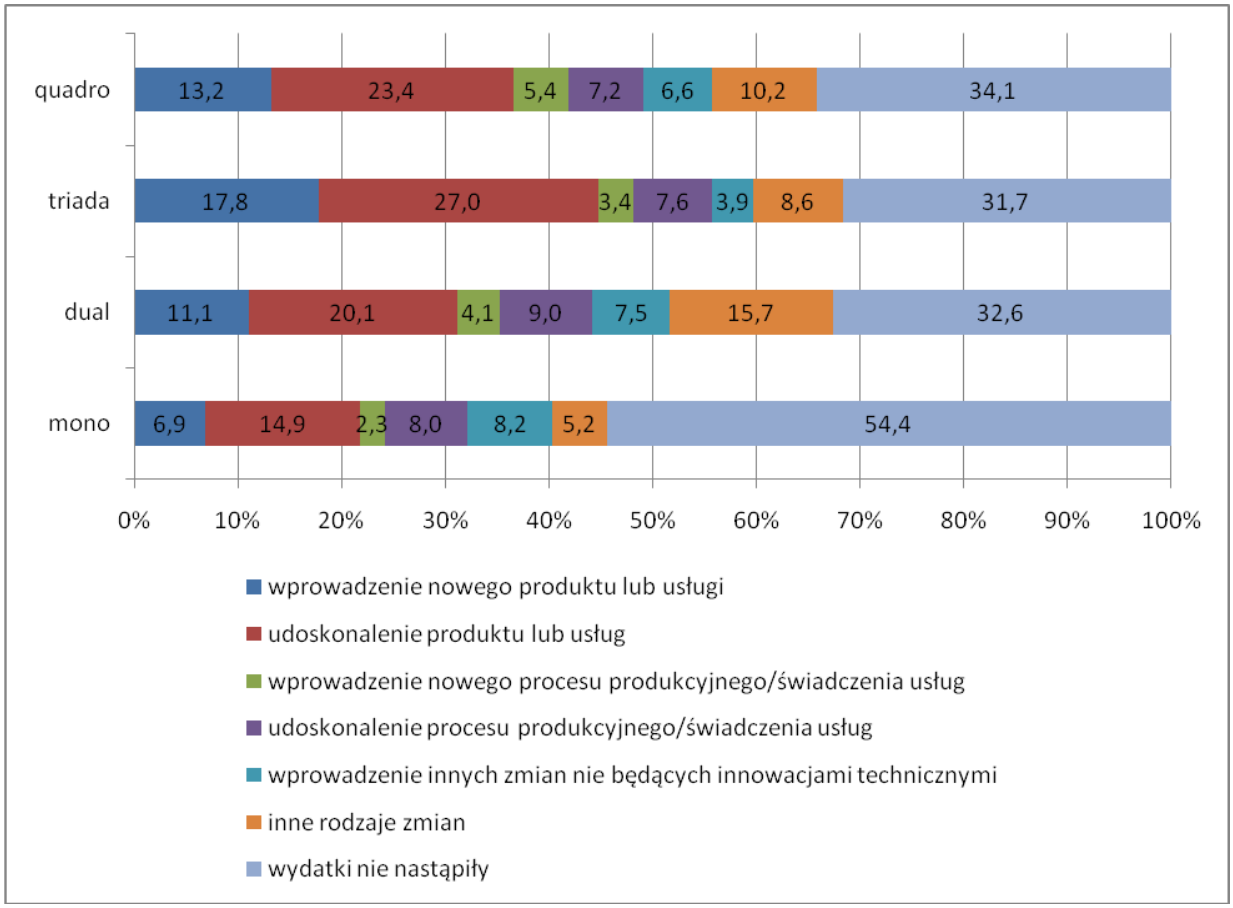
***N=1245* (%)**



Źródło: badania własne.

Ponad połowa firm zakwalifikowana do typu mono, nie poniosła w 2009 roku żadnych wydatków, w przedsięwzięciach należących do pozostałych typów niszowości były one przeznaczane przede wszystkim na udoskonalenia produktu lub usług oraz wprowadzenie nowego produktu lub usługi (rys. 42). Tego typu inwestycje najczęściej realizowane były w firmach zakwalifikowanych do typu triady (w sumie 44,8% wskazań).

Rysunek 42. Zakres niszowości a poniesione w firmie wydatki *N=1245* (%)[96]



Źródło: badania własne.

Wnioski:

Zebrany materiał pozwala na próbę przyporządkowania badanych przedsiębiorców do jednego z zaprezentowanych modeli planowania strategicznego. Przy całej różnorodności oraz zróżnicowaniu populacji respondentów daje się wskazać pewien dominujący wzorzec postępowania. Realizowane przez przedsiębiorców strategie najpełniej odpowiadają podejściu ewolucyjnemu, które zakłada, że strategia nie jest wynikiem racjonalnego planowania, powstaje raczej, jako efekt ścierających się oddziaływań różnych czynników, a jej zadaniem jest zintegrowanie głównych celów w „jedną całość". Należy oczywiście wspomnieć, że opisywany model pojawia się w działaniach przedsiębiorców nieświadomie. Można tutaj zaakcentować jeszcze znaczenie podejścia zasobowego, jako jednego z kierunków w ramach koncepcji ewolucyjnej, gdyż właściciele firm zarządzając przedsiębiorstwem próbują sprostać pojawiającym się wyzwaniom – związanym z funkcjonowaniem samej firmy, bądź jej otoczenia, i efektem jest powtarzający się wzorzec działania będący przede wszystkim konsekwencją skali prowadzonej działalności, ograniczonych zasobów jakimi dysponują przedsiębiorcy oraz świadomej decyzji dotyczącej zakresu działalności.

[96] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które uzyskały najmniejszą liczbę wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".

Można ocenić, że wskazany tutaj wzorzec jest funkcjonalny z punktu widzenia mikrofirm, gdyż główną zaletą podejścia ewolucyjnego jest ukształtowanie zasobów organizacji w układ, który opiera się na własnych kompetencjach, przy jednoczesnej antycypacji zmian otoczenia i posunięciach inteligentnych oponentów.

Strategia niszy rynkowej realizowana przez przedsiębiorców w ich firmach pojawia się jako efekt zbiegu okoliczności, wypadkowa indywidualnych kompetencji i zapotrzebowania rynku a nie konsekwencja przemyślanych i świadomych poszukiwań niezagospodarowanej jeszcze przez konkurencję luki. Kluczowe znacznie ma tutaj niewielka skala prowadzonej działalności, która powoduje, że mikroprzedsiębiorcy nie planując tego, zajmują występującą na rynku niszę. Dostosowując się do zastanych warunków zmuszeni są do znalezienie dla siebie przestrzeni, którą najczęściej – z różnych przyczyn – nie są zainteresowani konkurenci. Kiedy sytuacja na rynku się zmienia, i pojawiają się np. duzi gracze, mikrofirmy dostosowują swoją ofertę wykorzystując ujemny efekt skali – małemu opłaca się zlecenie, które dla dużego jest zbyt drobne. Należy jednakże odnotować, że powyższy scenariusz – realizacja strategii niszy rynkowej jako efekt wypychania z rynku jest tylko jednym z możliwych. Jak już wspomniano swoiste, sztucznie narzucone, ograniczenie rozwoju, pozostawanie w obrębie niszy bywa także efektem świadomej decyzji – głównie ze względu na poczucie zagrożenia związane z utratą kontroli nad firmą w momencie jej dalszego wzrostu (konieczność korzystania z kredytów itd.). Jednakże tego typu decyzja sama w sobie nie określa niszowości prowadzonej działalności – samoograniczenie może występować także wśród firm nie posługujących się strategią niszy rynkowej – jednakże, jak wskazywali badani, uznając profil działalności firmy za optymalny, wśród firm działających w niszy wspomniane postawy zdarzają się bardzo często.

Trzecią z ewentualności – która znalazła swój wyraz szczególnie w trakcie badań jakościowych – była sytuacja firm, które będąc pionierami na danym, najczęściej lokalnym rynku wypracowały sobie taką pozycję, że konkurencji – nawet silniejszej, nie opłaca się obecnie wchodzić w dany segment rynku, ze względu na przyzwyczajenia klientów. Niszowość jest tutaj efektem zablokowania przez silniejszą konkurencję dalszej ścieżki rozwoju, przy jednoczesnym zdominowaniu rynku lokalnego.

2.3.2. Motywy wprowadzania strategii niszy rynkowej

Z wypowiedzi respondentów (szczególnie z etapu jakościowego – IDI) wynika, że powiązanie między prowadzoną działalnością a faktem, że jest ona realizowana w ramach strategii niszowej zasadniczo umyka przedsiębiorcom. Bezpośrednio zapytani o przyczyny wyboru strategii niszowej koncentrują się raczej na kwestii rozpoczęcia działalności w ogóle. Czynnikami kluczowymi przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej była chęć samorealizacji (37,4%[97]) oraz dostrzeżona okazja (37,2%[98]) (rys. 43). Należy także odnotować, że w przypadku 12,4%[99] badanych bezpośrednim impulsem do zaangażowania się w indywidualną przedsiębiorczość było zagrożenie bezrobociem. Przedsiębiorcze kobiety nieco częściej (14,5%) niż mężczyźni (11,2%), podejmowały działalność gospodarczą w reakcji na zagrożenie bezrobociem oraz ze względu na chęć samorealizacji (kobiety 38,5%, mężczyźni 36,8%) (rys. 44). W przypadku firm prowadzonych przez mężczyzn, w porównaniu do kobiet, liczniej reprezentowane są przedsięwzięcia, które powstały jako reakcja na dostrzeżoną okazję (kobiety 34,6%, mężczyźni 38,7%). Chęć samorealizacji, jak i obrona przed bezrobociem

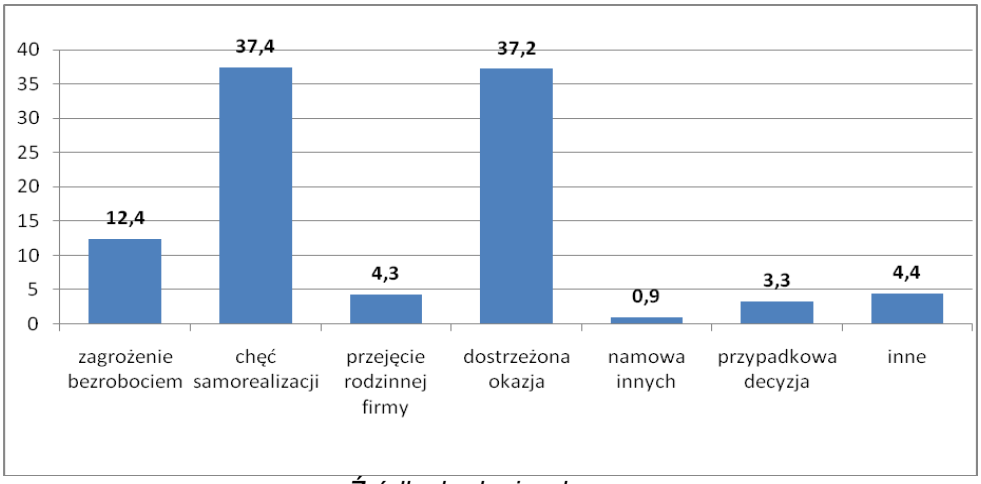
[97] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[98] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[99] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

często wskazywane jako przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej oznaczają, że w przypadku właścicieli mikrofirm duże znaczenie odgrywają motywy wykraczające poza stricte ekonomiczną wizję przedsiębiorczości interpretowanej jako działalność nastawiona na zysk.

> *„Początek działalności był wymuszony brakiem możliwości zatrudnienia w naszym mieście, w jakiejś porządnej firmie, ponieważ mąż jest z zawodu grafikiem komputerowym, pracował swojego czasu w dosyć dobrej agencji reklamowej w innym mieście. Jednak przeprowadziliśmy się z powodów osobistych do naszego rodzinnego miasta. Tutaj próbował pracować w firmie w tej branży, niestety praca nie podobała mu się, warunki zarówno finansowe, jak i czasowe pracy mu nie odpowiadały i jakby został zmuszony do tego, żeby spróbować na własną rękę. I tak to się zaczęło".* (działalność usługowa)

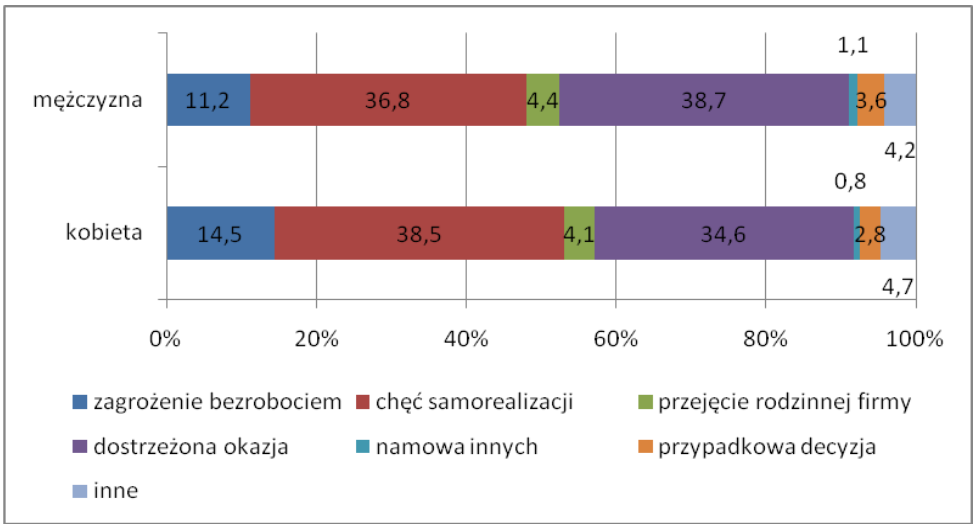
> *„Najpierw pracowałem jako mechanik samochodowy, w pewnym momencie jak ja budowałem sobie dom to przyszło założyć boazerie, schody, podłogi. Ja sobie sam to porobiłem, no i później znajomi przyszli: Kto Ci robił? – Ja. To byś nam zrobił to, tamto. I tak się zaczęło, stopniowo, potem coraz więcej, a w końcu i doszedłem do tego, że dziś jestem stolarzem".* (działalność usługowa)

Rysunek 43. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej, *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Rysunek 44. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Jak już powyżej wspomniano wybór strategii niszowej rzadko ma charakter świadomej strategicznej decyzji. Zasadnicza kwestia, czy operowanie w niszy jest działaniem ofensywnym, czy też swoistego rodzaju ucieczką przed narastającą konkurencją nie znajduje prostej odpowiedzi. Głównie ze względu na złożoność realiów życia gospodarczego oraz konieczność reagowania na wyzwania pojawiające się w trakcie prowadzenia bieżącej działalności. Pogłębiona analiza wspomnianego dylematu możliwa jest przede wszystkim w oparciu o wypowiedzi zebrane w trakcie wywiadów pogłębionych (IDI). Jak zauważają sami badani, zasadniczą cechą mikrofirm jest ich elastyczność – zdolność do szybkiego reagowania na sytuację panującą na rynku. Jednakże pod tym pojęciem nie należy rozumieć gotowości do zmiany profilu, miejsca, czy też podstawowych zasad zarządzania. Wspomniana elastyczność, to przede wszystkim gotowość do dostosowania się do wymagań klientów (ale w ramach prowadzonego profilu działalności), realizowanie zleceń niestandardowych, którymi nie są zainteresowani producenci, czy usługodawcy masowi. Z drugiej strony tak rozumiana umiejętność przystosowania się to także zdolność do przetrwania nawet w najtrudniejszych warunkach – gotowość do zaakceptowania znacznie obniżonego poziomu dochodów w trakcie oczekiwania na lepsze czasy. Z tego względu strategia niszowa realizowana przez badanych przedsiębiorców zawiera w sobie zarówno element ofensywny – korzystanie z dostrzeżonej okazji i wchodzenie w te obszary rynku, którymi na razie nie zainteresowała się konkurencja, oraz defensywny – firmy gotowe są zamknąć się w niszy, ograniczając skalę działalności w sytuacji, kiedy warunki prowadzenia działalności gospodarczej ulegają, z różnych przyczyn, pogorszeniu. Wybór realizowanej strategii jest konsekwencją prób zoptymalizowania relacji między kluczowymi, dla mikroprzedsiębiorców zagadnieniami: wypracowanie godziwego dochodu przy ograniczeniu ryzyka związanego ze wzrostem skali działalności. Szczególne znaczenie nabiera tutaj możliwość samorealizacji, jako jeden z głównych bodźców popychających ludzi do działalności przedsiębiorczej – najpełniej udaje się ją osiągnąć dysponując pełną kontrolą nad działalnością firmy, co warunkuje niewielka skala działalności.

Generalnie większość przedsiębiorców chętnie korzysta z nadarzających się okazji, także związanych z wychodzeniem poza zajmowaną niszę, pod warunkiem jednak, że nie będzie to powodowało poważnego zakłócenia dotychczasowego modelu działania (gwałtownego zwiększenia zatrudnienia, dużych wydatków inwestycyjnych, zaciągania

znacznych zobowiązań finansowych itd.). Nie znaleziono wskazań, które potwierdzałyby, że funkcjonowanie w niszy rynkowej jest jednym (początkowym) z etapów rozwoju firmy. Właściciele przedsięwzięć od lat zakorzenionych na rynku, unikając wspomnianych wyżej zagrożeń zamykają się w znanej sobie niszy. Sukces nie jest mierzony dynamiką rozwoju firmy tylko poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji na znanym sobie i pewnym rynku. Długoletnia stabilność funkcjonowania jest więc czynnikiem, który zachęca do trwania w obrębie danej niszy, dodatkowo wspartym przekonaniem, że wypracowana do tej pory pozycja uniemożliwia konkurencji wypchnięcie firmy z rynku. Zasiedzenie w niszy daje poczucie przewagi nad konkurentami i sprzyja utrwaleniu takiego stanu rzeczy.

W przypadku firm, które dopiero wypracowują swoją pozycję rynkową, tego typu efekt nie występuje. Jednakże zmuszone do konkurowania z już istniejącymi podmiotami posiłkują się strategią polegającą na wyspecjalizowaniu się w jakimś wycinku usługi, bądź wytwarzanej produkcji:

> *„(…) zajmujemy się niemal każdym typem reklamy zewnętrznej, ale najlepsi jesteśmy – i z tego nas znają w branży, z naklejania reklam na samochody”.* (działalność usługowa)

Pogłębiająca się specjalizacja prowadzi oczywiście do swoistego „uniszowienia” działalności firmy, ale równie dobrze może przyjąć przeciwną formę:

> *„(…) pomysł na firmę to były usługi informatyczne, głównie projektowanie i montaż sieci…, w tej chwili także handlujemy sprzętem, świadczymy usługi serwisowe i w zasadzie wszystko to co jest związane z komputerami…, taka jest nasza specyfika – robimy wszystkiego po trochu”.* (działalność handlowa i usługowa)

Wnioski:

W odniesieniu do mikrofirm trudno jest mówić o możliwości całkowitej rezygnacji z działań w obrębie niszy. Jeżeli już następują zmiany, to polegają one głównie na przystosowywaniu się do zaistniałych warunków – czy to poprzez zawężenie prowadzonej działalności i postępującą specjalizację, czy też stopniowe poszerzanie oferty w odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony klientów. Zarówno przyczyny rozpoczęcia działalności, jak i specyficzna wizja sukcesu (stabilna pozycja na rynku) ukazują właścicieli mikrofirm jako osoby, których działania biznesowe nie są podporządkowane idei ciągłego rozwoju, zdobywania nowych rynków zbytu, czy też zwiększania zakresu działalności. Realizacja strategii niszowej wydaje się więc być tutaj odpowiednią formułą funkcjonowania mikrofirm – dając szansę na realizację osobistych aspiracji przedsiębiorców z uwzględnieniem niechęci do ponoszenia ryzyka.

2.3.3. Strategie konkurowania a konkurencyjność mikrofirm

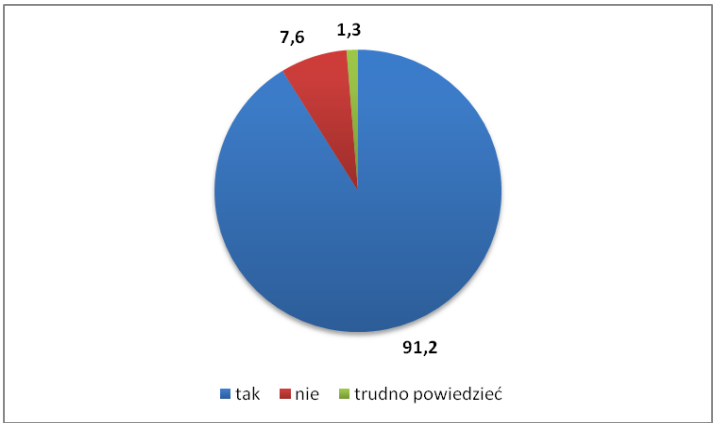
Prowadzenie działalności w obrębie niszy nie oznacza, że tak działająca firma nie spotyka się z naciskiem ze strony konkurencji. Najczęściej bywa, że jedynie w początkowym okresie, ten kto odkrył niszę zyskuje pozycję monopolisty. Jeśli jednak nisza jest atrakcyjna szybko pojawiają się naśladowcy. Przytłaczająca większość spośród badanych firm w swoich działaniach napotyka inne firmy, stanowiące konkurencję na rynku na którym operuje dany podmiot (91,2%[100]) (rys. 45). Zaledwie 7,6%[101] respondentów stwierdziło,

[100] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[101] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

że są monopolistami, gdyż na swoich rynkach nie napotykają konkurencji. Ponieważ większość firm określiła zasięg działalności, jako krajowy, tak też i konkurencja to głównie firmy działające na takim właśnie poziomie (33,3%), podobnie sytuacja wygląda w przypadku przedsięwzięć operujących w obrębie miast będących siedzibami firm (25,3%) (rys. 46).

Powszechna obecność konkurencji stwarza możliwości do porównań – respondenci poproszeni o określenie swojej konkurencyjności w odniesieniu do głównych konkurentów w większości stwierdzili, że zajmują porównywalną pozycję (67,8%), choć w zastosowanej prekategoryzacji, określali ją jako porównywalną, ale nieco wyższą. Znacznie przeważają wypowiedzi osób uznających, iż pozycja ich firmy jest lepsza lub znacznie lepsza od konkurencji (18,3%) nad oceniającymi przeciwnie (pozycja gorsza oraz znacznie gorsza – 6,7%) (rys. 47).

Rysunek 45. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, w tej branży działają inne firmy stanowiące Pana/i konkurencję? *N=1245* (%)

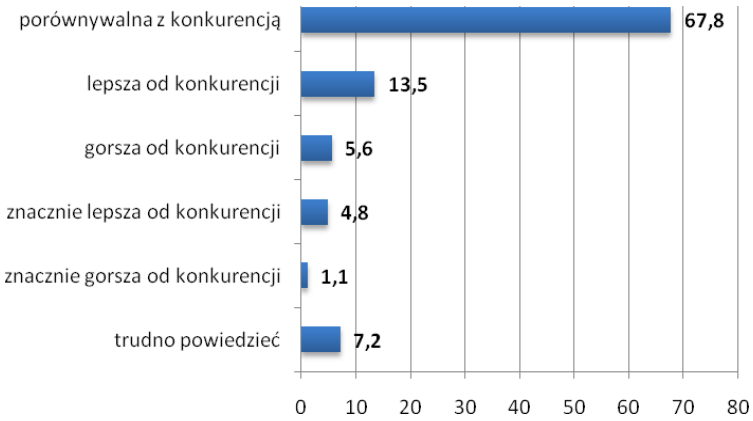


Źródło: badania własne.

Rysunek 46. Struktura odpowiedzi na pyt.: Kim są główni konkurenci firmy? *N=1135* (%)

Źródło: badania własne.

Rysunek 47. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaka jest pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów? *N=1135* (%)



Źródło: badania własne.

Właściciele firm zakwalifikowanych do typu quadro, zdecydowanie najczęściej wskazywali, że pozycja ich firmy jest znacznie lepsza i lepsza od konkurencji (w sumie 44,2%), natomiast firmy należące do typu mono, najrzadziej wskazywały na posiadanie przewagi nad konkurencją (w sumie 10,7%) (rys. 48).

Rysunek 48. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów *N=1135* (%).

Źródło: badania własne.

Stosunek do konkurencyjnych przedsięwzięć jest w sektorze mikrofirm dosyć specyficzny:

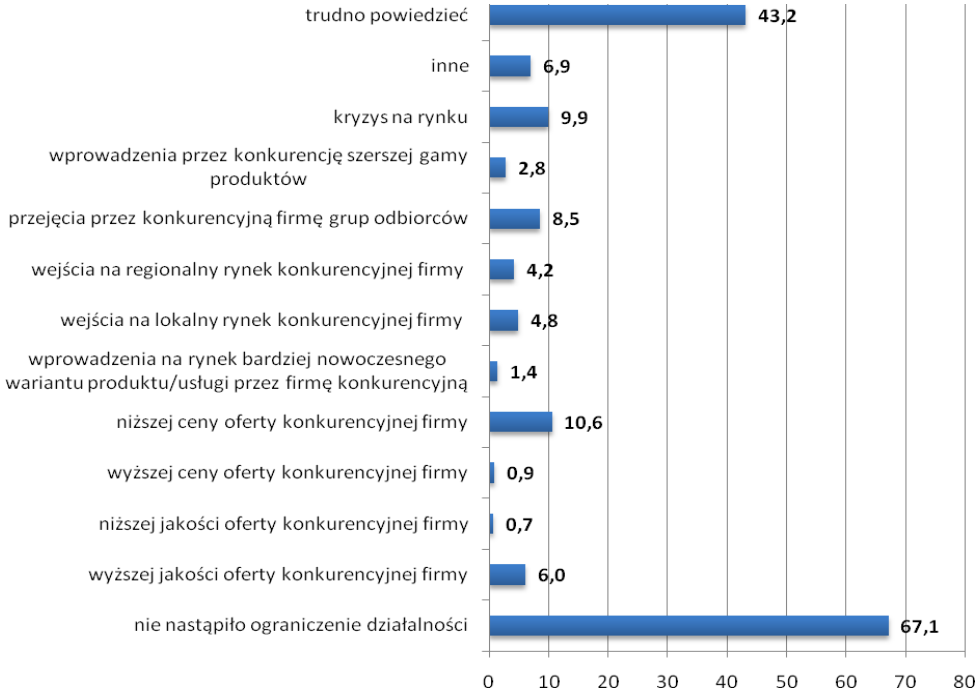
> *„(…) konkurencja jest. Ja mam sporo znajomych stolarzy. Ale no jeden z drugim, tak jak ja przynajmniej, współpracuję z nimi. Ja jak mam robotę, która powiedzmy mi nie pasuje, to dzwonię, koledze mówię: chcesz – bierz. I odwrotnie."* (działalność usługowa)

W wielu wypowiedziach pojawia się wątek mówiący o tym, że konkurowanie ceną, podbieranie klientów traktowane jest jako „psucie" rynku, a nie rzeczywista konkurencja. Rywalizacja, w opinii respondentów, powinna odbywać się przede wszystkim, poprzez jakość, solidność, terminowość wykonywanych prac. Na lokalnych rynkach powiązania między podmiotami działającymi w tej samej, bądź podobnej branży są złożone i wykraczają poza prostą relację występującą między konkurentami:

> *„(…) ta nasza lokalna konkurencja też się dzieli na dwie grupy, to znaczy to jest jakby konkurencja zupełnie niezależna od nas, czyli firmy w pełni samowystarczalne, a połowa naszej konkurencji tutaj lokalnej to są firmy, które się u nas zaopatrują. Czyli to jest konkurencja, łamane przez klient. I to są ludzie, z którymi mamy dosyć dobre kontakty, oni u nas drukują, oni u nas oklejają. Działamy dla nich równie szybko na jakichś tam upustach agencyjnych, oni mają u nas taniej, my za to mamy jakąś tam... materiał do druku stały, w momencie, kiedy maszyna stoi zawsze można ją jakoś zapełnić. I to jest taka konkurencja, która wiem, że nigdy mi świństwa nie zrobi. Tak samo jak ja jej nie zrobię. Jeśli przesyła mi plik do druku jakiegoś swojego klienta, ja do tego klienta z całą pewnością nie zadzwonię".* (działalność usługowa)

Taka sytuacja powoduje między innymi to, że przedsiębiorcy poproszeni o określenie ograniczeń w działalności, jakie w 2009 r. pojawiły się na skutek aktywności konkurencji, stwierdzali przede wszystkim, że nie odnotowali negatywnych skutków spowodowanych różnego typu działaniami konkurencji (67,1%[102]) oraz, że nie są w stanie określić czy tego typu sytuacja miała miejsce (trudno powiedzieć 43,2%[103]) (rys. 49). Działania konkurencji odbijają się na kondycji firmy głównie poprzez oferowanie niższych cen (10,6%[104]) oraz przejmowanie odbiorców (8,5%[105]). Jak jednak widać, te potępiane przez przedsiębiorców zachowania, występują stosunkowo rzadko.

Rysunek 49. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w roku 2009 działalność firmy została ograniczona na skutek: *N=1245* (%)

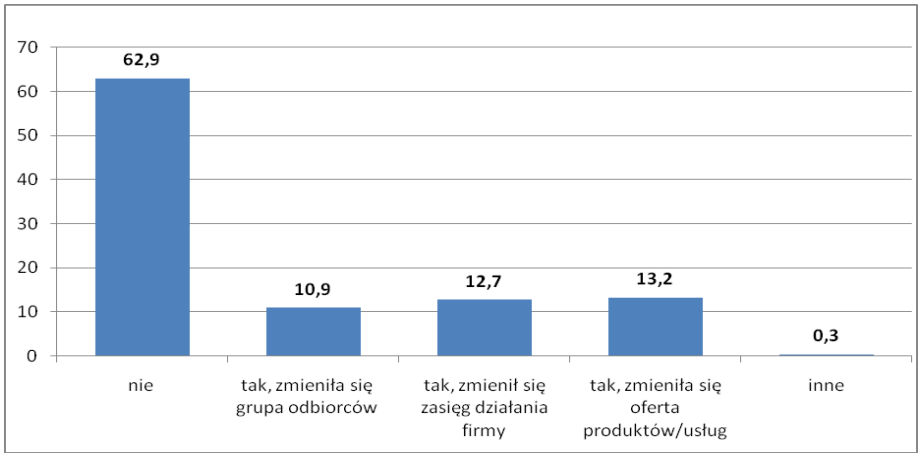


Źródło: badania własne.

Firmy poddane wpływowi różnorodnych bodźców muszą na bieżąco dostosowywać się do sytuacji. Jednakże w 2009 roku – uznawanym za szczytowy moment kryzysu – w opinii przedstawicieli 62,9%[106] firm nie zdarzyło się nic, co wymusiłoby zmiany w obszarze działalności przedsiębiorstwa (rys. 50). Osoby wskazujące na fakt zaistnienia zmiany, podzieliły się dosyć równomiernie między pozycjami: zmieniła się grupa odbiorców (10,9%[107]), zmienił się zasięg działania firmy (12,7%[108]) oraz zmieniła się oferta produktów/ usług (13,2%[109]). Zmiana, która dokonała się w obrębie wymienionych trzech kategorii, mogła mieć zróżnicowane konsekwencje. Zmiana odbiorców, która w opinii większości (60,1%) udzielających takiej odpowiedzi, miała wydźwięk negatywny, oznacza w tym przypadku najprawdopodobniej zmniejszenie liczby klientów (rys. 51).

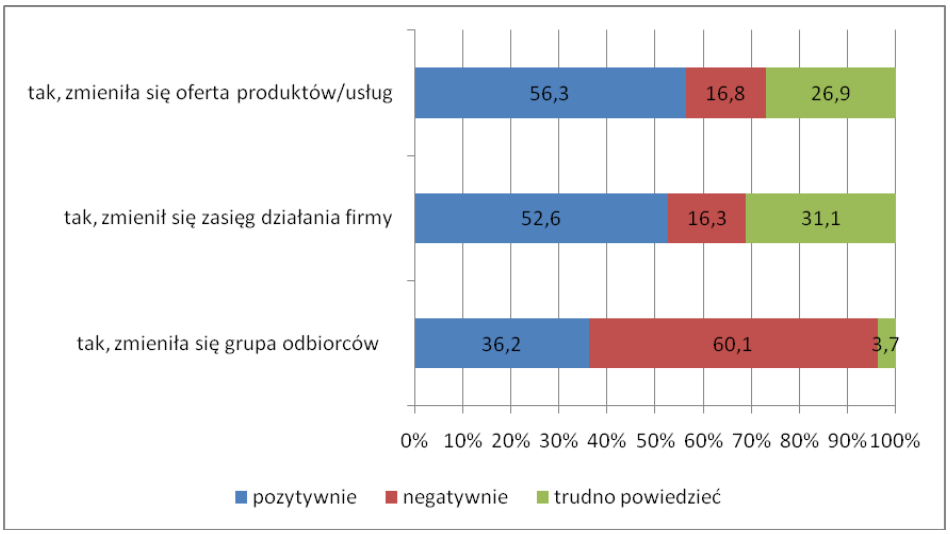
[102] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[103] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[104] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[105] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[106] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[107] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[108] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[109] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 50. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w 2009 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu firmy związane z obszarem jej działalności? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 51. Czy w 2009 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu firmy związane z obszarem jej działalności? Jeżeli tak, w jaki sposób wpłynęły na działalność firmy? *N=1245* (%)



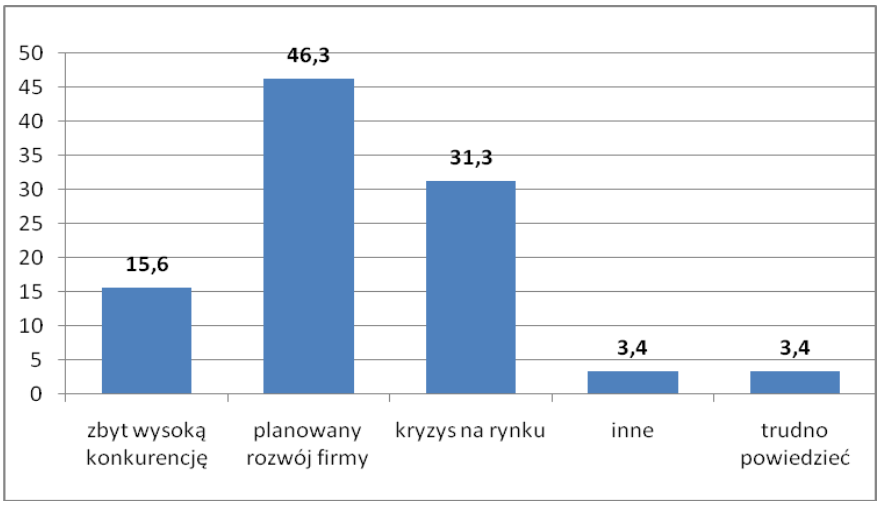
Źródło: badania własne.

Zaobserwowane zmiany, zachodzące w firmach w 2009 roku miały zarówno skutki pozytywne jak i negatywne dla firm. Należy więc domniemywać, że takie też były powody owych przetasowań. Z jednej strony były konsekwencją planowanego rozwoju firmy (43,1%) a z drugiej pojawienia się na rynku kryzysu (31,3%) (rys. 52). Znaczący udział w omawianym zestawieniu uzyskały również wskazania na zbyt wysoką konkurencję (15,6%[110]).

[110] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 52. ***Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy zmiany te stanowiły reakcję na:***

N=315 (%)



Źródło: badania własne.

Wspomniana powyżej kwestia, jaką jest pojawienie się (lub nie) globalnego kryzysu wymaga bardziej szczegółowego omówienia. Z wypowiedzi respondentów uczestniczących w jakościowym etapie badań (IDI) wynika, że doświadczanie kryzysu przez firmy operujące w niszach ma zróżnicowany charakter. W pierwszym rzędzie plasują się firmy, których właściciele twierdzili, że ich w żaden sposób kryzys nie dotknął.

> *„Ja myślę, że ta nisza edukacyjna – prowadzenie kursów językowych na takim lokalnym rynku nas uratowała, ponieważ paradoksalnie nie straciliśmy nic na kryzysie, absolutnie nic. To są moje własne opinie, jednak bazując na tym, co ludzie mówią, to w kryzysie świadomość potrzeby znajomości języka jest taka, że ludzie zrezygnują z telewizora, z wycieczki, jeszcze większy nacisk położą na naukę języka, ponieważ nie wiadomo, co to będzie".* (działalność usługowa)

Następnie (większość) stwierdzała, że ich kryzys bezpośrednio nie dotknął, ale wiele firm z którymi mają kontakt ma związane z nim problemy. Wskazywano również, że na razie jeszcze nie odczuwają pogorszenia warunków działalności, ale istnieją obawy, że to jest konsekwencja pewnego przesunięcia w czasie i do nich ta fala kryzysowa dojdzie z pewnym opóźnieniem:

> *„(…) cały czas krąży widmo kryzysu wkoło. Bezpośrednio nie daje się odczuć, ale wszędzie słychać, że jest kryzys. I człowiek żyje w takim przeświadczeniu, że może coś się zdarzyć, nie w tym roku, to w kolejnym".* (działalność produkcyjna)

Dodatkowo w niektórych przypadkach trudno było przedsiębiorcom określić czy spadek popytu był konsekwencją kryzysu oddziałującego na ich klientów, czy też konsekwencją niefortunnego zbiegu okoliczności.

> *„Ja wiem, czy kryzys, czy nie kryzys? Ja na dzień dzisiejszy mam roboty i mam na parę miesięcy do przodu, i nawet niezłą robotę mam. Ale wiosna była marna. Ale to nie z tego powodu, że nie było klienta. Po prostu w ubiegłym roku na jesieni, jedna firma dobijała się, żeby kupę szaf im zrobić… i to tak jak dla mnie to jest dobre 2 miesiące*

> *roboty. Następnie był klient, co miał cały dom do obróbki. I w końcu okazało się, że z tych klientów żaden nie wypalił. A w międzyczasie ludzie dzwonili. Ale ja już nie przyjmowałem, tylko ich na później. A każdy chciał na szybko. No i się później okazało: ci się wycofali, ten się nie odezwał, ten się nie odezwał. No i koniec. No i zostałem bez roboty".* (działalność usługowa)

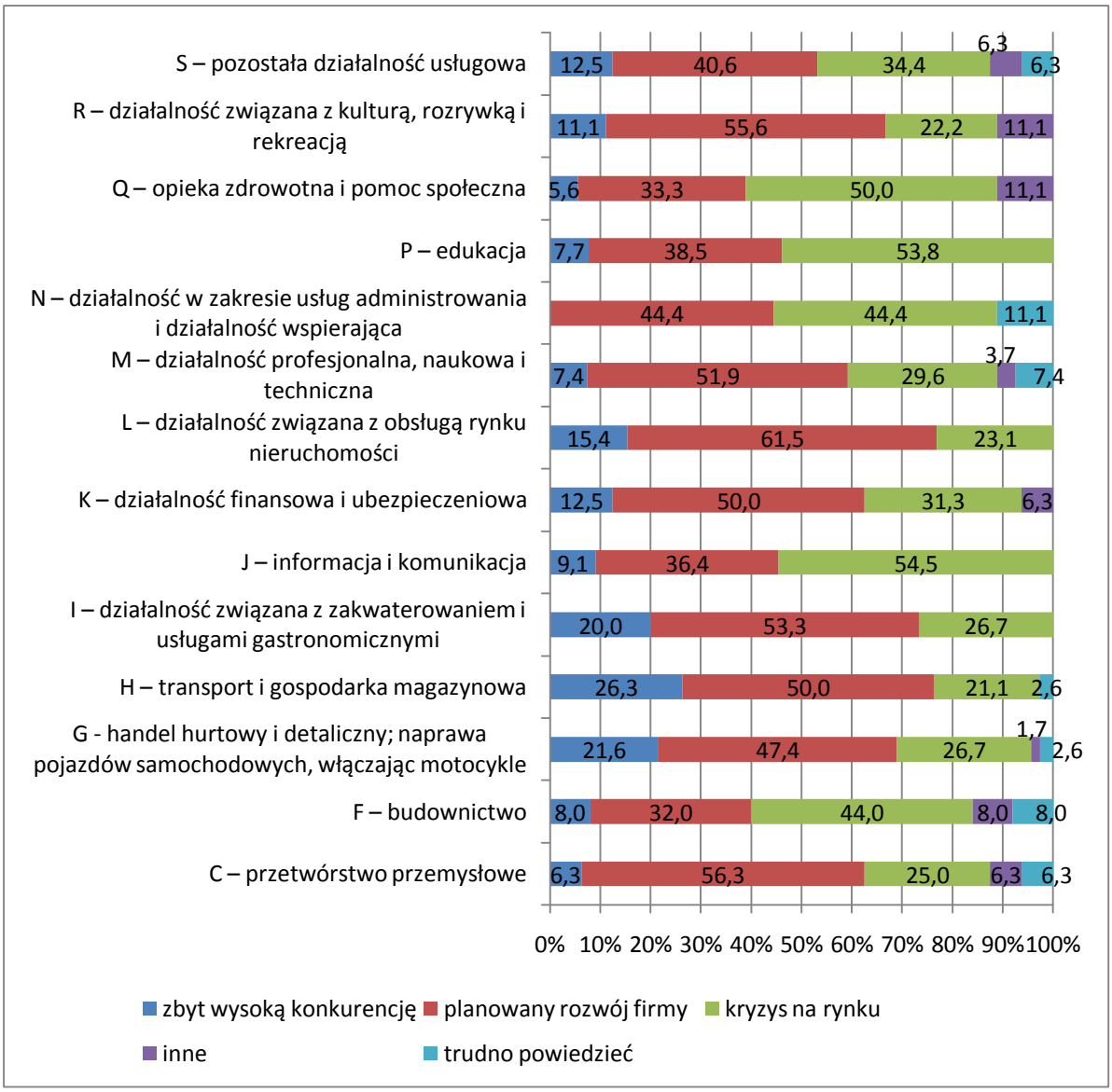
W badanej populacji pojawiły się również firmy, które kryzys już odczuły i to dotkliwie.

> *„Kryzys bardzo nas dotknął. Ja nie sądziłam, że nas tak dotknie. Jeszcze w styczniu zeszłego roku dziwiłam się i śmiałam, bo u nas wszystko było ok, a od lutego zaczął się krach, zaczęli w ogóle nasi klienci upadać, dwie duże firmy upadły. Mieliśmy dużą lukę w obrocie… Każda firma, czy duża, czy mała musi w pierwszej kolejności zapłacić za materiały, za pracę, za wszystkie świadczenia, ZUS-y, podatki, masę różnych rzeczy i na końcu, jeśli w ogóle zostaną jakieś pieniądze, to jest ustalany budżet na reklamę".* (działalność usługowa)

Występowanie zjawisk kryzysowych powiązane było przede wszystkim z branżą, w której operowali badani przedsiębiorcy. W sektorach szczególnie wrażliwych zajmowanie niszy nie chroniło przed negatywnymi skutkami. Z drugiej strony w wielu przypadkach niewielka skala działalności powodowała, że nawet przypadkowa strata kilku tylko klientów w tym samym czasie doprowadzała przedsięwzięcie na skraj bankructwa.

Oddziaływanie zjawisk kryzysowych najsilniej odczuwane było w sekcji J – informacja i komunikacja (54,5%) oraz P – edukacja (53,8%) i Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna (50%) (rys. 53). Natomiast najsłabiej kryzys odczuwany był w sekcji H – transport i gospodarka magazynowa (21,1%). Trudno rozstrzygnąć, czy firmy należące do sekcji H są uodpornione na zjawiska kryzysowe, czy też specyfika ich działalności powoduje, że efekty kryzysu dotrą do nich z pewnym opóźnieniem. Znaczący wpływ na prezentowane dane wywierać może także fakt, iż stosunkowo niewielka liczba respondentów wskazała jakie były przyczyny wprowadzanych zmian – podział wskazań na 14 kategorii powoduje, że niewielka nawet liczba głosów znacząco wpływa na przebieg zmiennej.

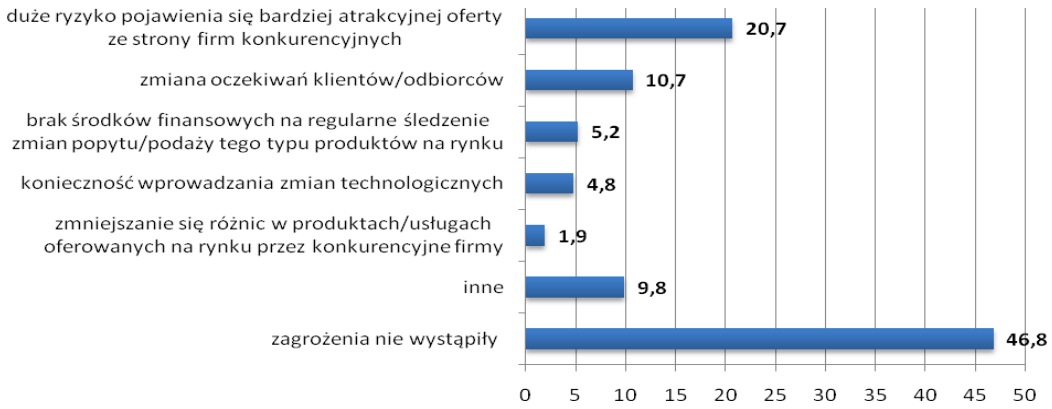
Rysunek 53. Sekcja PKD a przyczyny wprowadzenia zmian jako reakcję na: *N=315* (%)



Źródło: badania własne.

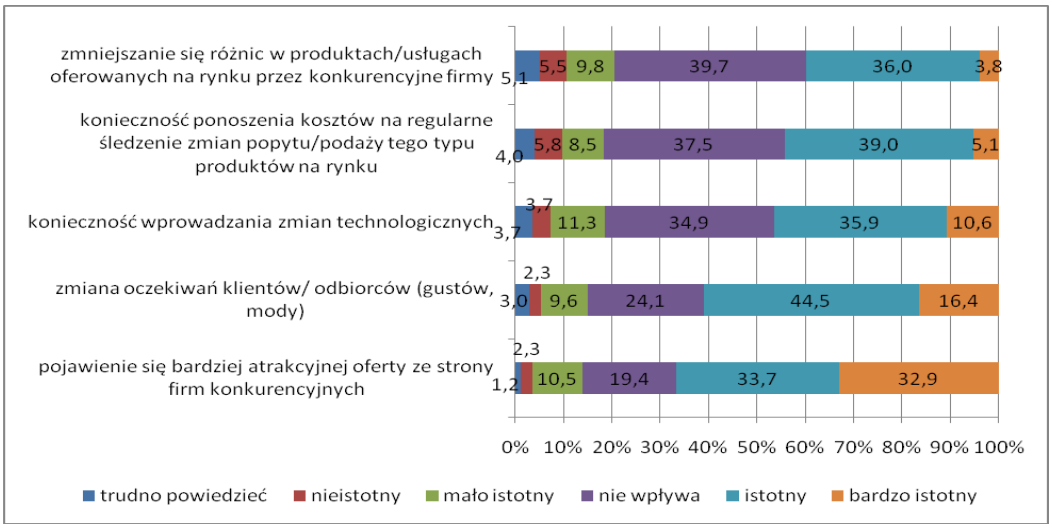
Przedsiębiorcy radząc sobie z występującą w otoczeniu konkurencją oprócz czynników zewnętrznych muszą również brać pod uwagę sytuację wewnątrz firmy. W odniesieniu do działalności prowadzonej na niewielką skalę duże znaczenie ma specyfika wiodącego produktu/usługi oferowanego w firmie. Przywiązanie do określonego profilu działalności może wiązać się w mikrofirmie z pewnym ograniczeniem różnorodności oferowanych produktów. Dlatego też cechy wiodącego produktu mogą mieć znaczący wpływ na kondycję prowadzonej działalności. Najliczniejsza grupa respondentów nie uważa, aby cechy wiodącego produktu odgrywały znaczącą rolę w pojawieniu się zagrożeń w działalności firmy w 2009 roku (46,8%) (rys. 54). Spośród badanych, którzy dostrzegali wystąpienie takowego zagrożenia, większość wskazywała na ryzyko pojawienia się bardziej atrakcyjnej oferty ze strony firm konkurencyjnych (20,7%) oraz zmiana oczekiwań klientów/odbiorców (10,7%). Wymienione czynniki ryzyka nie tylko wskazywane były najczęściej, ale uzyskały również najwyższy poziom w określaniu stopnia zagrożenia jakie stanowi dane zjawisko – najwięcej respondentów wskazywało, że ryzyko pojawienia się bardziej atrakcyjnej oferty ze strony firm konkurencyjnych w istotny (33,7%) i bardzo istotny (32,9%) sposób wpływa na rozwój firmy (rys. 55). W przypadku zmiany oczekiwań klientów i odbiorców znaczenie czynnika oceniane było odpowiednio przez 44,5% oraz 16,4% respondentów. W opinii badanych przedsiębiorców duże znaczenie przypisywane jest również konieczności wprowadzania zmian technologicznych, który to czynnik wskazany został jako bardzo istotne i istotne zagrożenie dla rozwoju firmy w sumie przez 46,5% respondentów.

Rysunek 54. Struktura odpowiedzi na pyt.: Które z wymienionych wad/zagrożeń wynikające z wiodącego produktu wystąpiły w 2009 r.? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

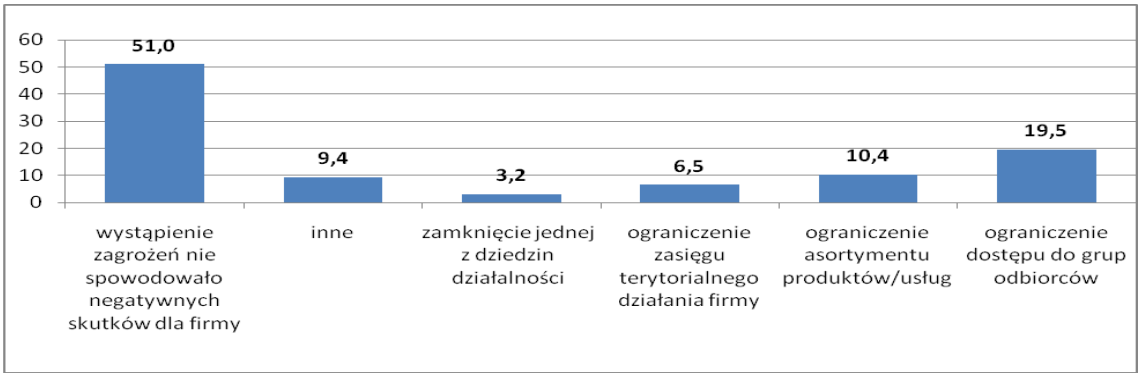
Rysunek 55. Struktura odpowiedzi na pyt. Jak ocenia Pan/i wady/zagrożenia w rozwoju firmy wynikające z cech wiodącego produktu/usługi? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Z dalszych wypowiedzi badanych wynika, że wskazywane zagrożenie ma raczej charakter potencjalny, bowiem nie spowodowało negatywnych skutków dla firmy (51%[111]) (rys. 56). Oznacza to, że nawet jeśli sami przedsiębiorcy dostrzegają słabe strony swojej rynkowej oferty, to konkurencja w większości przypadków nie była w stanie ich zdyskontować i wykorzystać do zdobycia przewagi.

Rysunek 56. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jaki sposób wystąpienie tych zagrożeń skutkowało na działalność firmy? *N=559* (%)



Źródło: badania własne.

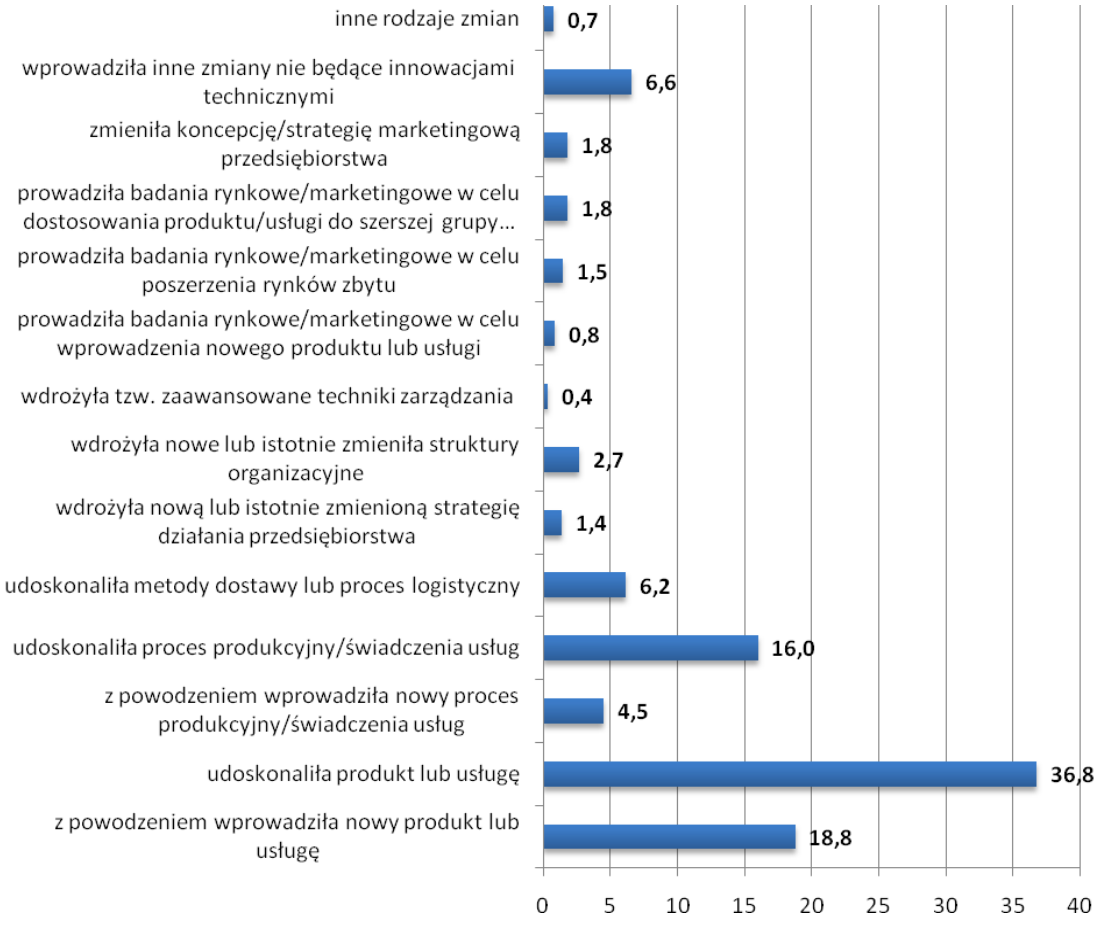
W nowoczesnej gospodarce jednym z kluczowych narzędzi służących do budowania przewagi konkurencyjnej są innowacje. Respondenci poproszeni o wskazanie, czy w latach 2007-2009 wprowadzili w swojej firmie któreś z wymienionych rozwiązań innowacyjnych lub inny rodzaj zmiany, w większości (54,4%) stwierdzili, iż takie zjawisko miało miejsce (rys. 57). Wśród osób deklarujących wprowadzenie zmian przeważają wskazania na udoskonalenie produktu lub usługi (36,8%) oraz wprowadzenie nowego produktu lub usługi (18,8%) oraz udoskonalenie procesu produkcyjnego lub świadczenia usług (16,0%).

[111] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej..

Zasadniczo celem wprowadzanej zmiany była chęć umocnienia pozycji na rynku na którym działa firma (38,4%[112]) oraz możliwość rozszerzenia oferty firmy (29,0%[113]) (rys. 58). Jedynie 0,9%[114] deklaracji dotyczyło wytworzenia oryginalnego produktu/usługi, jakie nie były dotychczas oferowane na rynku. Opisywany rozkład zmiennej daje niejednoznaczny obraz opisywanej kwestii – z jednej strony firmy wprowadzają zmiany związane z wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych a z drugiej deklarują dosyć zachowawczy cel przyświecający aplikowanym rozwiązaniom (umocnienie pozycji firmy). Najwyraźniej okazuje się, że stosowany w firmach poziom innowacyjności nie zawiera w sobie silnego potencjału rozwojowego, a raczej ma służyć utrzymaniu wypracowanej do tej pory pozycji.

Rysunek 57. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w latach 2007-2009 Pana/i firma:

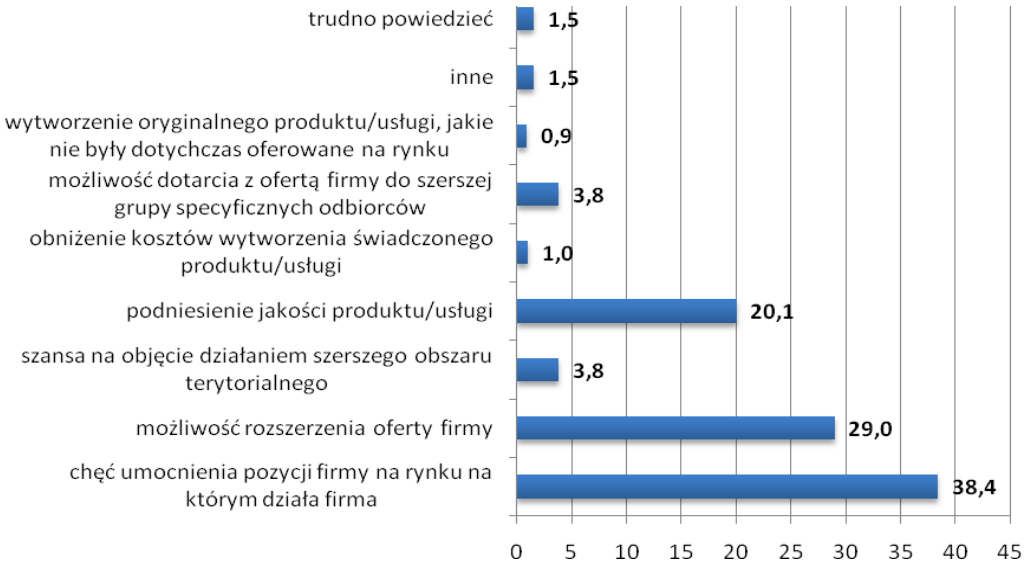
***N=1245* (%)**



Źródło: badania własne.

[112] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[113] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej..
[114] dane o niskim poziomie wiarygodności statystycznej.

Rysunek 58. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie były przyczyny wprowadzenia tych zmian? *N=669* (%)



Źródło: badania własne.

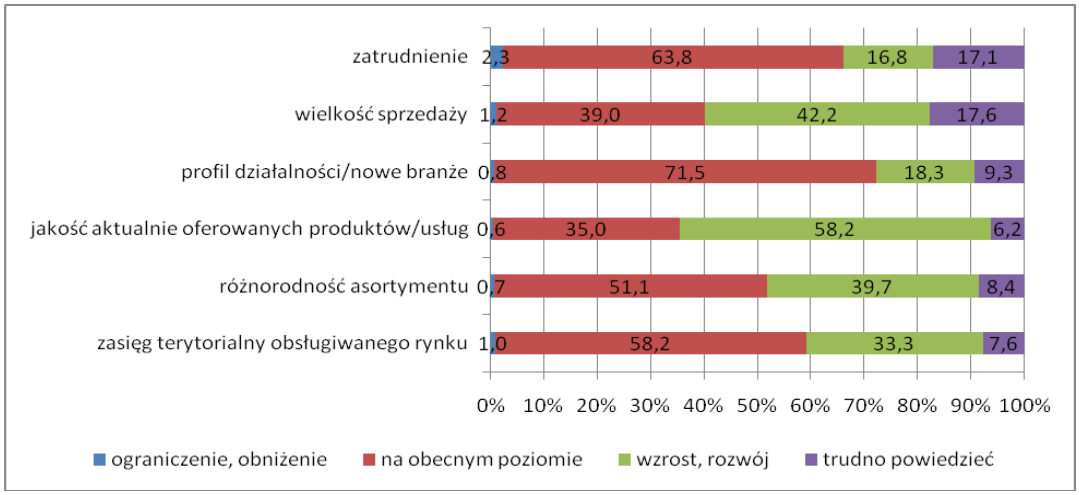
Wśród firm, które w 2009 roku odnotowały pojawienie się zmian (które dodatkowo uznane zostały za pozytywne – 47,7% spośród uzyskanych wskazań), najliczniejsza grupa za sukces uznała wprowadzenie nowego produktu bądź usług (33,7%), następnie plasują się osoby zadowolone ze znaczącego wzrostu jakości produktów (26,5%), a niewiele mniej wskazuje na rozszerzenie terytorium działania (24%) (rys. 59). Z danych wynika, że przedsiębiorcy określając pozytywne zmiany jakie zaszły w ich firmie koncentrują się przede wszystkim na wymiernych wynikach związanych ze zmianami w ofercie firmy – wprowadzenie nowego produktu/usługi oraz podniesienie jakości produktu, to ponad 60% spośród deklaracji.

Rysunek 59. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie pozytywne zmiany nastąpiły w Pana/i firmie w 2009 r. *N=531* (%)

Źródło: badania własne.

Również przy ocenie zmian planowanych w firmie w okresie kolejnego roku przeważają opinie neutralne, ze znaczącym udziałem pozytywnych oczekiwań. Zdecydowana większość firm (63,8%) chce utrzymać zatrudnienie na dotychczasowym poziomie, natomiast 16,8% oczekuje jego zwiększenia, a jedynie 2,3% ograniczenia (rys. 60). Przewidywania dotyczące wielkości sprzedaży są niemal zrównoważone – udział wskazań na kontynuację bieżącego poziomu (39%) jest bardzo zbliżony do liczby deklaracji wskazujących na możliwy wzrost (42,2%). Zgodnie z wcześniejszymi spostrzeżeniami przedsiębiorcy preferują utrzymywanie istniejącego status quo w odniesieniu do zmian w profilu czy też przebranżawianiu firmy – 71,5% oczekuje stabilizacji. Także w odniesieniu do zmian w asortymencie bądź zasięgu terytorialnym obsługiwanego rynku większość przedsiębiorców planuje utrzymanie ich na obecnym poziomie (odpowiednio 51,1% i 58,2%), choć zwolennicy ekspansji również są dość licznie reprezentowani (odpowiednio 39,7% i 33,3%). Największe oczekiwania związane są z poprawą jakości aktualnie oferowanych usług i towarów (58,2%). Trzeba stwierdzić, że plany są bardzo ambitne, szczególnie
w związku z nadal niepewną sytuacją panującą na globalnych rynkach.

Rysunek 60. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie zmiany planuje się w Pana/i firmie w okresie najbliższego roku? *N=531* (%)



Źródło: badania własne.

Wnioski:

Konkurencyjność badanych przedsięwzięć jest budowana przede wszystkim w oparciu o współpracę z innymi przedsiębiorcami, która bazuje na interpersonalnych relacjach – swoistym poczuciu lojalności oraz rzetelności. Dodatkową rolę pełnią zmiany wprowadzane w bieżącej ofercie, jaką dysponuje firma. Dostosowując się do sytuacji rynkowej przedsiębiorcy dokonują zmian w specyfice oferowanego produktu. Należy jednakże zauważyć, że nie chodzi tutaj o zasadnicze przemodelowanie profilu działalności firmy, a jedynie nadążanie za zmieniającymi się trendami lub modami w ramach jakiegoś obszaru działalności. Prezentowane w niniejszym raporcie wyniki dotyczą firm, które w jakimś zakresie prowadzą działalność niszową. Wydaje się, że zasadniczą strategią budowania przewagi konkurencyjnej nie jest jednak rozpoznawanie i wchodzenie w niszową działalność, a niewielka skala prowadzonej działalności. Wypowiedzi przedsiębiorców zebrane w trakcie badań jakościowych (IDI) oraz ilościowych (CATI) były bardzo zbieżne – zasadniczym czynnikiem różnicującym bieżącą sytuację poszczególnych mikrofirm jest branża, w której operują oraz wypracowana pozycja na rynku. W opinii przedsiębiorców

poziom konkurencyjności zależny jest przede wszystkim, od jakości i solidności w prowadzonej działalności. Znaczące jest jednak to, że osiągnięcie wysokiej pozycji w tym zakresie nie zdarza się przypadkowo. Zdaniem przedsiębiorców trzeba wytrwale dążyć do celu i nie tracić go z oczu nawet wtedy, kiedy pojawia się pokusa bądź presja, aby pójść drogą na skróty:

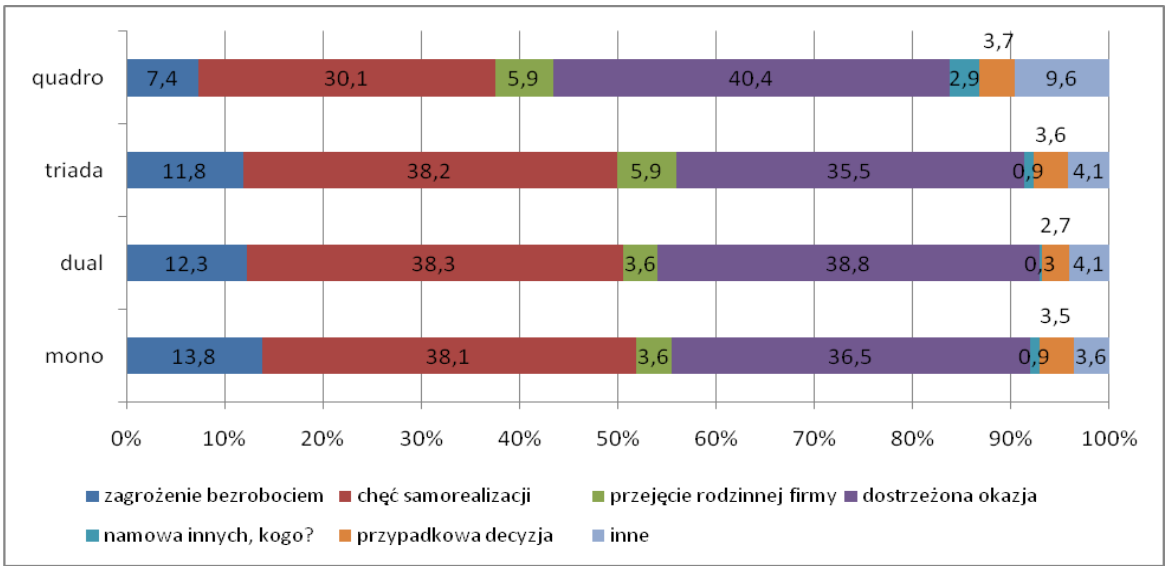
> *„(…) to, co nas trzyma, to jest profesjonalizm, czyli rzetelne traktowanie tego co robimy, nie to, że musimy jak najszybciej zgarnąć jakąś ilość klientów na ten rok i nie wiadomo, co będzie dalej, tylko uczciwa, rzetelna i profesjonalna praca”.* (działalność usługowa)

2.4. Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw mikro w strategii niszy rynkowej

2.4.1. Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej w ramach niszy rynkowej

Ponieważ zaangażowanie w strategię niszową jest raczej efektem wystąpienia pewnych przypadkowych koincydencji niż świadomego wyboru, to motywy jakie stały za decyzją o rozpoczęciu działalności gospodarczej umożliwią określenie czynników, które mogą sprzyjać zaangażowaniu w omawiany tutaj typ strategii. Przedsiębiorcy prowadzący firmy, których działalność plasuje się w zróżnicowanych zakresach niszowości nieco różnili się wskazując główne przyczyny rozpoczęcia działalności (rys. 61). Dla osób zaangażowanych w działalność w ramach typu quadro największe znaczenie miała dostrzeżona okazja. Natomiast w przypadku firm zakwalifikowanych do typu dual występuje niemal idealna równowaga, między liczbą osób które zadeklarowały, że głównym motywem rozpoczęcia działalności była chęć samorealizacji jak i dostrzeżona okazja. W pozostałych kategoriach przeważa, choć przeważnie nieznacznie, motyw jakim była chęć samorealizacji. Dodatkowo w przypadku typu quadro najrzadziej wskazywano na zagrożenie bezrobociem jako przyczynę rozpoczęcia działalności gospodarczej. Zróżnicowane przyczyny stojące za decyzją o rozpoczęciu działalności gospodarczej mogą przekładać się na sposób jej prowadzenia – szczególnie w przypadku osób, które do biznesu zostały „wypchnięte" zagrożeniem bezrobociem oraz w wyniku namowy innych osób bądź przypadkowej decyzji.

Rysunek 61. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Paradoksalnie największe ryzyko prowadzenia działalności w sektorze mikrofirm związane jest z niewielką skalą działalności, która jest zarazem jedną z najważniejszych zalet tego sektora. O ile bowiem stosunkowo łatwo jest zaistnieć na rynku prowadząc niewielką firmę, o tyle dużo trudniej sprostać większej konkurencji, jeśli takowa pojawi się na rynku. Respondenci wskazywali na problem polegający na braku narzędzi umożliwiających im samym wpływać na rynek – klientów, konkurencję, także instytucje zewnętrzne (banki, urzędy itd.). Co prawda, dzięki dużej elastyczności stosunkowo łatwo jest im dostosować się do zmiennych warunków, ale jeśli zachodzi konieczność aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu relacji, to ich możliwości wpływania na przebieg zdarzeń, są bardzo ograniczone.

> *„(…) widzę na razie same wady (…funkcjonowania w niszy), bo zdecydowanie nie raz myślałam o tym w ciągu ostatniego roku, że byłoby fajnie jednak prowadzić jakiś sklep z artykułami pierwszej potrzeby, bo ludzie muszą jeść chleb, pić mleko i na to nie ma się większego wpływu”.* (działalność usługowa)

> *„(…) lokalizacja, o której powiedziałem, paradoksalnie może być plusem i minusem, bo z jednej strony ryzykujemy, że część klientów odpłynie nam do położonego po sąsiedzku większego ośrodka, a z drugiej strony duża firma, duży gracz, tu nie wchodzi… woli duże miasto”.* (działalność usługowa)

Jak już wspomniano, zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą, szczególnie w odniesieniu do realizowania strategii niszowości, związane jest z dążeniem przedsiębiorców do zrealizowania pozaekonomicznych wartości – chęci samorealizacji, przywiązanie do stworzonego „warsztatu” pracy. Firma prowadzona jest nie tylko, a nawet nie przede wszystkim w oparciu o zasady racjonalności ekonomicznej. Z jednej strony nadaje to firmom duży potencjał rozwojowy lub szczególne zdolności do przetrwania, jednakże oznacza także, że dla wielu przedsiębiorców przywiązanie do wybranego obszaru, profilu działalności może, w sytuacji gwałtownej zmiany na rynku, doprowadzić do utraty ekonomicznych podstaw funkcjonowania firmy.

> *„(…) dla mnie dużą zaletą… ważne jest to, że mam taką mobilizację do jakiegoś takiego szukania, czytania, podnoszenia swoich kwalifikacji. To jest dla mnie ważne, że nie sprzedaję czegoś o co nikt nie pyta, ja tu muszę się bardzo dużo dowiadywać. I dla mnie to jest atut. A że łączę to ze sprzedażą produktów, które mi przynoszą zyski i to jest moim utrzymaniem to jest dla mnie bardzo dobre”.* (działalność handlowa)

> *„Zaletą – spokój. Nie trzeba się martwić o to, że ktoś tam nie zapłaci. Bo jeżeli bazujemy na znanym terenie, to ja wiem dla kogo pracuję, wiem że ja nie umoczę tych pieniędzy. To jest taki komfort psychiczny dający to, że ja w tym momencie chcę mieć, jak to mówią, spokój”.* (działalność produkcyjna)

Niewątpliwą zaletą prowadzenia działalności w niszy, choć nie zawsze się ona ujawnia, jest premia z bycia pierwszym, pionierem na rynku. Sytuacja taka daje większe szanse na utrwalenie, wzmocnienie swojej pozycji, zanim konkurencja się zorientuje i pogorszy warunki działalności. Pewien problem stanowi fakt, że realizacja nowych, niesprawdzonych jeszcze na rynku pomysłów wiąże się z większym ryzykiem odrzucenia oferty przez potencjalnych klientów.

„(…) ale to chyba występuje we wszystkich dziedzinach, jaki produkt się nie weźmie, to ta konkurencja zawsze jest. Po jakimś czasie pojawiają się naśladowcy, bo ludzie sami jednak troszeczkę się boją zaryzykować, póki nie zobaczą, że komuś innemu się udało”. (działalność usługowa)

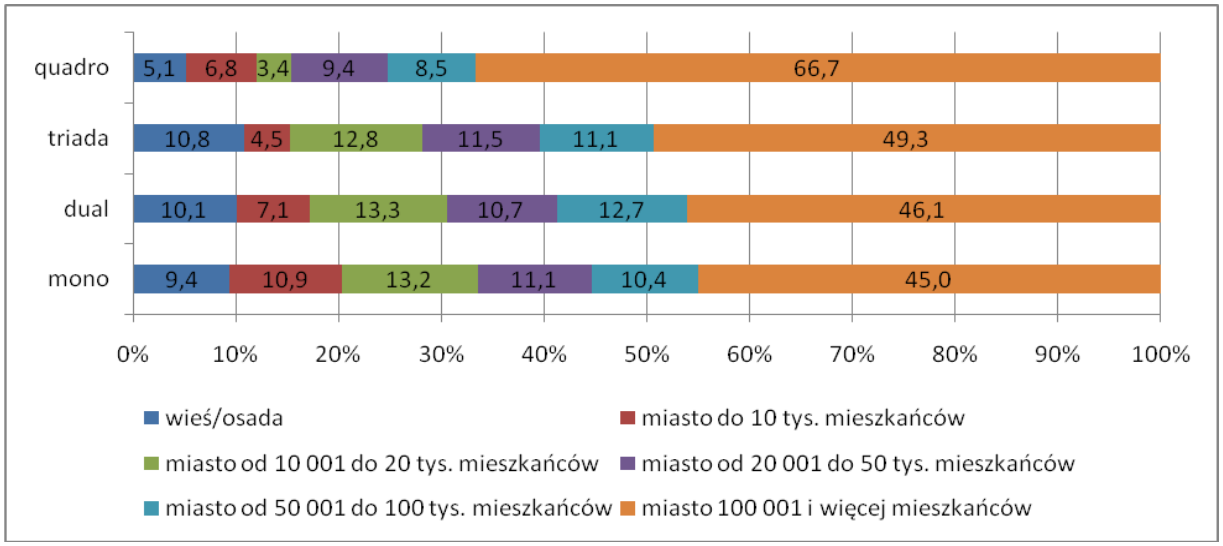
Jak się wydaje, działalność w niszy o najszerszym zakresie daje przedsiębiorcom najwięcej przewagi nad konkurencją. Firmy należące do typu quadro zadeklarowały w 34,2% odpowiedzi, że ich pozycja względem głównych konkurentów jest lepsza oraz znacznie lepsza (rys. 62). Najsłabiej w tym zestawieniu prezentują się firmy zaliczone do typu mono i dual gdzie swoją przewagę dostrzegało odpowiednio 10,7% oraz 11,7% respondentów.

Rysunek 62. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów *N=1053* (%)

Źródło: badania własne.

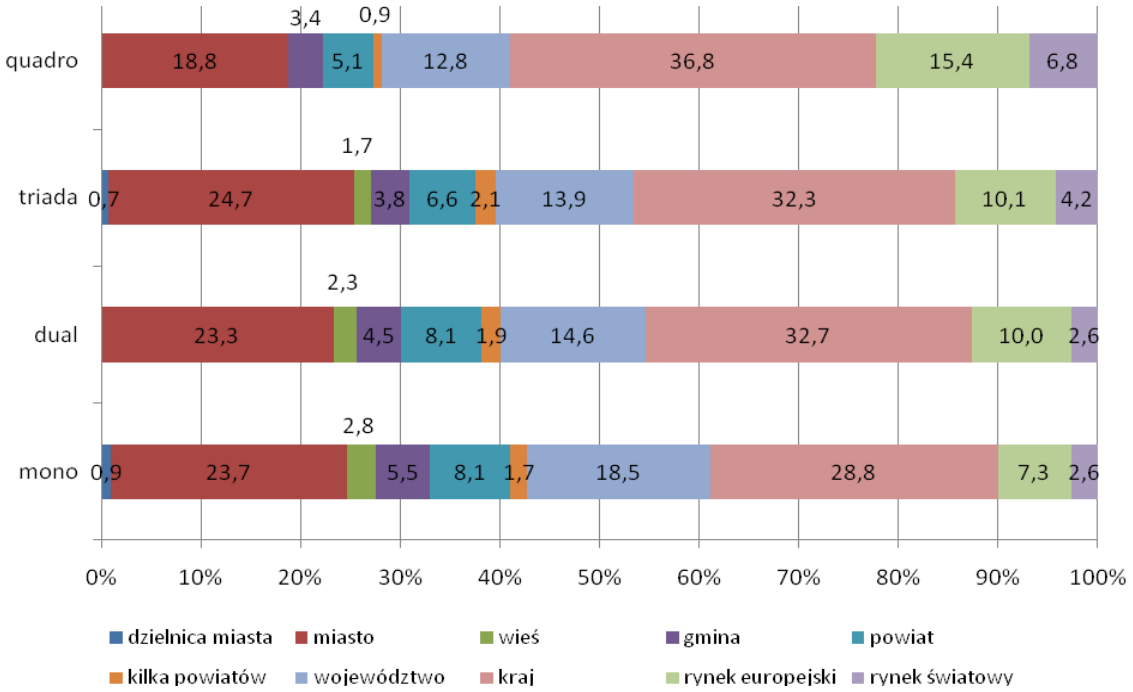
Jednym z poważniejszych zagrożeń, przed jakim stają firmy operujące w jakimś zakresie w ramach niszy terytorialnej, jest uzależnienie od stosunkowo ograniczonej liczby dostępnych klientów. W najmniejszym stopniu zagadnienie to dotyka firmy operujące w najszerszym zakresie niszowości w typie quadro (rys. 63). W tym przypadku 75,3% firm zlokalizowanych jest w miastach powyżej 50 tys. mieszkańców. Choć wśród pozostałych spośród zaprezentowanych firm, działających w różnym zakresie niszowości, także przeważają przedsiębiorstwa zlokalizowane w dużych miastach, to jednak potencjalny problem ograniczonego rynku zbytu może się wśród nich pojawiać częściej. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku firm działających na obszarach wiejskich, tam klienci są nieliczni i nierzadko rozproszeni na znacznym obszarze, co podnosi koszty dotarcia do nich. Jednakże, jak wynika z uzyskanych danych, firmy radzą sobie z tym problemem zwiększając zasięg działania i wychodząc poza bezpośrednie otoczenie (rys. 64). W przypadku wszystkich, zlokalizowanych na wsi firm operujących w ramach typu quadro poszukiwanie klientów przyniosło skutek w postaci zwiększenia zakresu działalności poza miejscowość, w której przedsiębiorstwa się znajdują.

Rysunek 63. Zakres niszowości a lokalizacja firmy *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 64. Zakres niszowości a zasięg działania przedsiębiorstwa *N=1245* (%)

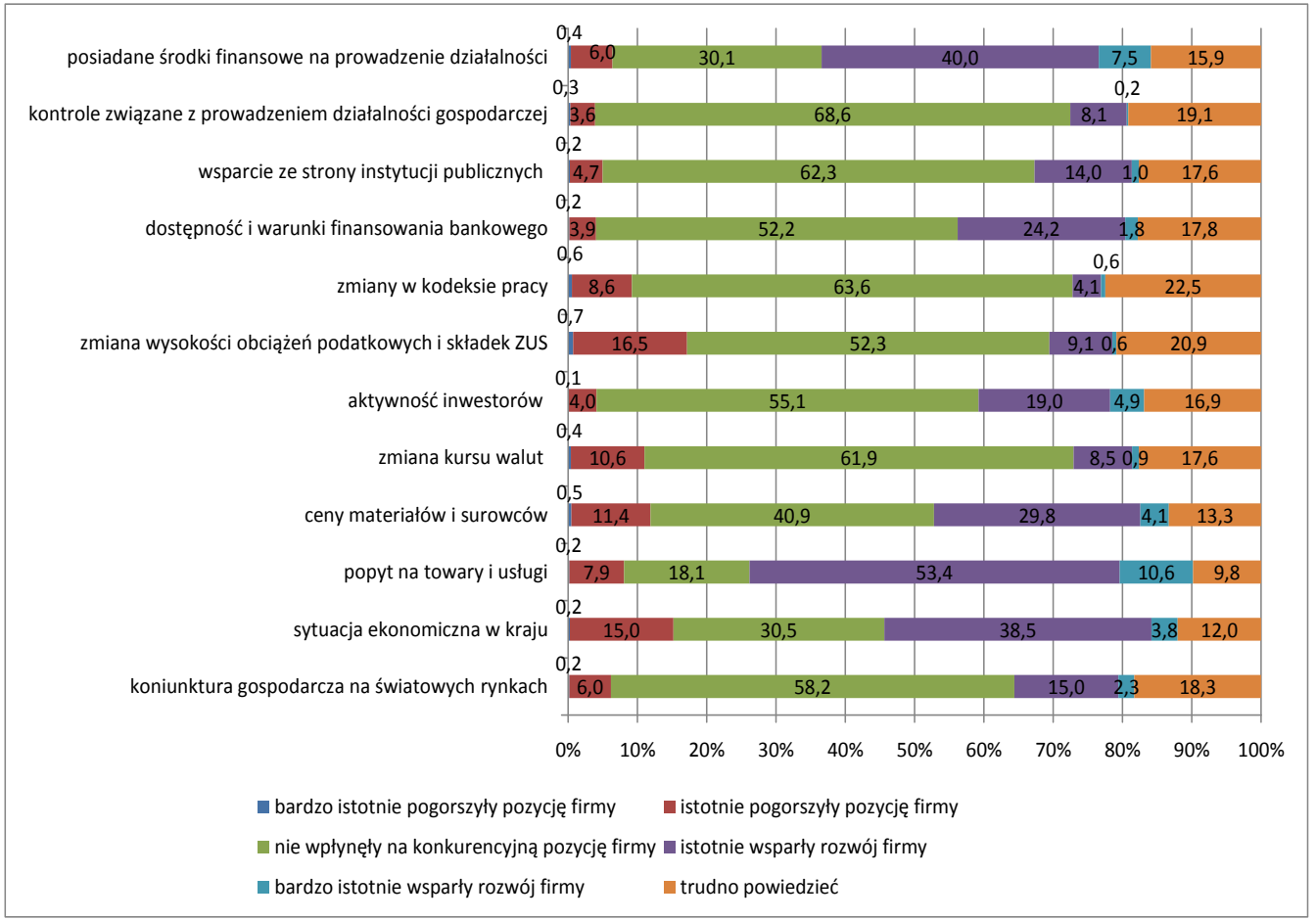


Źródło: badania własne.

Trudno jednoznacznie wskazać czynniki czysto ekonomiczne, które mają determinujący wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorców operujących w niszy rynkowej. Jak już wspomniano zaangażowanie w działalność często jest obudowane zestawem wartości wykraczających poza czysto ekonomiczną racjonalność. Przedsiębiorcy starają się oczywiście wypracować zysk, aby zapewnić sobie dochód, więc ich działalność podlega weryfikacji praw rynku. Jednakże identyczne bodźce płynące z rynku są różnorodnie przez właścicieli firm interpretowane i w efekcie prowadzą do różnych reakcji. W ekonomii stosuje się podział na czynniki mikro i makroekonomiczne, jednakże z wypowiedzi badanych wynika, że ten podział nie oddaje w pełni ich sytuacji. W uproszczeniu można przyjąć więc, że przedsiębiorcy podlegają wpływowi dwóch rodzajów czynników – są to czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w stosunku do firmy.

Bieżąca działalność podlega różnorodnym oddziaływaniom, efekt wywierany przez poszczególne bodźce może być interpretowany jako pozytywny, neutralny bądź negatywny. Respondenci prezentują dosyć optymistyczną wizję wpływu czynników należących do otoczenia biznesu. W przypadku większości kategorii przeważają wypowiedzi neutralne – brak wpływu na konkurencyjną pozycję firmy. Tylko w jednym przypadku – zmiana wysokości obciążeń podatkowych i składek ZUS, odpowiedzi wskazujące na konsekwencje negatywne, były wybierane częściej (17,2% − skumulowane kategorie: bardzo istotnie pogorszyły pozycję firmy oraz istotnie pogorszyły pozycję firmy) niż te mówiące o impulsie dodatnim (9,7% − skumulowane kategorie: istotnie wsparły rozwój firmy oraz bardzo istotnie wsparły rozwój firmy) (rys. 65). Natomiast w przypadku trzech kategorii: popyt na towary i usługi; posiadane środki finansowe na prowadzenie działalności oraz sytuacja ekonomiczna kraju, opinie pozytywne przeważają nad neutralnymi i negatywnymi. Przedsiębiorcy widzą więc swoją szansę głównie w odniesieniu do potencjału generowanego przez zapotrzebowanie na ich towary lub usługi, ze szczególnym wskazaniem na popyt wewnętrzny. Oznacza to, że problemy ze spadkiem popytu, jako konsekwencją globalnego kryzysu, ominęły większość spośród badanych firm.

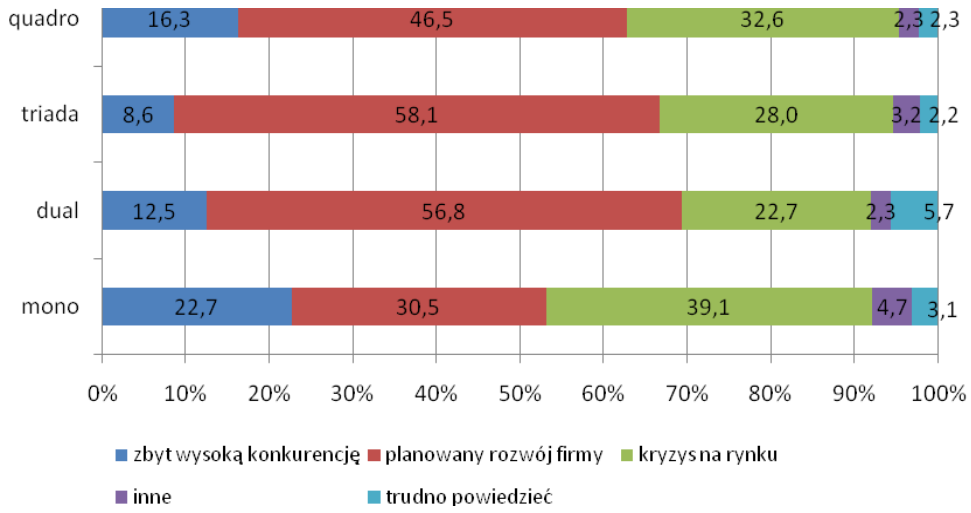
Rysunek 65. Poziom wpływu czynników oddziaływujących na sytuację firmy *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Bez wątpienia jednym z najważniejszych elementów kształtujących funkcjonowanie firmy, jest perspektywa jej rozwoju. Przedsiębiorcy wprowadzają w firmach zmiany głównie ze względu na planowany rozwój. Tylko w przypadku firm zakwalifikowanych do typu mono zmiany wprowadzano przede wszystkim ze względu na występujący na rynku kryzys (39,1% deklaracji) (rys. 66). Należy więc domniemywać, że w większości przypadków czynnikiem o decydującym znaczeniu na podejmowane w firmie decyzje jest jej perspektywa rozwoju. Bieżące bodźce zewnętrzne – kryzys, konkurencja – schodzą na plan dalszy. Trzeba zauważyć jednak, że zaprezentowano tutaj wypowiedzi przedsiębiorców, którzy w 2009 r. wprowadzili w firmach zmiany. Byli oni jednak w mniejszości stanowiąc 28,3% badanej populacji. Większość stanowiły firmy, w których nie podjęto decyzji o wprowadzeniu jakiejkolwiek zmiany. Dlatego do oceny sytuacji w szerszym zakresie należy wykorzystać także kolejne zestawienia.

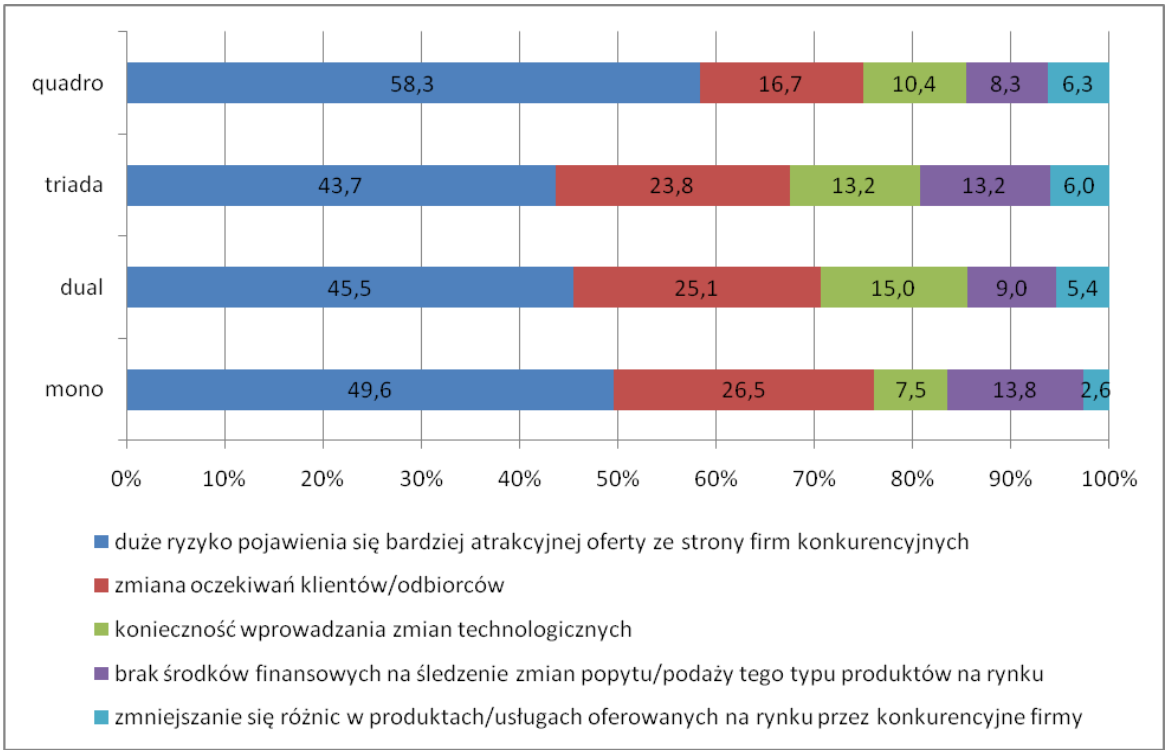
Rysunek 66. Zakres niszowości a zmiany wprowadzone w firmach jako reakcja na: *N=314* (%)



Źródło: badania własne.

W bieżącej działalności firmy kierują się przede wszystkim relacjami ze swoim najbliższym otoczeniem, z jednej strony są to konkurenci, z drugiej klienci. Pojawiają się także kwestie związane z uwarunkowaniami wewnętrznymi firmy – np. konieczność wprowadzania zmian technologicznych oraz dostępność środków finansowych potrzebnych do regularnego śledzenia zmian popytu/podaży produktów na rynku. Na pytanie dotyczące wad/ zagrożeń wynikających z oferowania produktu, które wystąpiły w 2009 roku większość – 56,1% respondentów stwierdziła, że zagrożenia nie wystąpiły. Natomiast wśród przedsiębiorców, którzy skonstatowali zaistnienie negatywnych oddziaływań w zależności od zakresu niszy w obrębie których działa firma przeważała obawa przed pojawieniem się bardziej atrakcyjnej oferty ze strony firm konkurencyjnych. – szczególnie wśród firm zaliczonych do typu quadro oraz mono (odpowiednio 58,3% oraz 49,5% wskazań) (rys. 67). Wśród pozostałych kategorii firm najmniej oddziaływania konkurencyjnej oferty obawiają się przedstawiciele firm działających w ramach typu dual i triada (odpowiednio 45,5% oraz 43,7% wskazań).

Rysunek 67. Zakres niszowości a wady/zagrożenia wynikające z oferowania produktu, które wystąpiły w 2009 r. *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Strategiczna decyzja dotycząca profilu bieżącej działalności, podejmowana jest w oparciu o różne czynniki – wspominano już o szerszym, aniżeli tylko ekonomiczny, kontekście, w jakim odbywa się zakładanie firmy. Z wypowiedzi respondentów wynika, że znaczący wpływ na działalność gospodarczą, wskazywany przez właścicieli mikrofirmy wywierają także uwarunkowania o charakterze kulturowym bądź instytucjonalnym. Należy jednakże odnotować, że wspomniane determinanty mogą mieć charakter dodatni – ułatwiający prowadzenie firmy oraz ujemny, utrudniając bieżącą działalność.

> *„(…) problemem jako takim dla nas, działających w tej branży, jest brak poszanowania w tym kraju dla pracy koncepcyjnej, dla utworów w ogóle jako takich, w naszym przypadku graficznych, dla praw autorskich. Po wielu rozmowach właśnie z ludźmi, którzy gdzieś w tej branży też za granicą uprawiają, handlują takimi rzeczami, czymś takim się zajmują. Też to odbywa się tam zupełnie inaczej, szanuje się taką pracę. Po prostu widzi w tym pracę, nawet pracę dużo większą, niż fizyczne wykonanie produktu. U nas tego nie ma, projekt opakowania – wymagający nierzadko wiele wysiłku, jest traktowany jak samo opakowanie, pudełko. I tak samo mało ceniony*". (działalność usługowa).

> *„Najważniejszym czynnikiem zewnętrznym, który poniekąd pośrednio wpływa na to, że ludzie do nas przychodzą i działamy tyle lat, to jest beznadziejny stan polskiej edukacji. Ludzie mają świadomość tego, że jeżeli chcą się nauczyć języka – a uczą się tego języka już nie*

w stopniu turystycznym, tylko po to, żeby później przyniosło to jakieś profity finansowe – skoro polska szkoła, jest na miernym poziomie, to dzięki temu my możemy funkcjonować". (działalność usługowa)

Nie bez znaczenia są także czynniki wewnętrzne, związane z funkcjonowaniem firmy. Najczęściej utożsamiane są one z dwoma zagadnieniami – stanem finansów oraz jakością, nowoczesnością sprzętu wykorzystywanego w firmie. Jak wynika z wypowiedzi wszystkich niemalże przedstawicieli mikrofirm cierpią oni na ustawiczny brak kapitału. Nawet w odniesieniu do przedsięwzięć, które osiągnęły pewną stabilizację oraz pozycję rynkową, ich właściciele stwierdzają, że brakuje im środków finansowych na dalszy rozwój. Problemem może być tutaj jednak niechęć do ponoszenia ryzyka związanego z korzystaniem z kredytów, których spłata wymagałaby wieloletniej stabilnej koniunktury na rynku, umożliwiającej wypracowanie przychodu odpowiedniej wysokości. Pośrednio konsekwencją tej sytuacji jest stan parku maszynowego, narzędzi wykorzystywanych przez firmy – ponieważ większość wydatków ponoszonych jest z bieżącej działalności, to konieczność poważnych inwestycji wymaga systematycznego zbierania środków, albo ze względu na ich brak, może prowadzić wręcz do ograniczenia działalności.

„To może być problem. Nie widzę, aby mogły wzrosnąć obroty tak jak 2 lata temu na przykład. No to może być tak, że to może być problem, bo trzeba te auta wymienić. A do tego niezbędne są bardzo duże nakłady, których nie ma skąd wziąć. Jeśli sytuacja na rynku się nie zmieni to albo rezygnujemy całkiem, albo póki co zmniejszamy o połowę. I wtedy będą dwa porządne auta. Perspektywy są takie sobie". (działalność usługowa)

Wnioski:

Zasadniczym czynnikiem determinującym wchodzenie przedsiębiorców w działalność niszową jest pojawiająca się na rynku okazja. W sprzyjających warunkach okazja ta może doprowadzić do wytworzenia trwałej niszy, w ramach której przedsiębiorca wypracowuje dominującą pozycję umożliwiającą stosunkowo stabilne funkcjonowanie bez konieczności intensywnej rywalizacji z konkurencją. Uzyskiwanie przewidywalnych i satysfakcjonujących dochodów powoduje, że przedsiębiorcy nie decydują się na podjęcie znacznego (ich zdaniem) ryzyka polegającego na podjęciu aktywnych działań w celu dalszego rozwoju firmy, czy to poprzez zwiększenie zakresu czy też zasięgu jej działalności.

Z drugiej strony firmy, którym nie udało się osiągnąć swoistego statusu monopolisty w ramach danej działalności, borykają się z koniecznością rywalizowania z naśladowcami, lub same w takiej roli występują co, jak już wspomniano, prowadzić może do zawężania zakresu działalności i dalszej specjalizacji jednak np. kosztem liczby potencjalnych klientów, bądź przeciwnie, do dodawania kolejnych usług i produktów, powiązanych z zasadniczym obszarem działalności, co może prowadzić do obniżenia konkurencyjności firmy, ze względu na ograniczoną ilość dostępnych w małej firmie zasobów ludzkich.

Z pozyskanych danych wynika niejednoznaczny obraz czynników kształtujących sytuację firmy. Wydaje się, że mikrofirmy są stosunkowo autonomiczne w stosunku do swego najbliższego otoczenia, prowadzą swoją działalność głównie w oparciu o indywidualne preferencje właściciela, które kształtowane są przez czynniki neutralne względem rynku Choć, jak zauważali respondenci, na bieżącą sytuację firmy znaczący wpływ – oceniany pozytywnie – wywiera popyt na towary i usługi, zwiększenie ich różnorodności oraz sytuacja ekonomiczna kraju.

Jednakże firmy powołane są przede wszystkim po to, aby zaspokajać potrzeby klientów i to oni w końcu decydują o ich losach. Silnie akcentowana jest więc konieczność dostosowywania się do oczekiwań klientów, jednakże przedsiębiorcy obawiają się raczej działania konkurencji niż zakłócenia relacji z klientami. Nieco upraszczając, można taki sposób myślenia określić następująco „skoro to co robię, robię dobrze, to klienci się znajdą". Jest to dosyć ryzykowne założenie, będące prawdopodobnie konsekwencją przejawiającego się wśród respondentów braku poczucia możliwości wpływania na klientów i kształtowania ich potrzeb oraz oczekiwań.

2.4.2. Postawy mikroprzedsiębiorców w stosunku do funkcjonowania w niszy rynkowej

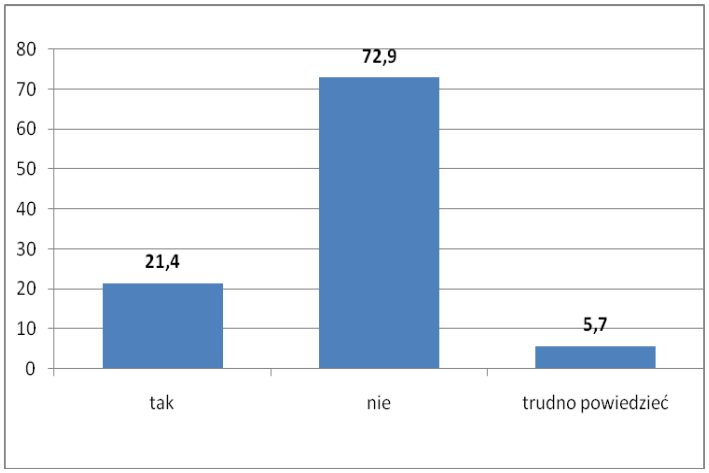
W przekonaniu większości spośród badanych przedsiębiorców ich działalność nie spełnia kryteriów niszowości (72,9%[115]), jedynie 21,4%[116] stwierdziło, że prowadzą firmy w obrębie jakiejś niszy (rys. 68). Ponieważ jednak pytanie zadawano bez podania przyjętej w literaturze definicji, stąd uzyskane odpowiedzi relacjonują raczej wyobrażenia przedsiębiorców na temat tego, czym jest nisza i działalność niszowa. W trakcie jakościowego etapu badań (IDI) ujawniły się pewne prawidłowości związane z postrzeganiem pojęcia niszy. Z jednej strony pojęcie niszowości posiada pewien pejoratywny wydźwięk, przedsiębiorcy interpretowali niszę, jako coś co jest marginalne, uboczne, o niewielkim znaczeniu, coś gorszego. Z drugiej strony niszowość kojarzona jest przede wszystkim z nietypowym produktem, wytwarzaniem czegoś oryginalnego, rzadkiego, nawet unikalnego lub zaspokajaniem nietypowych potrzeb oraz brakiem konkurencji, czyli pozycja monopolisty na rynku. Znacznie rzadziej niszę odnoszono do specyfiki klientów oraz ograniczonego terytorialnie zasięgu działalności.

Największy stopień samoświadomości prezentują firmy działające w sektorze R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, 62,1% respondentów określiło prowadzoną przez siebie działalność jako niszową (rys. 69). Natomiast najmniej osób widzących swoją działalność jako niszową było wśród przedstawicieli sektora P – edukacja (8,3%) oraz H – transport i gospodarka magazynowa (10,6%).

> *„Myślę, że na pewno tak, prowadzimy działalność niszową. Natomiast to wszystko zależy od punktu widzenia, bo dla kogoś, kto w tej branży siedzi kilka lat, to trudno to nazwać niszą. Natomiast nie jest to zwykły sklep spożywczy, nie jest to zwykły, nie wiem, jakiś zakład fryzjerski czy tam salon piękności. Jest to jednak firma, która musi klienta szukać. Jest to firma skazana na to, że nie przychodzą ludzie z ulicy, nie handlujemy artykułami pierwszej potrzeby, które zawsze znajdą zbyt".* (działalność usługowa)

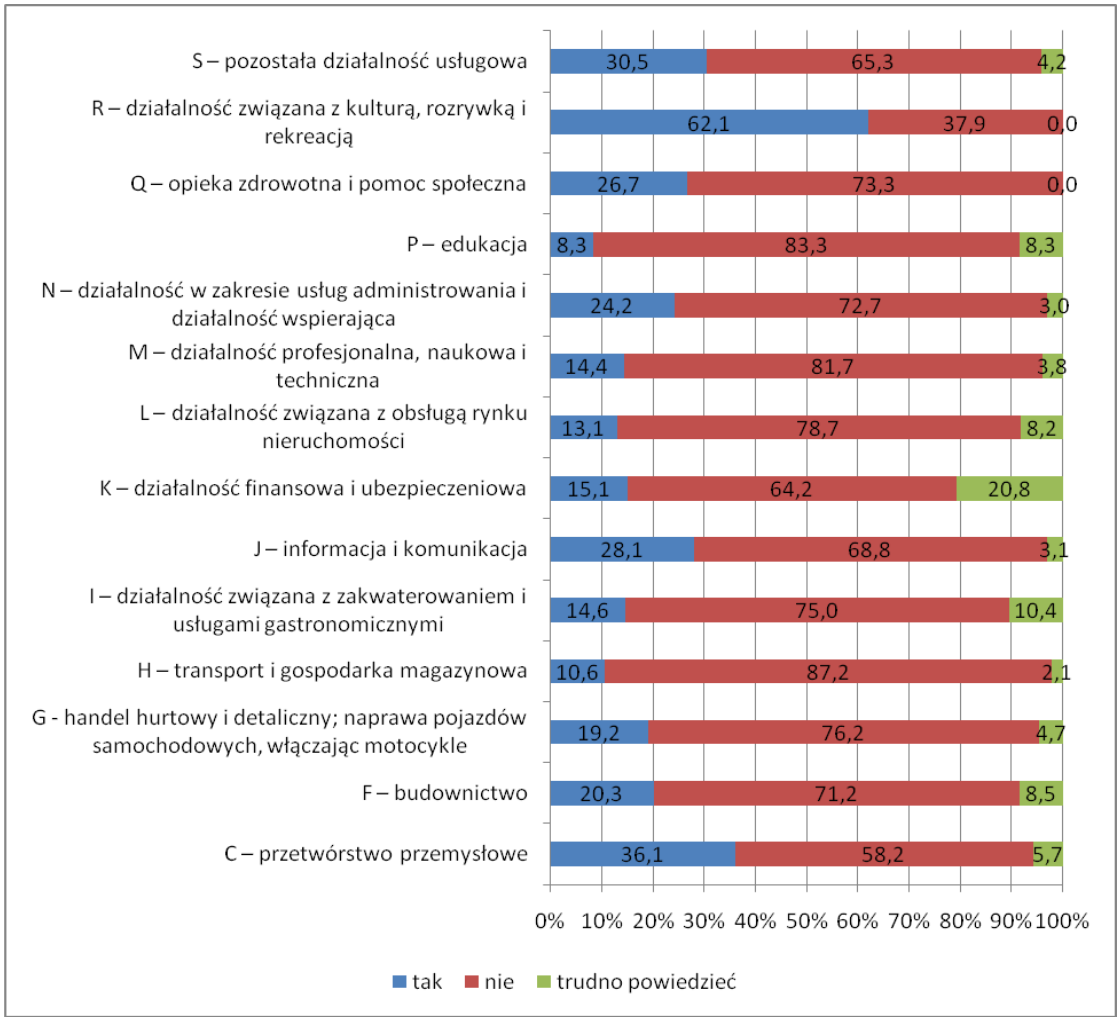
[115] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[116] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 68. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy Pana/i zdaniem firma prowadzi działalność niszową? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

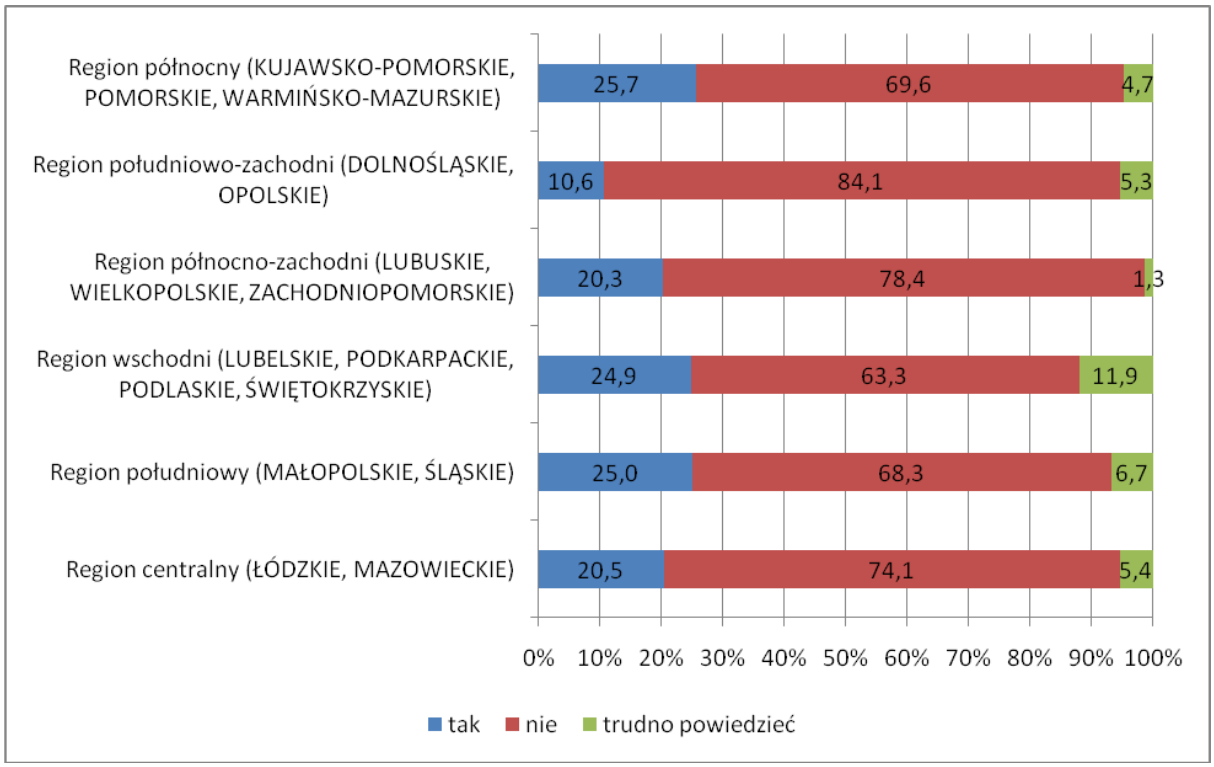
Rysunek 69. Działalność niszowa a sekcje PKD *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Przedsiębiorcy reprezentujący region południowo-zachodni najrzadziej wskazywali, na prowadzenie działalności niszowej (10,6%), w pozostałych przypadkach świadomość niszowości była znacznie wyższa (rys. 70).

Rysunek 70. Działalność niszowa a region *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Wnioski

Można domniemywać, ze zdecydowana przewaga osób nieuznających swojej działalności za niszową jest konsekwencją pewnej niewiedzy w zakresie pojęć ekonomicznych oraz, co z tego wynika, opieraniu się na funkcjonujących potocznie stereotypach. Ponieważ w pewnym zakresie stereotyp działalności niszowej ma wydźwięk negatywny, przedsiębiorcy woleli nie identyfikować siebie i swojej działalności jako zjawisk niszowych. Najwięcej wątpliwości w tym zakresie mieli właściciele firm zlokalizowanych w regionie południowo-zachodnim, którzy znacznie rzadziej, niż przedsiębiorcy działający na pozostałym obszarze kraju, definiowali swoją działalność jako niszową.

2.5. Operacjonalizacja strategii niszy rynkowej

2.5.1. Postawy mikroprzedsiębiorców wobec strategicznego planowania działalności w niszy rynkowej

Podejmując decyzję o założeniu firmy przedsiębiorcy stają przed ogromem wyzwań związanych z jej prowadzeniem. Wielokrotnie stają przed problemami, do rozwiązania których nie byli zupełnie przygotowani. Zakres potrzeb jest różnoraki, choć najczęściej artykułowane jest zapotrzebowanie na wsparcie finansowe, a rzadziej przedsiębiorcy widzą potrzebę wsparcia w postaci wiedzy, bądź doradztwa.

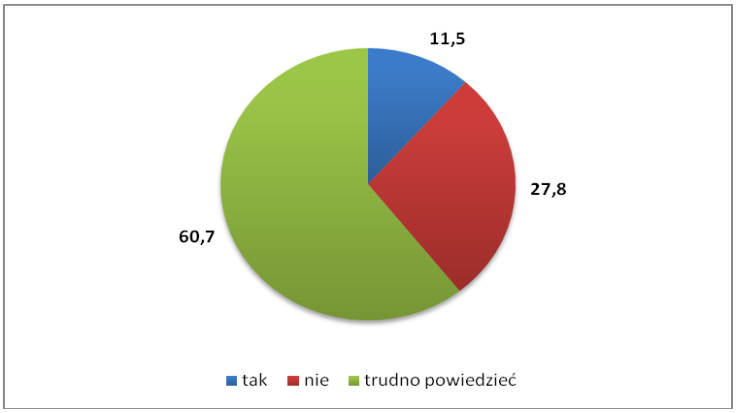
Jak już wspominano większość przedsiębiorców deklarowała, że przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem (72,9%[117]). Należy jednakże mieć świadomość, że w większości przypadków, analiza ta polegała raczej na intuicyjnej ocenie poszczególnych zmiennych aniżeli na rzetelnych badaniach rynku.

> *„Analizy rynku nie było, ponieważ rynek jest dość zamknięty i malutki, z takiej poczty pantoflowej dowiedzieliśmy się, że tutaj brakuje szkoły językowej, bo były pytania – czy można do Pana przychodzić popołudniami, no i dlatego stwierdziliśmy, że warto założyć firmę, bo ludzie pytają".* (działalność usługowa)

Około 60%[118] spośród respondentów nie potrafiło określić, czy posiadanie przez firmę spisanej w formie dokumentu strategii działania stanowi szansę utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy (rys. 71). Większość spośród pozostałych (27,8%[119]) uważa, że taki dokument nie zwiększa szans na podniesienie konkurencyjności, a jedynie 11,5%[120] dostrzega takową możliwość. W sposób jednoznaczny świadczy to o braku przygotowania, znajomości podstaw z zakresu wiedzy ekonomicznej i zarządzania firmą. Najbardziej kategoryczni w swojej negatywnej ocenie wpływu spisanej strategii działania na konkurencyjność firmy byli przedstawiciele firm zakwalifikowanych do typu quadro (34,2%), natomiast najwięcej zwolenników jej pozytywnego oddziaływania było wśród firm należących do typu triada (17,4%) (rys. 72). W trakcie wywiadów indywidualnych większość respondentów podważała sens określania jakiejkolwiek strategii, choćby miało się na nią składać tylko określenie priorytetowych celów, uzasadniając, że sytuacja na rynku jest tak zmienna, że jakiekolwiek założenia niezbędne przy opracowywaniu strategii, tracą sens. Postawę taką należy jednak uznać za efekt nieznajomości rzeczywistego znaczenia pojęcia strategii i planowania strategicznego.

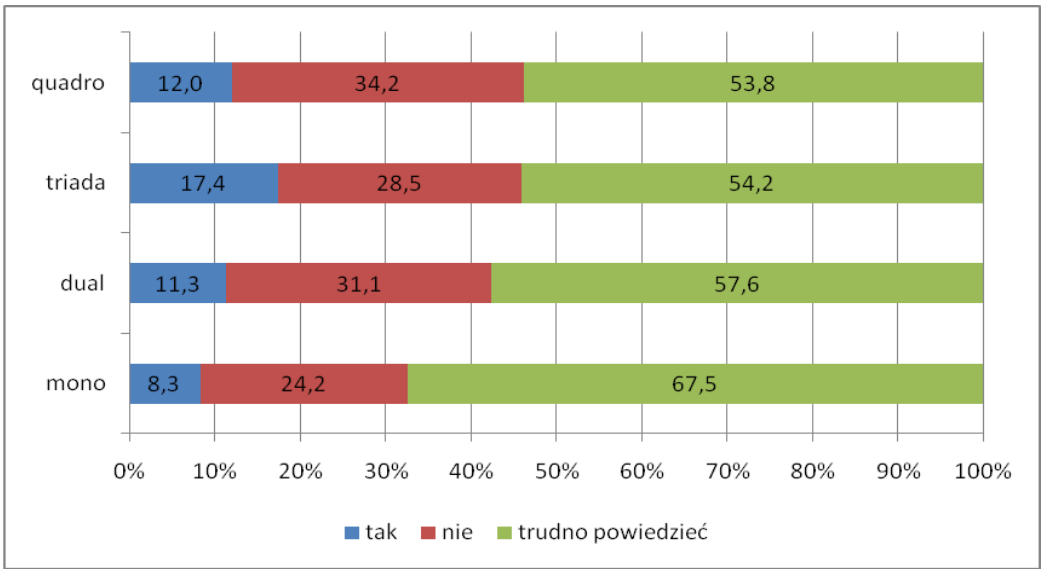
[117] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[118] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[119] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[120] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 71. Czy posiadanie przez firmę spisanej w formie dokumentu strategii działania stanowi szansę utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy na rynku? *N=1243* (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 72. Zakres niszowości a ocena wpływu spisanej w formie dokumentu strategii działania na zwiększenie szansy utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy na rynku *N=1243* (%)



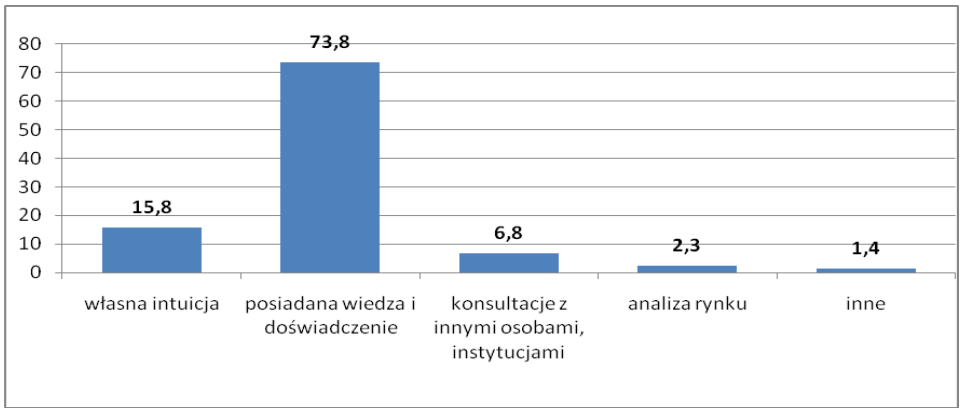
Źródło: badania własne.

Brak przekonania do konieczności usystematyzowania zarządzania firmą, przejawia się także w realizowanych mechanizmach bieżącego kierowania nią. Przedsiębiorcy zdecydowanie preferują bazowanie na własnej wiedzy i doświadczeniu (73,8% deklaracji) wspieranym przez intuicję (15,8%) i właśnie w oparciu o nie dokonują poszczególnych decyzji (rys. 73). Nie podważając skuteczności realizowanego modelu zarządzania firmą, można domniemywać, że taki sposób postępowania spowodowany jest przede wszystkim nieznajomością narzędzi, jakie można wykorzystać przy prowadzeniu działalności gospodarczej, także na małą skalę. Wydaje się, że przedsiębiorcy prowadzący mikrofirmy nie są profesjonalnie przygotowani do prowadzenia działalności o charakterze ekonomicznym. Są to raczej osoby, które posiadały jakieś umiejętności, wpadły

na interesujący pomysł, ale w niewielkim stopniu są wyposażone w kompetencje i wiedzę przydatne w procesie zarządzania firmą.

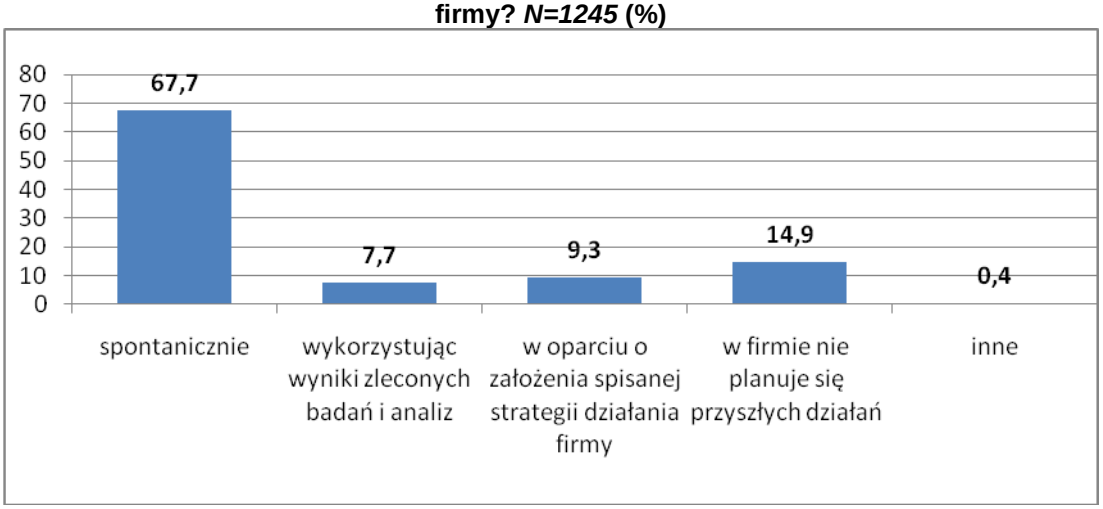
Powyższe spostrzeżenia znajdują swoje potwierdzenie także w deklaracjach na temat sposobów planowania przyszłych działań. Ponad 67% respondentów stwierdziło, że są one ustalane spontanicznie, a 14,9%, że w ogóle nie planują przyszłych działań (rys. 74). Potwierdza się tutaj po raz kolejny nastawienie na elastyczność i konieczność dostosowywania się do wymagań rynku jakie panuje wśród przedsiębiorców. Nie należy jednoznacznie deprecjonować takiego stanu rzeczy, jest on w końcu wynikiem wielu nawet lat szukania sposobów na przetrwanie na rynku. Najwyraźniej kształtujące działalność mikrofirm uwarunkowania wymuszają taką formę dostosowania. Jednakże taka sytuacja świadczy o trudnościach, jakie napotykają firmy, choć permanentna zmiana jest wpisana w logikę funkcjonowania biznesu, to jednak powinna się ona dokonywać w pewnych ramach umożliwiających przybliżone choćby planowanie.

Rysunek 73. Struktura odpowiedzi na pyt.: Na jakiej podstawie podejmowane są bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania firmy? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

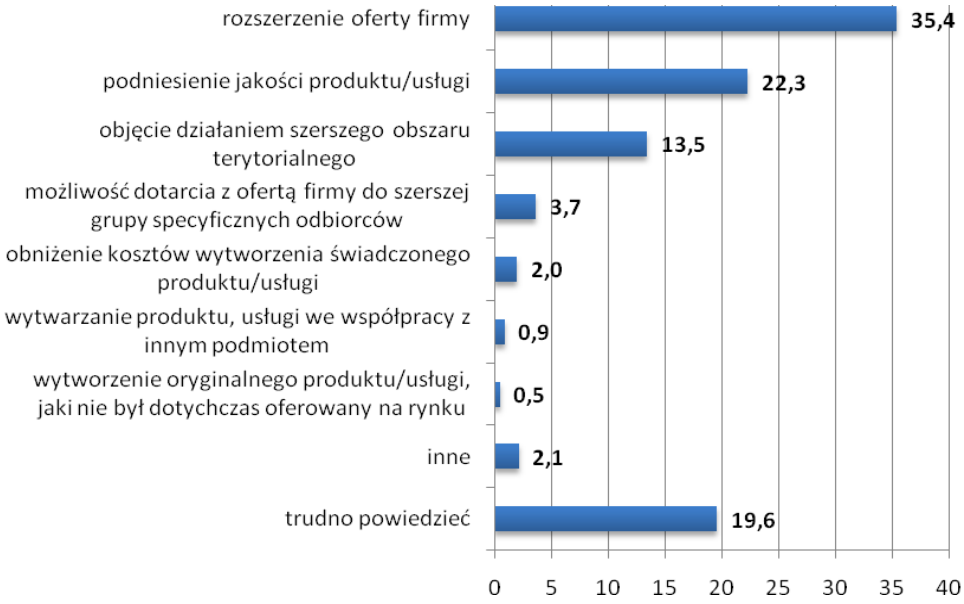
Rysunek 74. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jaki sposób planowane są przyszłe działania firmy? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

Zasadniczym pomysłem jaki na swoją działalność mają przedsiębiorcy jest rozszerzanie oferty (35,4%[121]), a następnie podnoszenie jakości produktu/usługi (22,3%[122]) (rys. 75). Jednak aż 19,6% przedsiębiorców nie potrafiło wskazać jakie są podstawowe zręby strategii funkcjonowania firmy na rynku. Należy również odnotować, że znikoma wręcz liczba respondentów zadeklarowała chęć wytworzenia oryginalnego produktu/usługi, jaki nie był dotychczas oferowany na rynku (0,5%[123]), co można by jednoznacznie utożsamić z realizacją podejścia innowacyjnego. Wachlarz preferowanych sposobów budowania pozycji rynkowej wydaje się być w przypadku analizowanych firm bardzo ograniczony, a możliwości jest o wiele więcej, choć najwyraźniej przedsiębiorcy nie zdają sobie z tego sprawy. Wśród firm wyróżnionych na podstawie zakresu niszowości można zaobserwować pewne zróżnicowanie preferencji odnośnie sposobów budowania pozycji rynkowej. Firmy zakwalifikowane do typu dual najczęściej wskazują, że swoją pozycję na rynku mają zamiar budować w oparciu o rozszerzenie oferty (38,2%) (rys. 76). Najrzadziej opcja ta jest wybierana przez przedstawicieli firm działających w najszerszym zakresie niszowości, w typie quadro (28,1%). Choć prezentowane dane nie wskazują na występowanie jednoznacznego trendu, to należy odnotować, że przedstawiciele firm działających w najwęższym zakresie niszy – typ mono, mieli największe problemy z określeniem preferowanych działań (28% wskazań uzyskała kategoria „trudno powiedzieć")

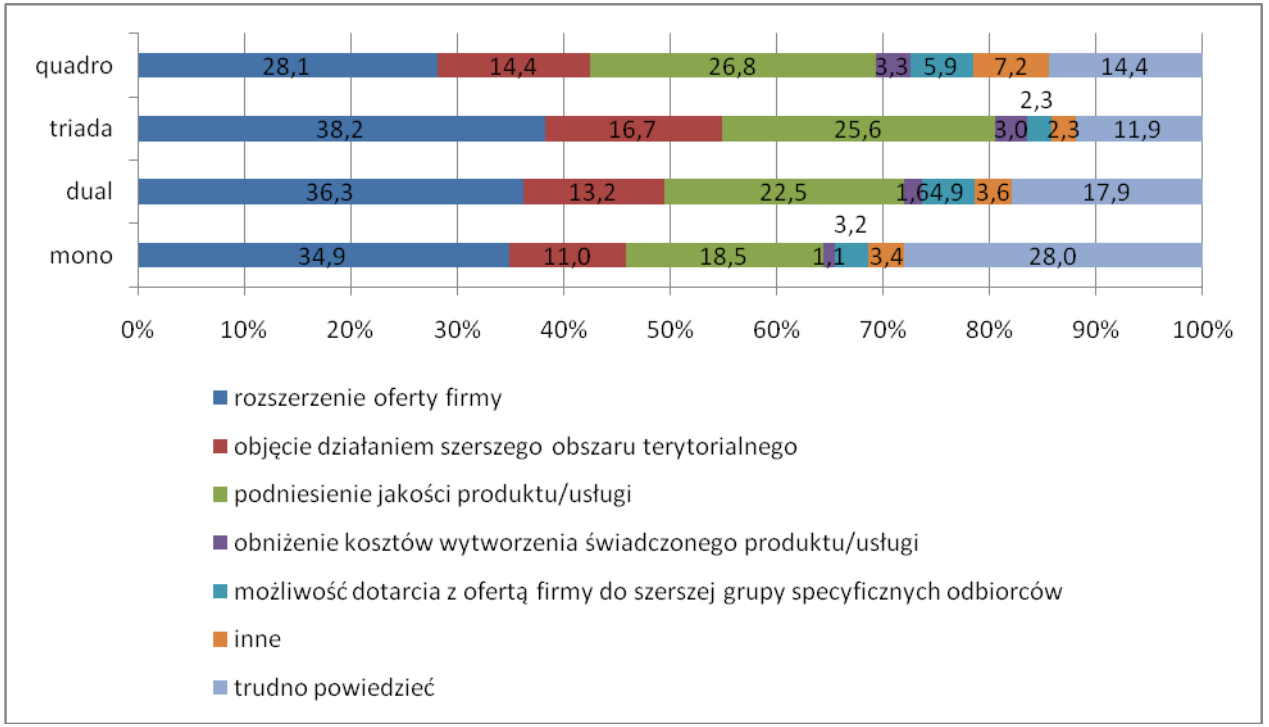
Rysunek 75. Struktura odpowiedzi na pyt.: Pozycja na rynku będzie budowana w oparciu o:
***N=1059* (%)**



Źródło: badania własne.

[121] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[122] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[123] dane o niskim poziomie wiarygodności statystycznej.

Rysunek 76. Zakres niszowości a strategie budowania pozycji na rynku. *N=1059* (%)[124]



Źródło: badania własne.

[124] Ze względu na czytelność danych prezentowanych na rysunku, odpowiedzi, które uzyskały najmniejszą liczbę wskazań zostały przyporządkowane do kategorii „inne".

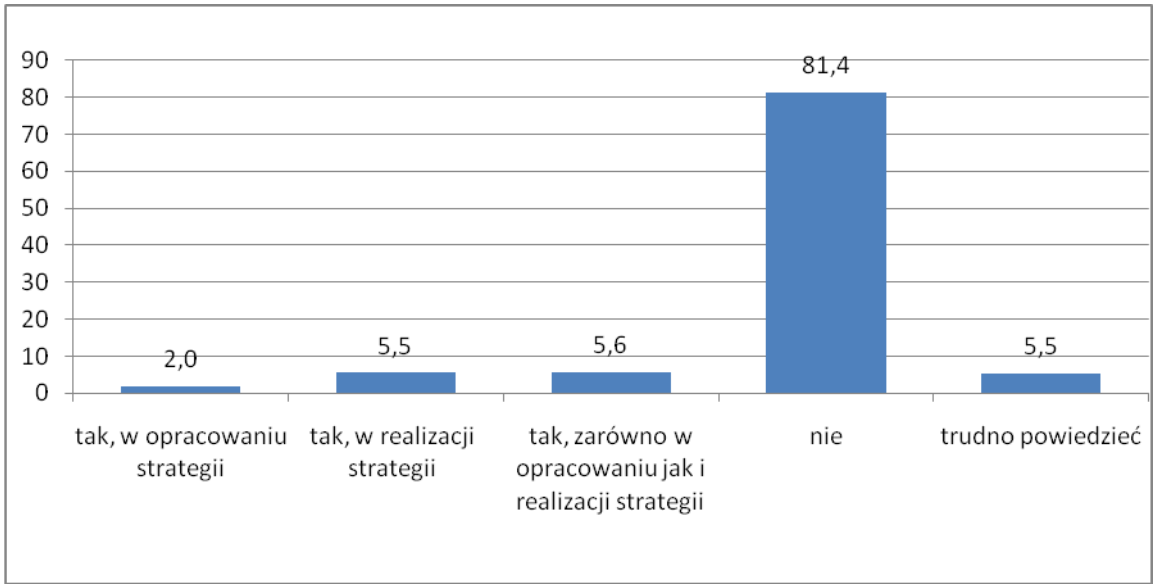
Skoro – w przekonaniu przedsiębiorców – opracowanie strategii działania i zarządzania firmą nie jest niezbędne czy też szczególnie przydatne, to i pomoc w jej przygotowaniu wydaje się zbyteczna – 81,4%[125] respondentów wskazało taką właśnie odpowiedź (rys. 77). Ci którzy dostrzegają przydatność takiego narzędzia i wyrażają chęć uzyskania pomocy przy jego tworzeniu, wskazują raczej, że samo przygotowanie strategii to za mało. Większość przede wszystkim zainteresowana jest uzyskaniem pomocy w jej realizacji lub zarówno przy opracowywaniu jak i realizacji. Zresztą, jak uważają przedsiębiorcy, tego wsparcia i tak nie byłoby skąd uzyskać:

> *„(…) nasze lokalne tutaj instytucje nie są zainteresowane w najmniejszym stopniu wspieraniem naszej działalności, czy też wspieraniem działalności takich malutkich firm jednoosobowych i raczej musimy sobie mocno radzić sami”.* (działalność produkcyjna)

Jako szczególnie uciążliwe wskazywane są biurokratyczne procedury obudowane wokół dostępnych form pomocy publicznej.

> *„Ja jestem od prowadzenia firmy a nie biegania za papierkami, żeby wszystko się zgadzało w dokumentacji, to ja musiałbym się tylko nią zajmować, a gdzie tutaj czas na robotę w firmie?”.* (działalność produkcyjna)

Rysunek 77. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy Pan/i widzi potrzebę otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy? *N=1245* (%)

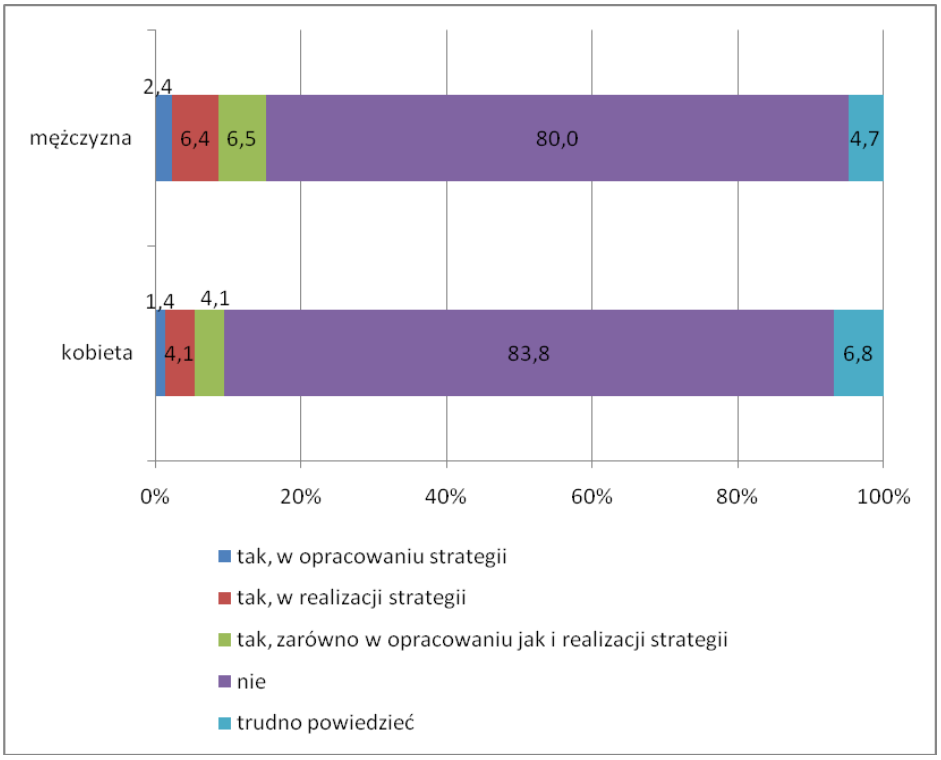


Źródło: badania własne.

W wypowiedziach prowadzących przedsiębiorstwa mężczyzn częściej pojawiały się wskazania, że dostrzegają oni potrzebę otrzymania zewnętrznej pomocy w trakcie opracowywania oraz realizacji strategii firmy (w sumie 15,3%) (rys. 78). W przypadku kobiet sytuacja taka miała miejsce w odniesieniu do deklaracji uzyskanych od 9,3% respondentek.

[125] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

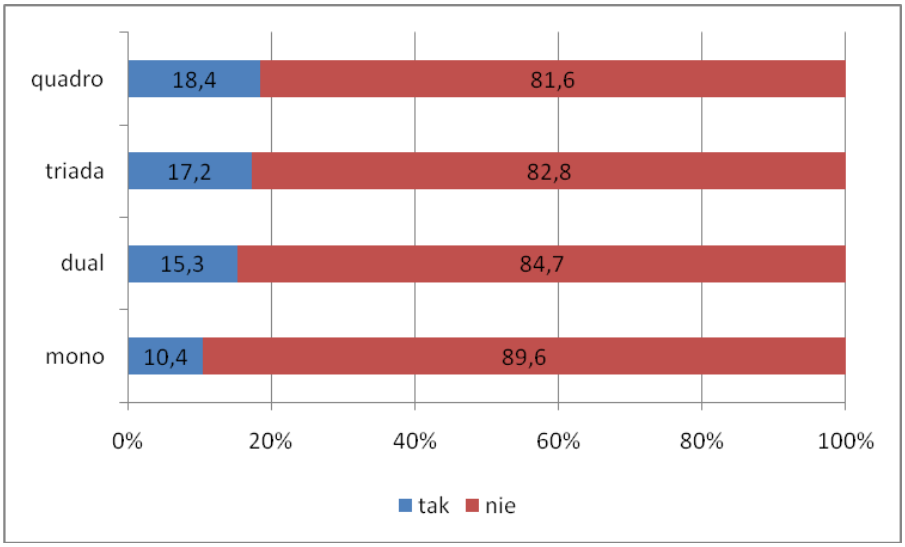
Rysunek 78. Opinie na temat potrzeby otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy z uwzględnieniem podziału na płeć *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

W firmach należących do wyodrębnionych tutaj kategorii niszowości pomocą w opracowywaniu i realizacji strategii działania najmniej zainteresowane są przedsięwzięcia zakwalifikowane do typu mono (10,4%) (rys. 79). Najwięcej chętnych do uzyskania tego rodzaju wsparcia byłoby wśród firm operujących w ramach typu quadro (18,4%).

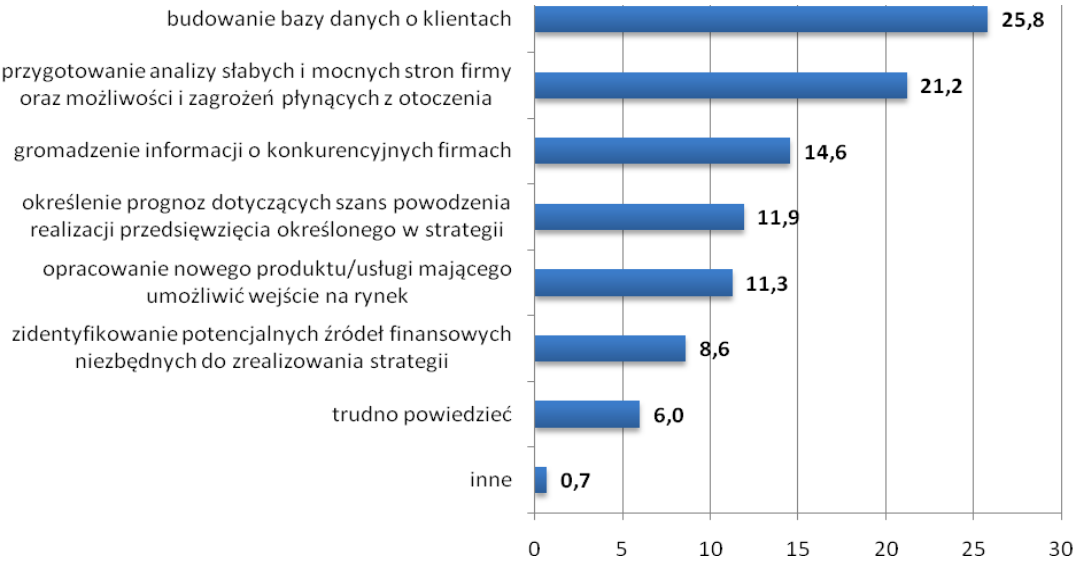
Rysunek 79. Zakres niszy a potrzeba otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy *N=1245* (%).



Źródło: badania własne.

Osoby, które zadeklarowały chęć uzyskania pomocy przy opracowywaniu strategii działania firmy (95 przedsiębiorców), poproszono o doprecyzowanie zakresu owego wsparcia. Przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na potrzebę budowania bazy danych o klientach (25,8%[126]) oraz na przygotowanie analizy SWOT (21,2%[127]) (rys. 80). W świetle wcześniejszych wypowiedzi respondentów, dotyczących permanentnego braku środków finansowych, zaskakujące może wydać się to, iż najmniejszą popularnością cieszyłoby się wsparcie przy zidentyfikowaniu potencjalnych źródeł finansowych (8,6%[128]).

Rysunek 80. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jakim zakresie potrzebna jest Panu/i pomoc przy opracowaniu strategii działania firmy: *N=95* (%)



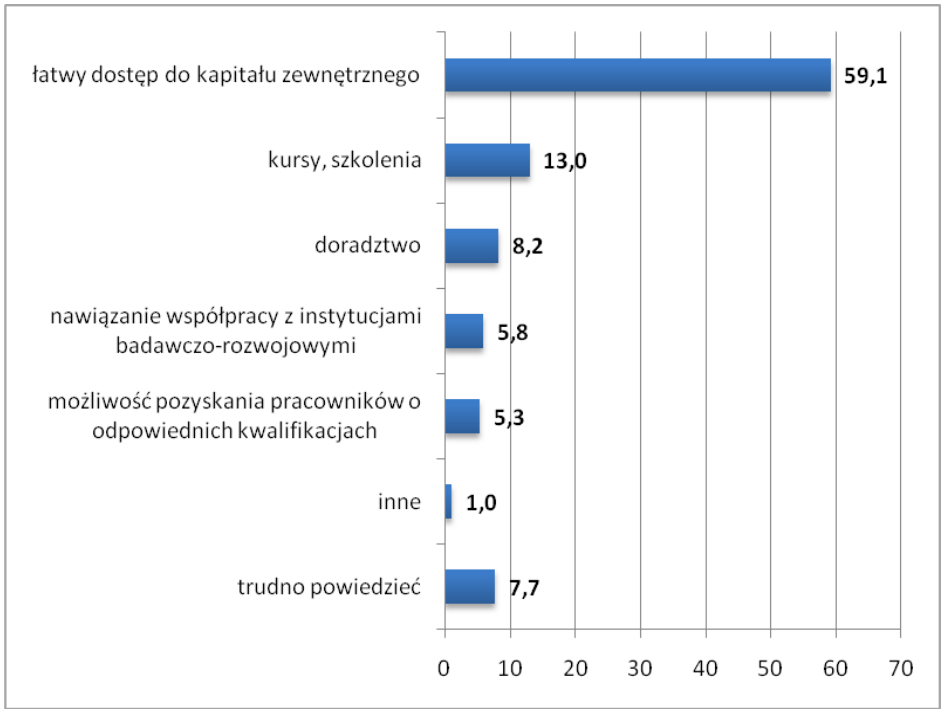
Źródło: badania własne.

Właśnie na etapie realizacji strategii ujawniają się postulaty dotyczące wsparcia w dostępie do łatwego kapitału zewnętrznego (59,1%[129]) (rys. 81). Co prawda na pytanie to udzieliło odpowiedzi tylko 164 respondentów, więc uogólnienia są tutaj ryzykowne, ale wydaje się, że ci którzy na to pytanie nie odpowiadali, uczynili to z tych samych przyczyn, dla których odpowiadający najczęściej wskazywali na kwestię dostępności kapitału – można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy są przekonani o swoich umiejętnościach radzenia sobie z prowadzeniem firmy, skoro sami ją założyli, działają już od jakiegoś czasu, to nikt przecież nie jest w stanie zrobić tego lepiej. Zbędna lub mało wartościowa wydaje się więc wiedza, którą zaoferować mogą różnego typu kursy, szkolenia albo instytucje doradcze. Niewielka wiara w skuteczność i przydatność innych form wsparcia aniżeli tylko finansowe, skutkuje tym, że przedsiębiorcy nie wiedzą w większości skąd mogliby czerpać pomoc w sytuacji, gdyby jednak okazała się potrzebna. Poproszeni o wskazanie instytucji, które powinny udzielać pomocy w zakresie opracowywania i realizowania strategii rozwoju firmy, przedsiębiorcy w większości nie potrafili jasno tego określić (58,4%[130] wskazało odpowiedź

[126] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[127] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[128] dane o niskim poziomie wiarygodności statystycznej.
[129] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[130] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

„trudno powiedzieć") (rys. 82). Pozostali deklarowali najczęściej, że w proces opracowywania i realizacji strategii powinny angażować się ośrodki szkoleniowo-doradcze (11,4%[131]) a także instytucje rządowe i samorządowe (10%[132]) oraz agencje rozwoju regionalnego i lokalnego (7,3%[133]).

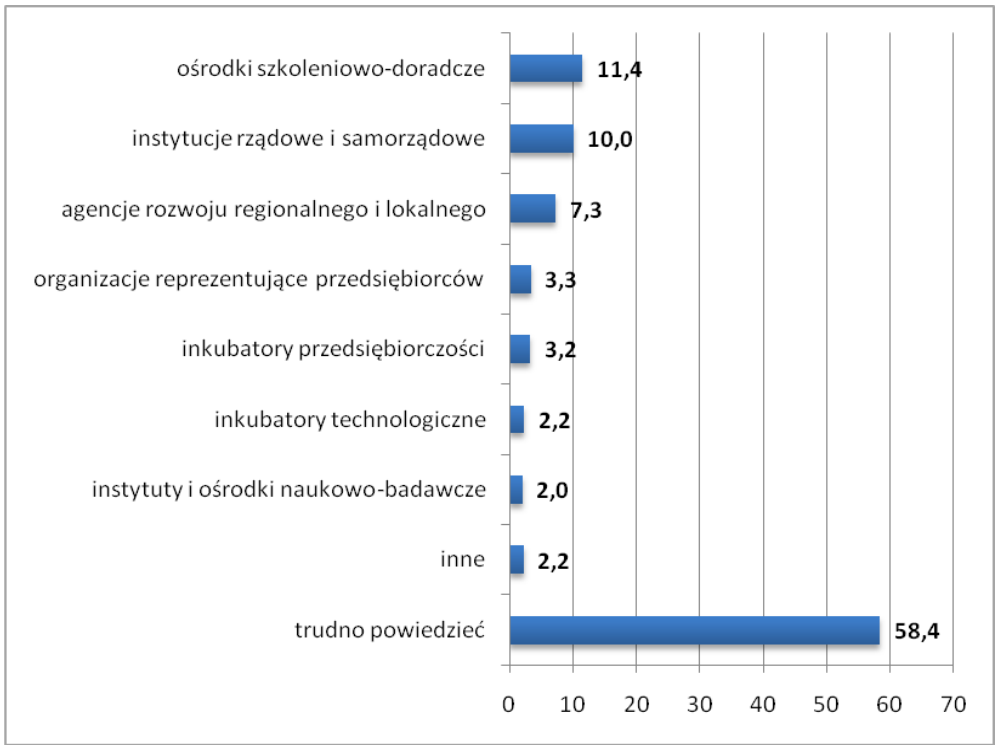
Rysunek 81. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie są potrzeby Pana/i firmy dotyczące realizacji strategii funkcjonowania Pana/i firmy? *N=164* (%)



Źródło: badania własne.

[131] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[132] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.
[133] dane wiarygodne ze względu na poziom precyzji statystycznej.

Rysunek 82. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie instytucje powinny Pana/i zdaniem udzielać pomocy w zakresie opracowania i realizacji strategii działania? *N=1245* (%)



Źródło: badania własne.

W trakcie jakościowego etapu badań (IDI) poproszono respondentów o zaprezentowanie praktycznych rekomendacji, sugestii dotyczących skutecznego i efektywnego działania w obrębie niszy rynkowej. Przede wszystkim problemem zasadniczym było odniesienie się do specyfiki niszowości – jak wspominano przedsiębiorcy w niewielkim stopniu byli świadomi faktu operowania w niszy rynkowej, a jeżeli nawet tak, to niszowość działalności nie była kryterium konstytuującym działalność firmy. Dlatego też wypowiedzi respondentów oscylują wokół zagadnień związanych z ogólnymi zasadami prowadzenia działalności gospodarczej na niewielką skalę. Poszczególne wątki odnosiły się do zróżnicowanych obszarów związanych z prowadzeniem firmy, choć niektóre z nich powtarzały się po kilkakroć – artykułowane różnymi słowami ale zawierające pewien wspólny sens. Oto kilka wybranych wypowiedzi obrazujących prawidłowości pojawiające się w wypowiedziach innych respondentów.

> *„(…) to, co nas trzyma (jestem o tym przekonany, ponieważ rozmawiam z ludźmi), to jest profesjonalizm, czyli rzetelne traktowanie tego co robimy, nie nastawienie na to, że musimy jak najszybciej zgarnąć jakąś ilość klientów na ten rok i nie wiadomo, co będzie dalej, tylko uczciwa, rzetelna i profesjonalna praca. I chyba ludzie zaczynają to doceniać”.* (działalność usługowa)

> *„Mnie się wydawało na początku, że ja muszę być przyjaciółką wszystkich i że muszą mnie kochać żeby dla mnie pracować, lubić. To się okazało, że to był straszny błąd, bo brak asertywności wiele razy dał mi popalić. Wiele nauczek dostałam i cały czas nie mogłam się przekonać do tego, że jako pracodawca ja nie muszę być przyjaciółką, ja wręcz nie powinnam”.* (działalność usługowa)

„A jeżeli ktoś chce poważnie podejść do interesu, to naprawdę trzeba zrobić rozeznanie rynku. To jest podstawowa rzecz. Z czym ja chcę wejść i czy będzie zapotrzebowanie. Druga sprawa to mieć dobry punkt. Czy ten punkt zarobi na siebie? Ile ja mogę wytrzymać, dokładać do interesu. Bo są firmy, które zakładają, że 2 lata dokładają do interesu. Teraz spójrzmy na małą firmę: ile ja muszę się utrzymać na tym rynku, mogę dokładać, żeby później się przebić i zacząć zarabiać?”. (działalność produkcyjna)

„(…) ale naprawdę wytrwałość, wytrwałość i reklama tylko usta-usta, bo reklamy inne biorą w łeb”. (działalność usługowa)

Wnioski:

Przedsiębiorcy prowadzący mikrofirmy wydają się być, w swoim przekonaniu, przygotowani do prowadzenia działalności gospodarczej. W większości nie odczuwają deficytu umiejętności bądź wiedzy z zakresu ekonomii, która mogłaby się przydać w prowadzeniu firmy. Wsparcie zewnętrzne byłoby mile widziane, ale pod warunkiem, że polegałoby przede wszystkim na udostępnieniu środków finansowych. Choć przedsiębiorcy narzekają na brak kapitału finansowego, to jednocześnie nie dostrzegają możliwości uzyskania pomocy w zidentyfikowaniu źródeł finansowania, poprzez pozyskanie swoistego know-how. Instytucje otoczenia biznesu i nie tylko, zdaniem respondentów, są raczej po to, aby nie przeszkadzać aniżeli po to by realnie wzmacniać potencjał firmy. Według respondentów realny świat biznesu, to produkt i jego cechy, to działania konkurencji oraz zachowania klientów, jeżeli do tej pory przedsiębiorcy udało się utrzymać na rynku, to znaczy, że posiada już niezbędną wiedzę o prowadzeniu firmy.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

1. Zgodnie z przyjętym sposobem definiowania niszy oraz kryteriami weryfikującymi typ prowadzonej działalności, w przypadku zdecydowanej większości firm (98,5%) zatrudniających do 9 osób ustalono, że ich aktywność gospodarcza mieści się w jakimś zakresie niszowości. Jednakże sam fakt deklaracji o przynależności do niszy bądź nie, nie wystarczał do określenia, czy dana firma posługuje się strategią niszy rynkowej czy też nie. Jednakże brak świadomości właścicieli firm, że w prowadzonej działalności stosowany jest przez nich jakiś rodzaj strategii, nie znaczy, że realizowanych w praktyce działań nie można przyporządkować do określonego typu strategii, bo choć nie jest wynikiem racjonalnego planowania, powstaje jako efekt ścierających się oddziaływań różnych czynników.
   Niszowość nie ma charakteru dychotomicznego – firmy nie dzielą się na takie które w niszy działają albo takie, które działają poza niszą. Okazuje się, że niszowość ma charakter ciągły, co oznacza, że są firmy których niszowość jest wielozakresowa, oraz takie, w których nisza obecna jest tylko w jednym zakresie działalności. Prawidłowość ta szczególnie uwidacznia się w odniesieniu do mikrofirm, które poszukując swojego miejsca na rynku przemieszczają się elastycznie między różnymi wymiarami niszowości – raz zwiększając jej zakres innym razem go ograniczając. Jak odnotowano elastyczność ta nie jest raczej efektem wyboru dokonanego przez przedsiębiorców, lecz presji ze strony konkurencji oraz zmieniających się upodobań klientów.
   Określony zakres niszowości, w jakim działają mikrofirmy różnicuje badane przedsięwzięcia w sposób niejednoznaczny. Trudno arbitralnie decydować, jaka

sytuacja z perspektywy przedsiębiorcy jest lepsza – czy lepiej aby rósł popyt, czy też lepiej aby ubyło konkurencyjnych firm. Jednakże **właściciele firm zakwalifikowanych do typu quadro, zdecydowanie najczęściej wskazywali, że pozycja ich firmy jest znacznie lepsza i lepsza od konkurencji (w sumie 44,2%), natomiast firmy należące do typu mono, najrzadziej deklarowały posiadanie przewagi nad konkurencją (w sumie 10,7%).** Dodatkowo uwzględniając podział firm na kategorie związane z zakresem niszowości należy odnotować, że **do najbardziej dynamicznych należą firmy należące do typu triada** (71,5% wskazań) **oraz quadro** (67,5%). Z kolei najbardziej defensywnie nastawione są firmy zakwalifikowane do typu mono (26,4%) oraz dual (21,0%). Oznacza to, że pozycja firmy na rynku ma również związek z zakresem niszowości prowadzonej działalności – ograniczenie się do jednego tylko zakresu wpływa na pogorszenie sytuacji firmy.

Generalnie prowadzenie działalności w ramach pewnego zakresu niszy jest, w przypadku mikrofirmy, efektem niezamierzonym. Pomysłem na działalność, swoistą strategią, jest raczej postępująca specjalizacja, bądź przeciwnie – rozszerzanie oferty. Wybór któregoś z wspomnianych rozwiązań, jest raczej efektem dostosowywania się do płynących z rynku sygnałów, niż przemyślanego planowania. Na podstawie różnorodnych danych uzyskanych w trakcie badań należy zauważyć, że wsparcie w trakcie opracowywania oraz realizacji strategii niszowych musi mieć charakter zindywidualizowany – uzależniony od sytuacji firmy i samego przedsiębiorcy. Bez wątpienia czynnikiem kluczowym z punktu widzenia potrzeb mikroprzedsiębiorców, jest zdolność oraz gotowość do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania i tutaj potrzeby przedsiębiorców związane z realizowaniem strategii niszowej dotyczą zarówno dostępu do kapitału oraz wiedzy i umiejętności jak go pozyskiwać.

2. Przeprowadzone badania wskazują, że mikroprzedsiębiorcy często nie posiadają żadnej strategii, polegają na intuicji i dostosowują się do sytuacji panującej na rynku. Taka postawa przedsiębiorców nie może być jednoznacznie negatywnie oceniana. Skłonność do planowania strategicznego jest tym większa im większe jest przedsiębiorstwo. Wraz ze wzrostem małego przedsiębiorstwa podejmowane decyzje stają się bardziej skomplikowane, co wymusza wprowadzenie bardziej profesjonalnego systemu zarządzania. Znaczenie planowania wzrasta także w przypadku firm, które zwiększają swój obszar działalności lub działają na rynku lokalnym. Właściciele mikroprzedsiębiorstw twierdzą przy tym, że brak planowania spowodowany jest uciążliwością planowania w bieżącym prowadzeniu działalności gospodarczej, zbyt dużymi nakładami finansowymi i rzeczowymi oraz potrzebą specjalistycznej wiedzy i wykwalifikowanego personelu lub zaangażowania kosztownego konsultanta zewnętrznego. Identyfikacja i zrozumienie wpływu omówionych czynników pozwala zobaczyć kontekst, w którym przebiega proces planowania w mikrofirmach. Należy wyraźnie podkreślić, że mała firma nie jest „miniaturą" dużego przedsiębiorstwa lecz podmiotem mającym inne reguły działania. Brak świadomości owej odmienności dominuje jednak często zarówno wśród mikroprzedsiębiorców, jak i decydentów.

***Rekomendacja**: Promocja zmiany nastawienia mikroprzedsiębiorstw do planowania strategicznego. Celem rekomendacji jest zwiększenie zrozumienia pojęcia planowania strategicznego jako działania korzystnego dla konkretnego właściciela mikrofirmy. Zalecenie tej rekomendacji może być przeprowadzone w różny sposób. Po pierwsze przez opracowanie i rozpowszechnienie aplikacji komputerowej umożliwiającej samodzielne tworzenie strategii i planów strategicznych przez właścicieli mikrofirm. Aplikacja ta powinna zakładać, że w małych przedsiębiorstwach metodyka planowania strategicznego może być ograniczona do wybranych obszarów*

zarządzania strategicznego, tj.: analiza otoczenia bliższego, analizy przedsiębiorstwa oraz wyboru i formułowania strategii. Metody planowania strategicznego zastosowane w tej aplikacji powinny umożliwić łatwe ich wykorzystanie przez mikrofirmy. Można ją skonstruować zakładając różne poziomy. Poziom pierwszy, jako najbardziej podstawowy, a kolejne coraz bardziej rozbudowane umożliwiające poszerzanie zakresu opracowywanej strategii. Należałoby jednak zwrócić uwagę, aby czas tworzenia strategii na pierwszym poziomie był relatywnie krótki (np. 30 min.) – nie zniechęcałoby to mikroprzedsiębiorców w momencie pierwszego otworzenia aplikacji.

Kolejne rozwiązania mające na celu promowanie i utrwalanie postaw zachęcających do planowania strategicznego powinny obejmować system edukacyjny oraz system szkoleń upowszechniający wiedzę i umiejętności zarządzania strategicznego oraz system promocji przykładów dobrych praktyk służących jako wzorce do naśladowania. Działania w tym zakresie mogą mieć charakter szkoleń, czy warsztatów ukierunkowanych tylko na grupę mikroprzedsiębiorstw. Ich inicjatorami powinny być organizacje o największej rozpoznawalności w lokalnej społeczności, co zwiększy skuteczność wymiany doświadczeń. Powinny być to jednak kursy płatne z możliwością ich refundacji i swobodnego wyboru oferty szkoleniowej przez mikroprzedsiębiorcę. Przy większym skomplikowaniu planów strategicznych należałoby rozważyć możliwość refundacji kosztów zatrudnienia specjalisty. Warunkiem skuteczności tego instrumentu jest uproszczony sposób ubiegania się o refundację. Konsultant powinien przy tym nie tylko opracowywać plan strategiczny, ale przez włączanie mikroprzedsiębiorcy do jego tworzenia uczyć go podstawowych metod i technik zarządzania strategicznego. Innym działaniem konsultanta może być opracowanie specjalistycznego programu planistycznego dopasowanego do indywidualnych potrzeb firmy, który mógłby być w przyszłości samodzielnie wykorzystywany przez mikroprzedsiębiorcę.

3. Strategia niszy rynkowej ma rzadko charakter świadomej decyzji strategicznej. Realizowana jest ona przez mikroprzedsiębiorców najczęściej jako efekt zbiegu okoliczności, bądź jest wypadkową indywidualnych kompetencji i zapotrzebowania na rynku. W zdecydowanie mniejszej skali wynika z przemyślanych i świadomych poszukiwań niezagospodarowanej przez konkurencję luki rynkowej. W konsekwencji większość przedsiębiorców nie planuje wychodzenie poza zajmowaną niszę. Te mikrofirmy, które deklarowały taką chęć zastrzegały, że nie może to powodować zakłócenia dotychczasowego modelu działania (znacznego zwiększenia zatrudnienia, dużych wydatków inwestycyjnych, czy wzrostu zobowiązań finansowych). Sukces działania w niszy nie jest zatem mierzony dynamiką rozwoju firmy, lecz poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji na znanym sobie i pewnym (w określonym czasie) rynku. Należy podkreślić, że nie w każdym przypadku zmiana takiego nastawienia jest konieczna – np. gdy ograniczenie samorozwoju jest efektem świadomej decyzji przedsiębiorcy głównie ze względu na zagrożenia związane z utratą kontroli nad firmą lub gdy mikrofirma zajmuje na rynku lokalnym taką pozycję, że konkurentom o większej skali działalności nie opłaca się wchodzić w dany segment rynku. W większości dotyczy to firm działających lokalnie. Inna sytuacja występuje w przypadku mikrofirm o większym zasięgu geograficznym działalności. Ich możliwości rozwojowe są bowiem znacznie większe.

Rekomendacja: *Stymulowanie branżowego monitoringu informacji rynkowej i benchmarkingu. Celem rekomendacji jest upowszechnienie wśród mikroprzedsiębiorców branżowych informacji dotyczących wyników badań potrzeb rynku, przewidywań i prognoz na podstawie zachowań konkurentów, czy też zmian demograficznych lub kulturowych (zmian zachowań konsumentów) oraz dostarczenie*

specyficznych dla danej branży dobrych praktyk. Ma to tym większe znaczenie, że wśród czynników ryzyka prowadzonej działalności mikrofirmy najczęściej wymieniały pojawienie się atrakcyjnej oferty ze strony konkurentów i zmiany oczekiwań klientów. Wiedza ta przydałaby się mikroprzedsiębiorcom planującym rozwój swojej działalności oraz mogłaby ich skłonić do bardziej zdecydowanego i przemyślanego podejmowania decyzji strategicznych dotyczących ich miejsca na rynku. Przykładowym rozwiązaniem są istniejące, komercyjne internetowe bazy danych informacji rynkowej skierowanej do mikroprzedsiębiorców w danych branżach. W przypadku mikrofirm problemem może być bariera finansowa. Dodatkowo z punktu widzenia przydatności dla mikrofirm tego typu informacje powinny być uzupełnione o przykłady dobrych praktyk, czy też propozycje możliwych do zastosowania gotowych rozwiązań. Jak wspomniano przykłady takich działań na stronach internetowych można odnaleźć, lecz są one rozproszone, wykonywane sporadycznie i dostępność do nich bywa ograniczona. Niezbędna jest zatem ich koordynacja przez instytucje administracji publicznej. Podobną rolę mogą odgrywać ukierunkowane na mikroprzedsiębiorstwa podręczniki, wskazujące jak rozpocząć i rozwijać działalność w niszy rynkowej.

4. Badane firmy dysponują pracownikami posiadającymi wysoki poziom wiedzy szkolnej, jednak zasadniczym problemem jest ograniczona dostępność na rynku osób spełniających kryteria dobrego pracownika – czyli nie tylko posiadającego formalne wykształcenie, czy nawet praktyczne doświadczenie, ale także szereg kompetencji nie związanych bezpośrednio z wykonywanym zawodem – solidność, uczciwość, samodzielność itd. Dla mikrofirm poważnym problemem jest zdobycie i utrzymanie dobrego zespołu pracowników. Problemem jest tutaj niewielka konkurencyjność małych firm na rynku pracy, ze względu na ich ograniczone możliwości finansowe.

   Rekomendacje: *Brak w tej chwili prostych rozwiązań, dzięki którym nastąpiłaby poprawa sytuacji na krajowym rynku pracy. Z jednej strony wysoki poziom bezrobocia, a z drugiej przedsiębiorcy twierdzący, że brak jest dobrej siły roboczej. Ponieważ nie można zastosować administracyjnych narzędzi, dzięki którym podniosłaby się rentowność małych firm oraz ich zdolność do płacenia wyższych pensji w takim razie działania instytucji publicznych muszą się koncentrować na poprawie jakości zasobów pracy, jakie występują na lokalnych rynkach. Realizowanych jest wiele programów oraz działań, których celem jest podnoszenie kwalifikacji pracowniczych, tematyka ta jest przedmiotem działań wielu instytucji oraz organizacji. Wydaje się jednak, że silny akcent, na kwestie merytoryczne – przygotowanie zawodowe, choć coraz częściej rozbudowywane jest o element praktyczny – zdobywanie doświadczenia, powoduje pozostawienie na uboczu kwestii kształtowania przyjmowanych przez pracowników postaw. Z wypowiedzi badanych przedsiębiorców wynika, że z tym jest właśnie największy problem – opanowanie warsztatu pracy nie jest problemem dla osoby, która chce się tego nauczyć. Natomiast właśnie tych chęci bardzo często brak. Jako problem do rozwiązania należy tutaj postawić kształcenie kadry uwzględniające także elementy etosu pracy, nie wystarczy bowiem przekazywać pracownikom kompetencji potrzebnych do wykonywania poszczególnych rodzajów zawodów. Prezentowane treści powinny zawierać także element wychowawczy polegający na kształtowaniu pożądanego systemu wartości oraz motywacji.*

5. Przedsiębiorcy podejmują intensywną współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi – najczęściej innymi mikrofirmami. Jednakże relacje te mają charakter głównie nieformalny, ograniczając się do działania w porozumieniu. Brak formalnych struktur, poprzez które mogłyby być reprezentowane interesy osób prowadzących mikrofirmy osłabia ich pozycję, szczególnie w realiach funkcjonowania państwa demokratycznego, w którym rozwiązania systemowe wprowadzane są jako efekt dyskursu prowadzonego między różnego typu grupami interesu. Brak zdolności do samoorganizacji, a w konsekwencji słabość instytucji przedstawicielskich, reprezentujących drobnych przedsiębiorców powoduje ograniczenie oddziaływania na instytucje otoczenia biznesu – publiczne i niepubliczne, zarówno w wymiarze lokalnym jak i krajowym.

   Rekomendacje: *Propagowanie idei samoorganizacji, szczególnie poprzez już istniejące organizacje przedsiębiorców, głównie poprzez wskazywanie korzyści, jakie na co dzień przynosi współpraca z innymi podmiotami gospodarczymi. Proces ten powinien jednak być realizowany nie tylko przez samych przedsiębiorców, ale także wszelkiego typu instytucje wspierające rozwój gospodarczy – ich celem nie powinno być odgórne tworzenie nowych struktur, ale wykorzystywanie istniejącego potencjału i wskazywanie sposobów na sformalizowanie istniejących już nieformalnych powiązań. W zależności od zakresu prowadzonych działań, mogą one przybierać różnorodny charakter, choć kluczowe są relacje na poziomie samorządów lokalnych. Inicjatywy takie mogą polegać np. na powoływaniu ciał doradczych reprezentujących lokalne firmy, przed podjęciem decyzji o charakterze gospodarczym.*

Załącznik 1. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

INFORMACJE DLA MODERATORA

Przed przystąpieniem do wywiadu należy poinformować respondenta o temacie rozmowy oraz powołać się na pismo przewodnie, określające doniosłość realizowanego badania.

Wprowadzenie

a) Przedstawienie moderatora, przedstawienie firmy badawczej.
b) Przedstawienie Zleceniodawcy.
c) Przedstawienie celu badania.
d) Informacja o zasadach wywiadu:
- nie ma dobrych ani złych odpowiedzi;
- anonimowość respondentów – wywiad ma charakter poufny, a uzyskane informacje mogą być prezentowane tylko w zestawieniach zbiorczych;
- nagrywanie – bardzo proszę o możliwość nagrywania, służy ono jako notatka, jest dokumentem wewnętrznym i nie zostanie udostępniona osobom nieupoważnionym.

Zagadnienia wiodące:

1. ***Prowadzenie działalności gospodarczej, uwarunkowania: (15-20 min.)***

- Jaka była sytuacja właściciela firmy, w momencie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności?
  Jakie były główne przyczyny rozpoczęcia działalności (Moderator, proponowane sugestie: zagrożenie bezrobociem, chęć zrealizowania siebie, przejęcie rodzinnej firmy, dostrzeżona okazja itd.)? Czy zaangażowanie w działalność było efektem przemyślanej decyzji czy raczej przypadku? Czy owa decyzja podjęta została pod wpływem innych osób, jeśli tak, to kto to był?

- Jakimi zasobami dysponował właściciel firmy w momencie podejmowania decyzji o zaangażowaniu się w działalność gospodarczą (chodzi zarówno o zasoby materialne, np. kapitał, jak i niematerialne, np. wiedza, doświadczenie)?
  Skąd pochodziły środki niezbędne do rozpoczęcia działalności? Czy Pan/i dysponował/a doświadczeniem zawodowym związanym z prowadzoną działalnością? Czy posiadane wykształcenie związane było z kierunkiem podejmowanej działalności gospodarczej?

- Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została analiza sytuacji na rynku?
  Czy Pan/i posiadał/a wiedzę na temat działalności w danej branży? Czy przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, oraz szans i zagrożeń jakie związane były z dokonywanym wyborem? Jeśli tak, to jaki był charakter owej analizy? Czy przeprowadzona została osobiście (samemu czy wraz z innymi osobami), czy też jej wykonanie zostało komuś zlecone? Czy, i jak zbierane były informacje niezbędne do przeprowadzenia analizy?

- Czy działalność firmy opiera się na opracowanej strategii funkcjonowania?

Na jakiej podstawie podejmowane są bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania firmy (Moderator, proponowane sugestie: własna intuicja, konsultacje z innymi osobami – z kim? analiza informacji rynkowych – pozyskiwanych z …?) W jaki sposób przygotowuje Pan/i plany dotyczące funkcjonowania firmy? Czy takie plany sporządzane są na piśmie, czy tylko „w głowie"?

- Czy Pana/i zdaniem firma prowadzi działalność niszową?
  Na jakiej podstawie dokonano decyzji wyboru strategii niszowej? Czy była ona świadoma? Czy przed rozpoczęciem działalności opierającej się na strategii niszowej przeprowadzono analizę rynku? Czy decyzja spowodowana była oddziaływaniem określonej grupy czynników? (Moderator, proponowane sugestie: mała konkurencja, niskie koszty wejścia na rynek, występujący popyt, posiadane zasoby materialne, posiadany know-how, kompetencje właściciela).
  Czy całość prowadzonej działalności można zakwalifikować jako niszową? Czy Pana/i zdaniem w prowadzonej działalności realizowana jest zarówno strategia niszowa jak i inne?

2. Uwarunkowania realizowanej strategii niszy rynkowej: (20-30 min.)

Moderator: celem głównym tego bloku jest określenie czy w firmie jest przyjęta i realizowana w sposób świadomy jakaś strategia działania. Chodzi również o dookreślenie rodzaju strategii niszowej, którą posługuje się firma, nawet jeśli fakt ten nie jest do końca uświadamiany przez właściciela.

- Czy działalność firmy ukierunkowana jest na określony obszar geograficzny, który jest decydującym czynnikiem wpływającym na decyzję klienta o nabyciu danego produktu/usługi?
  Jaki jest zasięg działalności prowadzonej firmy (Moderator, proponowane sugestie: lokalny – zamieszkiwana miejscowość/ dzielnica, ponadlokalny – sąsiednie miejscowości/ dzielnice, regionalny – prowadzony na terenie województwa, ponadregionalny – prowadzony na terenie sąsiednich województw, krajowy, międzynarodowy)? Moderator: w przypadku odpowiedzi: lokalny lub ponadlokalny dopytać: Co jest przyczyną ograniczonego zasięgu prowadzonej działalności? (Moderator, proponowane sugestie: własna decyzja, specyfika prowadzonej działalności, oddziaływanie konkurencji).
  Czy klienci firmy dokonują zakupu usługi/produktu głównie ze względu na dostępność firmy, jej położenie w pobliżu miejsca zamieszkania bądź pracy klienta?
  Czy przewidywana jest zmiana (zwiększenie lub zmniejszenie) zasięgu prowadzonej działalności? Jakie są główne przyczyny przewidywanej zmiany?

- Czy podstawą działania jest ukierunkowanie na ściśle zdefiniowane grupy potencjalnych klientów na rynku ponadregionalnym oraz dokładne zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań oraz całego popytu w tej sferze produktów?
  Jak określiłby/aby Pan/i klientów swoich produktów/usług? Czy są to osoby o specyficznych, jasno określonych potrzebach, których zaspokojenie możliwe jest dzięki Pana/i firmie? Czy klienci firmy są w jakiś sposób wyjątkowi, posiadają cechy wyróżniające ich spośród przeciętnych klientów? W jaki sposób dociera Pan/i do klientów ze swoją ofertą? Czy klienci sami docierają do firmy? W jaki sposób Pan/i zbiera informacje o swoich i potencjalnych klientach (ich potrzebach, gustach, zainteresowaniach, zmieniających się modach itd.)?

- Czy najistotniejszy czynnik w działaniu firmy to określony produkt/usługa?
  Czy oferowany produkt/usługa różni się od innych tego rodzaju oferowanych na rynku? Jaka cecha wyróżnia produkt/usługę?
  Czy produkty/usługi oferowane przez firmę oddziaływają na klientów poprzez nawiązanie do ich specyficznego stylu życia bądź emocji? Czy produkt/usługa firmy zawiera w sobie elementy nawiązujące do specyfiki kulturowej danej zbiorowości? Czy odwołuje się do oddziałującej na emocje symboliki?
  Czy w firmie ponoszone są wydatki na badania i rozwój? Jaki jest mechanizm wprowadzania zmian w produkcie/usłudze? Skąd brane są pomysły na usprawnienia/udoskonalenia produktu/usługi?

- Czy na rynku, w tej branży działają inne firmy, będące konkurencją?
  Jeżeli brakuje bezpośredniej konkurencji, to czym jest to spowodowane? Jeśli konkurencja występuje, to kim są konkurenci? Czy są to firmy lokalne czy podmioty operujące ponadregionalnie/globalnie? Czy prowadzenie działalności w niszy rynkowej, nie jest efektem unikania konkurencji poprzez wybranie wąskiego pola działania firmy? Czy Pan(i) podejmuje działania mające na celu sprostanie konkurencji?

3. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw opierających swoje działania na strategii niszy rynkowej (20-30 min.)

a) Koszty i korzyści oraz szanse i zagrożenia dla mikroprzedsiębiorstw wynikające ze stosowania strategii niszy rynkowej.

- Jakie są główne zalety ograniczenia działalności do wybranej niszy?
  Co daje koncentracja na wybranej sferze działalności? Jakie są zalety umieszczenia w ofercie towarów/usług skierowanych na potrzeby wąskiej grupy klientów?
- Jakie są negatywne konsekwencje wynikające z dokonanego wyboru strategii?
- Czy jest Pan/i w stanie ocenić jakie są efekty stosowania tej strategii, w porównaniu do innych, działających poza niszą przedsiębiorstw? Czy funkcjonowanie w niszy zwiększa potencjał rozwojowy mikroprzedsiębiorstwa, czy również może być jego ograniczeniem? Jaki jest udział działalności niszowej w całej sprzedaży usług/produktów?

b) Potrzeby mikroprzedsiębiorców w zakresie tworzenia i realizowania strategii z uwzględnieniem niszy rynkowej

- Jakie są potrzeby mikrofirm w zakresie opracowywania strategii niszy rynkowej?
  Zdaniem Pana/i pomoc jest najbardziej potrzebna przy:
  - przygotowaniu analizy słabych i mocnych stron firmy oraz możliwości i zagrożeń płynących z otoczenia (tzw. analiza SWOT),
  - określeniu prognoz dotyczących szans powodzenia przedsięwzięcia,
  - opracowaniu produktu/usługi mającego umożliwić wejście w niszę,
  - pozyskiwaniu środków finansowych niezbędnych do zrealizowania strategii;
- Jakie są potrzeby przedsiębiorców dotyczące realizacji strategii funkcjonowania w niszy rynkowej?
  Czy zdaniem Pana/i niezbędna pomoc powinna polegać na:
  - doradztwie – jakim? (Moderator, proponowane sugestie: rachunkowość, marketing, zarządzanie, podatki),
  - udostępnieniu kapitału,

- dostarczaniu specjalistycznej wiedzy – jakiej? (Moderator, proponowane sugestie: z zakresu prowadzonej działalności, ekonomicznej, prawnej),
- nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi (dostęp do nowoczesnych produktów).

Jakie instytucje powinny Pana/i zdaniem udzielać wspomnianej pomocy?

- Jakie są dalsze perspektywy działalności firmy w wybranym obszarze?
  - Przewidywany jest rozwój, wzrost skali działalności, utrzymanie obecnego poziomu, czy też ograniczenie działalności?
  - Co umożliwiłoby/pomogło firmie w osiągnięciu rozwoju opartego na strategii niszy rynkowej?
  - Czy niezbędne są działania wewnątrz przedsiębiorstwa, czy impuls powinien mieć zewnętrzny charakter – jeśli tak, to skąd miałby pochodzić?
  - Czy i jaki powinien być udział instytucji otoczenia biznesu w realizacji działań sprzyjających realizacji strategii nisz rynkowych?
  - Czy i w jakim zakresie przedsiębiorcy oczekują działań instytucji rządowych i samorządowych w opracowywaniu i realizacji strategii niszy rynkowej?

c) Problematyka kompetencji i umiejętności pracowników (w szczególności dotyczących działalności w niszy rynkowej)

- Czy firma zatrudnia pracowników? Jaka jest forma zatrudnienia? (Moderator, proponowane sugestie: dorywczo, sezonowo, umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa o dzieło),
- Czy kompetencje, umiejętności pracowników wystarczają do realizacji zakładanych celów działalności, jeśli nie, to w jakim obszarze występują braki? (Moderator, proponowane sugestie: postawy, mentalność, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne…),
- Czy barierę w rozwoju firmy stanowi niska dostępność wykwalifikowanej kadry? (popyt na towary/usługi jest, ale brak dostępnej siły roboczej),
- Czy wejście w niszę rynkową związane było z dostępnością kadry posiadającej specyficzne/unikalne kompetencje?

d) Czy funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw w niszy rynkowej jest działaniem ofensywnym, zwiększającym ich potencjał rozwojowy, czy też, jako forma obrony przed rosnącą konkurencją, stanowi ich ograniczenie?

- Zmiany w strategii funkcjonowania firmy:
  - Czy w historii funkcjonowania firmy następowały znaczące zmiany związane z obszarem jej działalności? (klienci, zasięg, oferta),
  - Czy realizowana strategia jest odpowiedzią na zbyt wysoką konkurencję w innych dziedzinach działalności?
  - Czy nisza ma być sposobem na zwiększenie dostępności rynków/klientów?
  - Jaka jest ocena pozycji firmy na rynku? (Moderator, proponowane sugestie: defensywna, ofensywna),
  - Czy funkcjonowanie w niszy rynkowej jest docelowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a jeśli tak dlaczego? Jeśli nie dlaczego?
- Na ile strategia niszy rynkowej może być skutecznym narzędziem obrony przedsiębiorstwa przed zaostrzającymi się warunkami konkurencji i spadającego popytu na dotychczasowych rynkach?
- Czy przedsiębiorca planuje wyście z niszy rynkowej i jakie są tego przyczyny?

e) Zmiany poziomu koniunktury: czy w obliczu kryzysu gospodarczego stosowanie strategii niszy rynkowej może być skutecznym narzędziem ułatwiającym przetrwanie trudności?

- Jaka jest ocena wpływu wydarzeń związanych z ostatnim kryzysem gospodarczym? Czy zaobserwowano pogorszenie czy polepszenie warunków działalności?
- Jakie są plany dotyczące dalszego funkcjonowania w niszy rynkowej?

f) Opracowanie praktycznych rekomendacji dla mikroprzedsiębiorców dotyczących właściwego opracowania oraz skutecznego i efektywnego wdrażania strategii opartej na niszy rynkowej.

- Jakie są sugestie dotyczące skutecznego realizowania strategii niszy rynkowej, które sprawdziły się w firmie?
- Jakie są główne problemy związane z funkcjonowaniem firmy w ramach niszy rynkowej? Proszę o wskazanie najpoważniejszych niepowodzeń przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii opartej na niszy rynkowej oraz wskazanie jakie były ich przyczyny.

4. Ekonomiczne determinanty istotne dla podejmowania decyzji strategicznych przy prowadzeniu działalności w niszy (10-15 min.)

- Czy firma monitoruje sytuację na rynku? Jak Pan/i ocenia bieżącą sytuację z perspektywy prowadzenia działalności w danej niszy rynkowej?
  Jakie czynniki makroekonomiczne (Moderator, proponowane sugestie: niekorzystna koniunktura, zmiany w cenach surowców, zmiany polityki fiskalnej i monetarnej, zmiana ogólnej sytuacji ekonomicznej i społecznej w kraju, polityka przyjęta przez banki, niestabilny lub nieskuteczny system prawny) najbardziej wpływają na działalność firmy?
  Jakie czynniki mikroekonomiczne (Moderator, proponowane sugestie: postępująca dekapitalizacja majątku i narastające zacofanie techniczne, wzrost konkurencji, brak środków finansowych na prowadzoną działalność, niewłaściwe decyzje dotyczące zarządzania firmą) najbardziej wpływają na działalność firmy?

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI)

1. Jaki jest zasięg działania przedsiębiorstwa?

1. ☐ dzielnica miasta
2. ☐ miasto
3. ☐ wieś
4. ☐ gmina
5. ☐ powiat
6. ☐ kilka powiatów (do 5 powiatów)
7. ☐ województwo (przejdź do pytania nr 3)
8. ☐ kraj (przejdź do pytania nr 3)
9. ☐ rynek europejski (przejdź do pytania nr 3)
10. ☐ rynek światowy (przejdź do pytania nr 3)

2. Co jest główną przyczyną takiego zasięgu działania firmy?

1. ☐ własna decyzja
2. ☐ specyfika prowadzonej działalności
3. ☐ oddziaływanie konkurencji
4. ☐ inne, jakie? _____
5. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

3. Proszę podać, jakie były główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej: (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ zagrożenie bezrobociem
2. ☐ chęć samorealizacji
3. ☐ przejęcie rodzinnej firmy
4. ☐ dostrzeżona okazja
5. ☐ namowa innych, kogo? _____
6. ☐ przypadkowa decyzja
7. ☐ inne, jakie? _____

4. Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem? (proszę wskazać najistotniejsze źródło analizy)

1. ☐ tak, została wykonana osobiście
2. ☐ tak, została zlecona, komu? _____
3. ☐ nie, dlaczego? _____

5. Na jakiej podstawie podejmowane są bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania firmy? Proszę wskazać główne źródło podejmowanych decyzji.

1. ☐ własna intuicja
2. ☐ posiadana wiedza i doświadczenie
3. ☐ konsultacje z innymi osobami, instytucjami, z kim?
   _____
4. ☐ analiza rynku, przeprowadzana przez kogo? _____
5. ☐ inne, jakie? _____

6. W jaki sposób planowane są przyszłe działania firmy? (proszę wskazać najistotniejszy sposób planowania)

1. ☐ spontanicznie
2. ☐ wykorzystując wyniki zleconych badań i analiz

3. ☐ w oparciu o założenia spisanej strategii działania firmy
4. ☐ w firmie nie planuje się przyszłych działań (przejdź do pytania nr 8)
5. ☐ inny sposób, jaki? _____

7. Czy w przyszłych działaniach firmy planuje się budowanie pozycji na rynku w oparciu o: (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)?

1. ☐ rozszerzenie oferty firmy
2. ☐ objęcie działaniem szerszego obszaru terytorialnego
3. ☐ podniesienie jakości produktu/usługi
4. ☐ obniżenie kosztów wytworzenia świadczonego produktu/usługi
5. ☐ możliwość dotarcia z ofertą firmy do szerszej grupy specyficznych odbiorców
6. ☐ wytwarzanie produktu, usługi we współpracy z innym podmiotem
7. ☐ wytworzenie oryginalnego produktu/usługi, jaki nie był dotychczas oferowany na rynku
8. ☐ inne, jakie? _____
9. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

8. Czy Pan/i widzi potrzebę otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy?

1. ☐ tak, w opracowaniu strategii
2. ☐ tak, w realizacji strategii (przejdź do pytania nr 10)
3. ☐ tak, zarówno w opracowaniu jak i realizacji strategii
4. ☐ nie (przejdź do pytania nr 11)
5. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać) (przejdź do pytania nr 11)

9. W jakim zakresie potrzebna jest Panu/i pomoc przy opracowaniu strategii działania firmy: (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ przygotowanie analizy słabych i mocnych stron firmy oraz możliwości i zagrożeń płynących z otoczenia (tzw. analiza SWOT)
2. ☐ określenie prognoz dotyczących szans powodzenia realizacji przedsięwzięcia określonego w strategii
3. ☐ opracowanie nowego produktu/usługi mającego umożliwić wejście na rynek
4. ☐ zidentyfikowanie potencjalnych źródeł finansowych niezbędnych do zrealizowania strategii
5. ☐ budowanie bazy danych o klientach
6. ☐ gromadzenie informacji o konkurencyjnych firmach
7. ☐ inne, jakie? _____
8. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

10. Jakie są potrzeby Pana/i firmy dotyczące realizacji strategii funkcjonowania Pana/i firmy: (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ doradztwo, jakie? (rachunkowość, marketing, zarządzanie, podatki z zakresu prowadzonej działalności, ekonomicznej, prawnej) _____
2. ☐ łatwy dostęp do kapitału zewnętrznego
3. ☐ kursy, szkolenia, w jakim zakresie? _____
4. ☐ nawiązanie współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi (dostęp do nowoczesnych produktów - know-how)
5. ☐ możliwość pozyskania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach
6. ☐ inne, jakie? _____
7. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

11. Jakie instytucje powinny Pana/i zdaniem udzielać pomocy w zakresie opracowania i realizacji strategii działania? (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, w jakim zakresie?
_____
2. ☐ ośrodki szkoleniowo-doradcze, w jakim zakresie?
_____

3. ☐ organizacje reprezentujące przedsiębiorców, w jakim zakresie?
_____
4. ☐ instytuty i ośrodki naukowo-badawcze, w jakim zakresie?
_____
5. ☐ inkubatory przedsiębiorczości, w jakim zakresie?
_____
6. ☐ inkubatory technologiczne, w jakim zakresie? _____
7. ☐ instytucje rządowe i samorządowe, w jakim zakresie?
_____
8. ☐ inne, jakie? _____
w jakim zakresie? _____
9. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

12. Czy posiadanie przez firmę spisanej w formie dokumentu strategii działania stanowi szansę utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy na rynku?

1. ☐ tak, dlaczego? _____
2. ☐ nie, dlaczego? _____
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

13. Czy na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, w tej branży działają inne firmy stanowiące Pana/i konkurencję?

1. ☐ tak
2. ☐ nie (przejdź do pytania nr 16)
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać) (przejdź do pytania nr 16)

14. Kim są główni konkurenci firmy? (proszę wskazać najważniejszą kategorię konkurentów)

1. ☐ firmy działające w dzielnicy miasta, gdzie mieści się siedziba/obszar działania firmy
2. ☐ firmy działające na terenie miasta, gdzie mieści się siedziba/obszar działania firmy
3. ☐ firmy działające na terenie wsi, gdzie mieści się siedziba/obszar działania firmy
4. ☐ firmy działające na terenie gminy
5. ☐ firmy działające na terenie powiatu
6. ☐ firmy działające na terenie województwa
7. ☐ firmy działające na terenie kraju
8. ☐ firmy działające na rynku europejskim
9. ☐ firmy działające na rynku światowym

15. Jaka jest pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów?

1. ☐ znacznie lepsza od konkurencji, z uwagi na _____
2. ☐ lepsza od konkurencji, z uwagi na _____
3. ☐ porównywalna z konkurencją, lecz różni się _____
4. ☐ gorsza od konkurencji, z uwagi na _____
5. ☐ znacznie gorsza od konkurencji, z uwagi na _____
6. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

16. Jak określiłby Pan/i klientów/odbiorców swoich produktów/usług?

1. ☐ są jednorodni, pod jakim względem? (np. grupy hobbystyczne, zawodowe, płci, wiekowe, niepełnosprawni, status materialny) _____
2. ☐ są zróżnicowani
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać) (przejdź do pytania nr 18)

17. Czy produkt/usługa jest skierowana celowo do obecnej grupy odbiorców?

1. ☐ tak
2. ☐ nie, stanowią oni przypadkowy zbiór odbiorców
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

18. Czy oferowany przez Pana/i firmę produkt/usługa różni się od innych tego rodzaju oferowanych na rynku?

1. ☐ tak
2. ☐ nie
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

19. Jakie są główne cechy produktów/usług oferowanych przez Pana/i firmę? Proszę wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi.

1. ☐ produkt/usługa nie wyróżnia się od innych tego rodzaju oferowanych na rynku (przejdź do pytania nr 22)
2. ☐ jest to produkt/usługa, którego wytwarzaniem nie jest zainteresowany większy dostawca
3. ☐ produkty/usługi występują w wielu wariantach
4. ☐ powszechna znajomość marki wyróżniającej produkty/usługi na rynku
5. ☐ produkty/usługi całkowicie lub niemalże całkowicie zaspokajają potrzeby jednorodnych ze względu na np. wiek, płeć, zainteresowania, potrzeby, styl życia grup odbiorców
6. ☐ produkty/usługi mogą być natychmiast dopasowywane do potrzeb/oczekiwań potencjalnych klientów
7. ☐ produkty/usługi wyróżniają się wysoką jakością
8. ☐ produkty/usługi są konkurencyjne z uwagi na niską cenę
9. ☐ produkt/usługa skierowane są do ściśle określonych grup odbiorców, dla których cena nie ma znaczenia
10. ☐ produkty/usługi w niewielkim stopniu różnią się od produktu będącego renomowaną marką
11. ☐ odbiorcy są ponadregionalni, ale ich oczekiwania odnośnie produktu/usługi są ściśle sprecyzowane
12. ☐ produkty/usługi zostały wytworzone w procesie opartym na nowoczesnych technologiach
13. ☐ inne, jakie? _____
14. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać) (przejdź do pytania nr 22)

20. W jaki sposób cechy wiodącego produktu/usługi wpływają na działalność Pana/i firmy? (5 – bardzo istotny, 4 – istotny, 3 – nie wpływa, 2 – mało istotny, 1 – nieistotny, 6 - trudno powiedzieć - nie czytać)

1. ☐ stabilność poziomu sprzedaży _____
2. ☐ możliwość zwiększenia poziomu sprzedaży _____
3. ☐ możliwość szybkiego reagowania na zmianę potrzeb i oczekiwań odbiorców _____
4. ☐ możliwość rozszerzania oferty _____
5. ☐ możliwość pozyskania stałych odbiorców wśród charakterystycznych grup wieku, płci, hobbystycznych, wg zamożności _____
6. ☐ duża szansa na wprowadzenie nowego ulepszonego produktu pozwalającego na wyprzedzenie konkurencji _____
7. ☐ możliwość wprowadzenia na rynek własnego produktu wyróżniającego się od oferty konkurencji _____
8. ☐ daje możliwość przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu w firmie _____
9. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____
10. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

21. Jak ocenia Pan/i wady/zagrożenia w rozwoju firmy wynikające z cech oferowanego wiodącego produktu/usługi? Proszę określić ich znaczenie. (5 – bardzo istotne, 4 – istotne, 3 – nie wpływa, 2 – mało istotne, 1 – nieistotne, 6 - trudno powiedzieć - nie czytać)

1. ☐ pojawienie się bardziej atrakcyjnej oferty ze strony firm konkurencyjnych _____
2. ☐ zmiana oczekiwań klientów/odbiorców (gustów, mody)

_____

3. ☐ konieczność wprowadzania zmian technologicznych

_____

4. ☐ konieczność ponoszenia kosztów na regularne śledzenie zmian popytu/podaży tego typu produktów na rynku _____
5. ☐ zmniejszanie się różnic w produktach/usługach oferowanych na rynku przez konkurencyjne firmy _____
6. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____

22. Które z wymienionych poniżej wad/zagrożeń wynikające z oferowania wiodącego produktu firmy wystąpiły w 2009 r.? (proszę wskazać max. 3 najważniejsze odpowiedzi)

1. ☐ duże ryzyko pojawienia się bardziej atrakcyjnej oferty ze strony firm konkurencyjnych
2. ☐ zmiana oczekiwań klientów/odbiorców (gustów, mody)
3. ☐ konieczność wprowadzania zmian technologicznych
4. ☐ brak środków finansowych na regularne śledzenie zmian popytu/podaży tego typu produktów na rynku
5. ☐ zmniejszanie się różnic w produktach/usługach oferowanych na rynku przez konkurencyjne firmy
6. ☐ inne, jakie? _____
7. ☐ zagrożenia nie wystąpiły (przejdź do pytania nr 24)

23. W jaki sposób wystąpienie tych zagrożeń skutkowało na działalność firmy? (proszę wskazać max. 3 najważniejsze odpowiedzi)

1. ☐ zamknięcie jednej z dziedzin działalności
2. ☐ ograniczenie zasięgu terytorialnego działania firmy
3. ☐ ograniczenie asortymentu produktów/usług
4. ☐ ograniczenie dostępu do grup odbiorców
5. ☐ inne, jakie? _____
6. ☐ wystąpienie zagrożeń nie spowodowało negatywnych skutków dla firmy

24. Z którymi podmiotami w latach 2007-2009 współpracowała Pana/i firma? (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ agencje rozwoju regionalnego i lokalnego
2. ☐ ośrodki szkoleniowo-doradcze
3. ☐ organizacje reprezentujące przedsiębiorców
4. ☐ instytuty i ośrodki naukowo-badawcze
5. ☐ inkubatory przedsiębiorczości
6. ☐ inkubatory technologiczne
7. ☐ inni przedsiębiorcy
8. ☐ inne jakie? _____
9. ☐ nie współpracowaliśmy, dlaczego? (przejdź do pytania nr 26)

_____

25. Jaki był cel tej współpracy? (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ doradztwo
2. ☐ dofinansowanie inwestycji
3. ☐ szkolenia pracowników/pracodawcy
4. ☐ zakup licencji i know-how
5. ☐ prace badawczo-rozwojowe
6. ☐ opracowanie strategii działania firmy
7. ☐ działanie w porozumieniu
8. ☐ inne, jakie? _____

26. Ilu pracowników bez właściciela zatrudnia firma i jaka jest forma zatrudnienia?

1. ☐ firma nie zatrudnia pracowników (przejdź do pytania nr 31)
2. ☐ umowa o pracę na czas nieokreślony - osób _____
3. ☐ umowa o pracę na czas określony - osób _____
4. ☐ umowa zlecenie osób _____
5. ☐ umowa o dzieło osób _____
6. ☐ sezonowo osób _____
7. ☐ dorywczo osób _____
8. ☐ właścicielem/ami jest/są osoba/osoby _____

27. Jaka jest liczba osób pracujących na umowę o pracę (na czas określony i nieokreślony) bez właściciela firmy w Pana/i firmie w poszczególnych kategoriach wykształcenia:

1. ☐ łącznie _____
2. ☐ podstawowe _____
3. ☐ gimnazjalne _____
4. ☐ zasadnicze zawodowe _____
5. ☐ średnie ogólnokształcące _____
6. ☐ średnie techniczne _____
7. ☐ policealne _____
8. ☐ wyższe licencjackie _____
9. ☐ wyższe magisterskie _____
10. ☐ inne, jakie? _____
    liczba osób _____

28. Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności pracowników są oczekiwane w Pana/i firmie? (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi, a następnie posiadane faktycznie proszę ocenić: 5 – bardzo wysokie, 4 wysokie, 3 trudno powiedzieć, nie czytać, 2 niskie, 1 bardzo niskie)

1. ☐ wiedza potwierdzona świadectwem ukończenia szkoły
   _____
2. ☐ wiedza potwierdzona certyfikatem ukończenia kursu lub szkolenia
   _____
3. ☐ wiedza wynikająca z doświadczenia _____
4. ☐ dokładność _____
5. ☐ dyspozycyjność _____
6. ☐ pomysłowość, kreatywność _____
7. ☐ zdolność do przekwalifikowania się _____
8. ☐ komunikatywność _____
9. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____

29. Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności faktycznie posiadają pracownicy Pana/i firmy? (proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi, a następnie posiadane faktycznie proszę ocenić: 5 – bardzo wysokie, 4 wysokie, 3 trudno powiedzieć, nie czytać, 2 niskie, 1 bardzo niskie)

1. ☐ wiedza potwierdzona świadectwem ukończenia szkoły
   _____
2. ☐ wiedza potwierdzona certyfikatem ukończenia kursu lub szkolenia
   _____
3. ☐ wiedza wynikająca z doświadczenia _____
4. ☐ dokładność _____
5. ☐ dyspozycyjność _____
6. ☐ pomysłowość, kreatywność _____
7. ☐ zdolność do przekwalifikowania się _____
8. ☐ komunikatywność _____
9. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____

30. Czy pracownicy Pana/i przedsiębiorstwa w latach 2007-2009 uczestniczyli w szkoleniach podnoszących /zmieniających kwalifikacje zawodowe?

1. ☐ tak, ze środków własnych pracowników
2. ☐ tak, finansowane w całości przez pracodawcę
3. ☐ tak, współfinansowane ze środków Unii Europejskiej
4. ☐ nie, dlaczego? _____

31. Czy podjęcie decyzji o kierunku/rodzaju działalności Pana/i firmy związane było z dostępnością kadry posiadającej specyficzne/unikalne kompetencje?

1. ☐ tak
2. ☐ nie

3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

32. Czy w 2009 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu firmy związane z obszarem jej działalności? Jeżeli tak, w jaki sposób wpłynęły na działalność firmy? (1 – pozytywnie, 2 - negatywnie, 3 – trudno powiedzieć, nie czytać)

1. ☐ nie (przejdź do pytania nr 34)
2. ☐ tak, zmieniła się grupa odbiorców _____
3. ☐ tak, zmienił się zasięg działania firmy _____
4. ☐ tak, zmieniła się oferta produktów/usług _____
5. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____

33. Czy zmiany te stanowiły reakcję na:

1. ☐ zbyt wysoką konkurencję
2. ☐ planowany rozwój firmy
3. ☐ kryzys na rynku
4. ☐ inne, jakie? _____
5. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

34. Jaka jest Pana/i ocena pozycji firmy na rynku?

1. ☐ defensywna – podejmuje działania obronne przed konkurencją
2. ☐ ofensywna – podejmuje działania mające na celu rozszerzanie rynków, wyprzedzenie konkurencji
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

35. Czy obecny profil działalności jest:

1. ☐ docelowym modelem funkcjonowania firmy
2. ☐ narzędziem przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu
3. ☐ narzędziem obrony przez silną konkurencją na rynku
4. ☐ inne, jakie? _____
5. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

36. Czy planuje Pan/i wyjście poza granice obecnie prowadzonej działalności:

1. ☐ tak, poszukiwane będą nowe obszary działania (nowe unikatowe produkty, terytorium, specyficzne grupy odbiorców)
2. ☐ tak, zamierzam rozszerzyć działalność, aby nie ograniczała się do unikatowych produktów, obecnego terytorium oraz posiadanych obecnie grup odbiorców
3. ☐ nie, z uwagi na zbyt słabą pozycję firmy na rynku
4. ☐ nie, gdyż obecna forma działalności jest najkorzystniejszą strategią działania dla firmy
5. ☐ trudno powiedzieć

37. Jaka jest Pan(i) opinia na temat pozycji firmy na rynku w stosunku do roku poprzedniego w okresie ostatnich 3 lat? (5 - znacznie poprawiła się, 4 – poprawiła się, 3 – nie zmieniła się, 2 – pogorszyła się, 1 – znacznie pogorszyła się, 6 - trudno powiedzieć - nie czytać)

1. ☐ 2007 r. _____
2. ☐ 2008 r. _____
3. ☐ 2009 r. _____
4. ☐ firma działa krócej, od roku _____

38. Czy w latach 2007-2009 Pana/i firma: (proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi)

1. ☐ z powodzeniem wprowadziła nowy produkt lub usługę
2. ☐ udoskonaliła produkt lub usługę
3. ☐ z powodzeniem wprowadziła nowy proces produkcyjny/świadczenia usług
4. ☐ udoskonaliła proces produkcyjny/świadczenia usług
5. ☐ udoskonaliła metody dostawy lub proces logistyczny
6. ☐ wdrożyła nową lub istotnie zmienioną strategię działania przedsiębiorstwa
7. ☐ wdrożyła nowe lub istotnie zmieniła struktury organizacyjne
8. ☐ wdrożyła tzw. zaawansowane techniki zarządzania (np. TQM – total quality management)
9. ☐ prowadziła badania rynkowe/marketingowe w celu wprowadzenia nowego produktu lub usługi
10. ☐ prowadziła badania rynkowe/marketingowe w celu poszerzenia rynków zbytu
11. ☐ prowadziła badania rynkowe/marketingowe w celu dostosowania produktu/usługi do szerszej grupy klientów
12. ☐ zmieniła koncepcję/strategię marketingową przedsiębiorstwa
13. ☐ wprowadziła inne zmiany nie będące innowacjami technicznymi (np. zmiany o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego z produktów przedsiębiorstwa)
14. ☐ inne rodzaje zmian (jakie?) _____
15. ☐ zmiany nie nastąpiły (przejdź do pytania nr 40)

39. Jakie były przyczyny wprowadzenia tych zmian? (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ chęć umocnienia pozycji firmy na rynku na którym działa firma
2. ☐ możliwość rozszerzenia oferty firmy
3. ☐ szansa na objęcie działaniem szerszego obszaru terytorialnego
4. ☐ podniesienie jakości produktu/usługi
5. ☐ obniżenie kosztów wytworzenia świadczonego produktu/usługi
6. ☐ możliwość dotarcia z ofertą firmy do szerszej grupy specyficznych odbiorców
7. ☐ wytworzenie oryginalnego produktu/usługi, jakie nie były dotychczas oferowane na rynku
8. ☐ inne, jakie? _____
9. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

40. Jakie zmiany w stosunku do roku poprzedniego nastąpiły w działalności firmy w latach 2007-2009? (5 - znaczny wzrost, 4 – wzrost, 3 – bez zmian, 2 – spadek, 1 – znaczny spadek, 6 - trudno powiedzieć - nie czytać, 7 – brak możliwości oceny w danym roku, firma w roku poprzednim nie działała

1. ☐ udział w rynku w 2007 r. _____
   udział w rynku w 2008 r. _____
   udział w rynku w 2009 r. _____
2. ☐ zysk w 2007 r. _____
   zysk w 2008 r. _____
   zysk w 2009 r. _____
3. ☐ zadłużenie w 2007 r. _____
   zadłużenie w 2008 r. _____
   zadłużenie w 2009 r. _____
4. ☐ inwestycje w 2007 r. _____
   inwestycje w 2008 r. _____

inwestycje w 2009 r. _____
5. ☐ zatrudnienie w 2007 r. _____
zatrudnienie w 2008 r. _____
zatrudnienie w 2009 r. _____

41. Jakie pozytywne zmiany nastąpiły w Pana/i firmie w 2009 r.: (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

1. ☐ zostały wprowadzone nowe produkty/usługi
2. ☐ rozszerzenie terytorium działania
3. ☐ poziom jakości produktów znacząco wzrósł
4. ☐ produkt jest rozpoznawalny nie tylko przez stałych klientów
5. ☐ zmalały koszty wytwarzania produktu
6. ☐ w proces tworzenia zostały włączone zewnętrzne podmioty (współpraca, kooperacja)
7. ☐ inne, jakie? _____
8. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)
9. ☐ brak pozytywnych zmian

42. Czy firma w roku 2009 poniosła wydatki na: (proszę wskazać dowolną ilość odpowiedzi)

1. ☐ wprowadzenie nowego produktu lub usługi
2. ☐ udoskonalenie produktu lub usług
3. ☐ wprowadzenie nowego procesu produkcyjnego/świadczenia usług
4. ☐ udoskonalenie procesu produkcyjnego/świadczenia usług
5. ☐ udoskonalenie metody dostawy lub procesu logistycznego
6. ☐ wdrożenie nowej lub istotnie zmienionej strategii działania przedsiębiorstwa
7. ☐ wdrożenie nowej lub istotnie zmienionej struktury organizacyjnej
8. ☐ wdrożenie tzw. zaawansowanej techniki zarządzania (np. TQM – total quality management)
9. ☐ prowadzenie badań rynkowych/marketingowych w celu wprowadzenia nowego produktu lub usługi
10. ☐ prowadzenie badań rynkowych/marketingowych w celu poszerzenia rynków zbytu
11. ☐ prowadzenie badań rynkowych/marketingowych w celu dostosowania produktu/usługi do szerszej grupy klientów
12. ☐ zmianę koncepcji/strategii marketingowej przedsiębiorstwa
13. ☐ wprowadzenie innych zmian nie będących innowacjami technicznymi (np. zmiany o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego z produktów przedsiębiorstwa)
14. ☐ inne rodzaje zmian (jakie?) _____
15. ☐ wydatki nie nastąpiły

43. Czy w roku 2009 działalność firmy została ograniczona na skutek:

1. ☐ nie nastąpiło ograniczenie działalności
2. ☐ wyższej jakości oferty konkurencyjnej firmy
3. ☐ niższej jakości oferty konkurencyjnej firmy
4. ☐ wyższej ceny oferty konkurencyjnej firmy
5. ☐ niższej ceny oferty konkurencyjnej firmy
6. ☐ wprowadzenia na rynek bardziej nowoczesnego wariantu produktu/usługi przez firmę konkurencyjną
7. ☐ wejścia na lokalny rynek konkurencyjnej firmy
8. ☐ wejścia na regionalny rynek konkurencyjnej firmy
9. ☐ przejęcia przez konkurencyjną firmę grup odbiorców
10. ☐ wprowadzenia przez konkurencję szerszej gamy produktów
11. ☐ inne, jakie? _____
12. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

44. W jaki sposób wymienione poniżej czynniki wpłynęły na sytuację firmy w 1-ym roku prowadzenia działalności? (5 – bardzo istotnie wsparły rozwój firmy, 4 – istotnie wsparły rozwój firmy, 3 – nie wpłynęły na konkurencyjną pozycję firmy, 2 – istotnie pogorszyły pozycję firmy, 1 – bardzo istotnie pogorszyły pozycję firmy, 6 – trudno powiedzieć – nie czytać)

1. ☐ koniunktura gospodarcza na światowych rynkach _____
2. ☐ sytuacja ekonomiczna w kraju _____
3. ☐ popyt na towary i usługi _____
4. ☐ ceny materiałów i surowców _____
5. ☐ zmiana kursu walut _____
6. ☐ aktywność inwestorów _____
7. ☐ zmiana wysokości obciążeń podatkowych i składek ZUS _____
8. ☐ zmiany w kodeksie pracy _____
9. ☐ dostępność i warunki finansowania bankowego _____
10. ☐ wsparcie ze strony instytucji publicznych (finansowe, doradztwo, szkolenia, pomoc w pozyskaniu środków z UE) _____
11. ☐ kontrole związane z prowadzeniem działalności gospodarczej _____
12. ☐ posiadane środki finansowe na prowadzenie działalności _____
13. ☐ inne, jakie? _____
    kod _____

45. Jakie działania podejmuje się w Pana/i przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa? (proszę wskazać maksymalnie trzy możliwe odpowiedzi)

1. ☐ nie podejmujemy żadnych działań
2. ☐ obniżanie cen produktów/usług
3. ☐ zmniejszenie wydatków inwestycyjnych
4. ☐ zaprzestanie inwestowania
5. ☐ reorganizacja zakładu
6. ☐ zmniejszanie poziomu zatrudnienia
7. ☐ obniżanie poziomu wynagrodzeń
8. ☐ zmniejszanie w umowach o pracę wymiaru czasu pracy pracowników
9. ☐ urlopy bezpłatne
10. ☐ ubezpieczanie przedsięwzięć inwestycyjnych
11. ☐ zabezpieczanie zawieranych transakcji
12. ☐ ubezpieczanie zawieranych kontraktów
13. ☐ ograniczanie różnorodności oferty firmy
14. ☐ wprowadzenie oferty na nowe rynki zbytu
15. ☐ pozyskanie nowych odbiorców
16. ☐ inne, jakie? _____
17. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

46. Proszę wskazać, jakie zmiany planuje się w Pana/i firmie w okresie najbliższego roku? (3 – wzrost, rozwój, 2 – na obecnym poziomie, 1 – ograniczenie, obniżenie, 4 - trudno powiedzieć – nie czytać)

1. ☐ zasięg terytorialny obsługiwanego rynku _____
2. ☐ różnorodność asortymentu _____
3. ☐ jakość aktualnie oferowanych produktów/usług _____
4. ☐ profil działalności/nowe branże _____
5. ☐ wielkość sprzedaży _____
6. ☐ zatrudnienie _____
7. ☐ inne, jakie? _____
   kod _____
8. ☐ wyrejestrowanie działalności/przekazanie firmy

47. Czy Pana/i zdaniem firma prowadzi działalność niszową? (działalność niszowa oznacza stosowanie przez przedsiębiorców takiej strategii działania, która opiera się na unikatowości produktu/usługi na danym rynku, najczęściej na lokalnym)

1. ☐ tak

2. ☐ nie
3. ☐ trudno powiedzieć (nie czytać)

48. Płeć:

1. ☐ kobieta
2. ☐ mężczyzna

49. Wykształcenie

1. ☐ podstawowe
2. ☐ gimnazjalne
3. ☐ zasadnicze zawodowe
4. ☐ średnie ogólnokształcące
5. ☐ średnie techniczne
6. ☐ policealne
7. ☐ wyższe licencjackie
8. ☐ wyższe magisterskie
9. ☐ inne, jakie? _____

50. Wiek:

1. ☐ od 18 do 24
2. ☐ od 25 do 34
3. ☐ od 35 do 44
4. ☐ od 45 do 54
5. ☐ od 55 do 64
6. ☐ 65 lat i więcej
7. ☐ odmowa odpowiedzi (nie czytać)

51. Proszę wskazać województwo, w którym mieści się siedziba firmy.

1. ☐ ŁÓDZKIE
2. ☐ MAZOWIECKIE
3. ☐ MAŁOPOLSKIE
4. ☐ ŚLĄSKIE
5. ☐ LUBELSKIE
6. ☐ PODKARPACKIE
7. ☐ PODLASKIE
8. ☐ ŚWIĘTOKRZYSKIE
9. ☐ LUBUSKIE
10. ☐ WIELKOPOLSKIE
11. ☐ ZACHODNIOPOMORSKIE
12. ☐ DOLNOŚLĄSKIE
13. ☐ OPOLSKIE
14. ☐ KUJAWSKO-POMORSKIE
15. ☐ POMORSKIE
16. ☐ WARMIŃSKO-MAZURSKIE

52. Region (proszę zaznaczyć samodzielnie)

1. ☐ Region centralny (ŁÓDZKIE, MAZOWIECKIE)
2. ☐ Region południowy (MAŁOPOLSKIE, ŚLĄSKIE)
3. ☐ Region wschodni (LUBELSKIE, PODKARPACKIE, PODLASKIE, ŚWIĘTOKRZYSKIE)
4. ☐ Region północno-zachodni (LUBUSKIE, WIELKOPOLSKIE, ZACHODNIOPOMORSKIE)
5. ☐ Region południowo-zachodni (DOLNOŚLĄSKIE, OPOLSKIE)
6. ☐ Region północny (KUJAWSKO-POMORSKIE, POMORSKIE, WARMIŃSKO-MAZURSKIE)

53. Miejsce lokalizacji firmy:

1. ☐ wieś/osada
2. ☐ miasto do 10 tys. mieszkańców
3. ☐ miasto od 10 001 do 20 tys. mieszkańców
4. ☐ miasto od 20 001 do 50 tys. mieszkańców
5. ☐ miasto od 50 001 do 100 tys. mieszkańców
6. ☐ miasto 100 001 i więcej mieszkańców

54. Rok założenia firmy:

1. . _____

55. Liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę łącznie z właścicielem

1. . _____

56. Jaki jest profil działalności Pana/i firmy?

1. . _____

57. Sekcja PKD w której działa przedsiębiorstwo

1. ☐ C – przetwórstwo przemysłowe
2. ☐ F – budownictwo
3. ☐ G - handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
4. ☐ H – transport i gospodarka magazynowa
5. ☐ I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
6. ☐ J – informacja i komunikacja
7. ☐ K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa
8. ☐ L – działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
9. ☐ M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
10. ☐ N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
11. ☐ P – edukacja
12. ☐ Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna
13. ☐ R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
14. ☐ S – pozostała działalność usługowa

58. Działalność firmy:

1. ☐ usługowa
2. ☐ produkcyjna
3. ☐ usługowo-produkcyjna
4. ☐ handlowa
5. ☐ handlowo-usługowa
6. ☐ inna, jaka? _____

59. (PROSZĘ NIE CZYTAĆ I NIE WYPEŁNIAĆ) Typ niszy w której działa mikroprzedsiębiorstwo

1. ☐ nisza terytorialna - działalność prowadzona jest na obszarze dzielnicy miasta, miasta, gminy lub powiatu w warunkach całkowitego braku konkurencji lub pozostawania liderem na tym rynku w zakresie oferowanych produktów/usług;
2. ☐ grup docelowych - oferta skierowana jest do ściśle zdefiniowanych grup odbiorców, (zdefiniowanych przez wiek, płeć, zainteresowania, potrzeby, styl życia) i całkowicie lub niemalże całkowicie zaspokaja ich potrzeby
i oczekiwania;
3. ☐ produktów (obejmujących niszę prędkości oraz innowacyjności) - produkt/usługa oferowane na rynku charakteryzują się takimi cechami, które powodują, iż są one wyjątkowe a zarazem unikatowe, stanowią one część najszybciej rozwijających się segmentów rynku oraz udoskonalane są w oparciu o innowacje
4. ☐ marki - wprowadzanie na rynek takich produktów/usług, które rozpoznawane są przez odbiorców z uwagi na dobrze prowadzoną markę.
5. ☐ firma nie działa w niszy rynkowej

60. (PROSZĘ NIE CZYTAĆ I NIE WYPEŁNIAĆ) Mikroprzedsiębiorstwo działa w niszy?

1. ☐ tak
2. ☐ nie

61. W ilu niszach działa mikroprzedsiębiorstwo?

1. ☐ w 1 niszy
2. ☐ w 2 niszach
3. ☐ w 3 niszach
4. ☐ w 4 niszach
5. ☐ nie działa w niszy rynkowej

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Struktura próby do badania IDI 18
Tabela 2. Wielkość próby wg regionów Polski 21
Tabela 3. Podstawowe założenia do wyliczenia algorytmu klasyfikacji nisz 22

Rysunek 1. Udział firm niszowych wśród przedsięwzięć uczestniczących w badaniu, N=1264 (%). 37
Rysunek 2. Struktura respondentów wg płci, N=1245 (%). 38
Rysunek 3. Struktura wieku respondentów, N=1245 (%). 38
Rysunek 4. Struktura respondentów wg wykształcenia, N=1245 (%). 39
Rysunek 5. Struktura respondentów wg wykształcenia z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 39
Rysunek 6. Struktura badanych firm wg branży działalności, N=1245 (%). 40
Rysunek 7. Struktura próby wg sekcji PKD w której działa przedsiębiorstwo, N=1245 (%). 41
Rysunek 8. Struktura próby wg położenia geograficznego siedziby firmy w układzie regionalnym, N=1245 (%). 42
Rysunek 9. Przynależność płciowa z uwzględnieniem regionu, w którym prowadzona jest działalność (%). 42
Rysunek 10. Struktura próba wg lokalizacji siedziby firmy, N=1245 (%). 44
Rysunek 11. Struktura próby wg zasięgu działania przedsiębiorstwa, N=1245 (%). 44
Rysunek 12. Zasięg działania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 45
Rysunek 13. Forma zatrudnienia pracowników, N=1245 (%). 47
Rysunek 14. Forma zatrudnienia pracowników a liczba zatrudnionych osób (%). 48
Rysunek 15. Struktura wykształcenia zatrudnionych osób, N=1042 (%). 49
Rysunek 16. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności pracowników są oczekiwane w Pana/i firmie? N=1042 (%) 50
Rysunek 17. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie kluczowe kompetencje i umiejętności faktycznie posiadają pracownicy Pana/i firmy? N=1042 (%) 51
Rysunek 18. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy podjęcie decyzji o kierunku/rodzaju działalności Pana/i firmy związane było z dostępnością kadry posiadającej specyficzne/unikalne kompetencje? N=1245 (%) 52
Rysunek 19. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy pracownicy Pana/i przedsiębiorstwa w latach 2007-2009 uczestniczyli w szkoleniach podnoszących /zmieniających kwalifikacje zawodowe? N=1042 (%) 52
Rysunek 20. Zakresy niszowości, N=1245 (%). 55
Rysunek 21. Zakresy niszowości z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 56
Rysunek 22. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem? N=1245 (%) 57
Rysunek 23. Przeprowadzenie wstępnej analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z rozpoczęciem działalności z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 57

Rysunek 24. Struktura odpowiedzi na pyt.: Co jest główną przyczyną takiego zasięgu działania firmy? N=498 (%) 58
Rysunek 25. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaka jest Pana/i ocena pozycji firmy na rynku? N=1245 (%) 58
Rysunek 26. Główna przyczyna zasięgu działania firmy z uwzględnieniem podziału na płeć N=1245 (%). 59
Rysunek 27. Zakres niszowości a ocena pozycji firmy na rynku, N=1245 (%).. 59
Rysunek 28. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy obecny profil działalności jest: 61
Rysunek 29. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy planuje Pan/i wyjście poza granice obecnie prowadzonej działalności: N=1245 (%) 61
Rysunek 30. Planowane wyjście poza granice obecnie prowadzonej działalności z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 62
Rysunek 31. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie działania podejmuje się w Pana/i przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa? N=1245 (%) 63
Rysunek 32. Działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podziału na płeć (%) ... 64
Rysunek 33. Typy niszy a działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa (%) 64
Rysunek 34. Struktura odpowiedzi na pyt.: Z którymi podmiotami w latach 2007-2009 współpracowała Pana/i firma? N=1245 (%) 65
Rysunek 35. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaki był cel tej współpracy? N=594 (%) 66
Rysunek 36. Podmioty z którymi firm współpracowała w latach 2007-2009 z uwzględnieniem celu współpracy (%). 67
Rysunek 37. Podmioty, z którymi w latach 2007-2009 współpracowała firma z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 68
Rysunek 38. Cel zadeklarowanej współpracy z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 68
Rysunek 39. Zakres niszowości a podmioty, z którymi w latach 2007-2009 współpracowała firma z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 69
Rysunek 40. Zakres niszowości a cel zadeklarowanej współpracy (%). 70
Rysunek 41. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy firma w roku 2009 poniosła wydatki na: N=1245 (%) 71
Rysunek 42. Zakres niszowości a poniesione w firmie wydatki (%) 72
Rysunek 43. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej, N=1245 (%). 74
Rysunek 44. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 75
Rysunek 45. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, w tej branży działają inne firmy stanowiące Pana/i konkurencję? N=1245 (%) 77
Rysunek 46. Struktura odpowiedzi na pyt.: Kim są główni konkurenci firmy? N=1135 (%) 77
Rysunek 47. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jaka jest pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów? N=1135 (%) 78

Rysunek 48. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów (%). 79
Rysunek 49. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w roku 2009 działalność firmy została ograniczona na skutek: N=1245 (%) 80
Rysunek 50. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w 2009 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu firmy związane z obszarem jej działalności? N=1245 (%) 81
Rysunek 51. Czy w 2009 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu firmy związane z obszarem jej działalności? Jeżeli tak, w jaki sposób wpłynęły na działalność firmy? (%) 81
Rysunek 52. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy zmiany te stanowiły reakcję na: N=315 (%) 82
Rysunek 53. Sekcja PKD a przyczyny wprowadzenia zmian jako reakcję na: (%) 84
Rysunek 54. Struktura odpowiedzi na pyt.: Które z wymienionych wad/zagrożeń wynikające z wiodącego produktu wystąpiły w 2009 r.? N=1245 (%) 85
Rysunek 55. Struktura odpowiedzi na pyt. Jak ocenia Pan/i wady/zagrożenia w rozwoju firmy wynikające z cech wiodącego produktu/usługi? (%) 86
Rysunek 56. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jaki sposób wystąpienie tych zagrożeń skutkowało na działalność firmy? N=559 (%) 86
Rysunek 57. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy w latach 2007-2009 Pana/i firma: N=1245 (%) 87
Rysunek 58. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie były przyczyny wprowadzenia tych zmian? N=669 (%) 88
Rysunek 59. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie pozytywne zmiany nastąpiły w Pana/i firmie w 2009 r. N=531 (%) 88
Rysunek 60. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie zmiany planuje się w Pana/i firmie w okresie najbliższego roku? (%) 89
Rysunek 61. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej (%) ... 91
Rysunek 62. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna firmy względem głównych konkurentów (%) 93
Rysunek 63. Zakres niszowości a lokalizacja firmy (%) 94
Rysunek 64. Zakres niszowości a zasięg działania przedsiębiorstwa (%) 94
Rysunek 65. Poziom wpływu czynników oddziaływujących na sytuację firmy (%) 96
Rysunek 66. Zakres niszowości a zmiany wprowadzone w firmach jako reakcja na: N=314 (%) 97
Rysunek 67. Zakres niszowości a wady/zagrożenia wynikające z oferowania produktu, które wystąpiły w 2009 r. (%) 98
Rysunek 68. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy Pana/i zdaniem firma prowadzi działalność niszową? N=1245 (%) 101
Rysunek 69. Działalność niszowa a sekcje PKD (%). 101
Rysunek 70. Działalność niszowa a region (%). 102
Rysunek 71. Czy posiadanie przez firmę spisanej w formie dokumentu strategii działania stanowi szansę utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy na rynku? N=1243 (%) 104

Rysunek 72. Zakres niszowości a ocena wpływu spisanej w formie dokumentu strategii działania na zwiększenie szansy utrzymania/podniesienia konkurencyjności firmy na rynku (%) 104
Rysunek 73. Struktura odpowiedzi na pyt.: Na jakiej podstawie podejmowane są bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania firmy? N=1245 (%) 105
Rysunek 74. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jaki sposób planowane są przyszłe działania firmy? N=1245 (%) 105
Rysunek 75. Struktura odpowiedzi na pyt.: Pozycja na rynku będzie budowana w oparciu o: N=1059 (%) 106
Rysunek 76. Zakres niszowości a strategie budowania pozycji na rynku (%). 107
Rysunek 77. Struktura odpowiedzi na pyt.: Czy Pan/i widzi potrzebę otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy? N=1245 (%) 108
Rysunek 78. Opinie na temat potrzeby otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy z uwzględnieniem podziału na płeć (%). 109
Rysunek 79. Zakres niszy a potrzeba otrzymania zewnętrznej pomocy w opracowaniu/realizacji strategii działania firmy (%). 109
Rysunek 80. Struktura odpowiedzi na pyt.: W jakim zakresie potrzebna jest Panu/i pomoc przy opracowaniu strategii działania firmy: N=95 (%) 110
Rysunek 81. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie są potrzeby Pana/i firmy dotyczące realizacji strategii funkcjonowania Pana/i firmy? N=164 (%) 111
Rysunek 82. Struktura odpowiedzi na pyt.: Jakie instytucje powinny Pana/i zdaniem udzielać pomocy w zakresie opracowania i realizacji strategii działania? N=1245 (%) 112