



PANEL POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTW

Mapy poznawcze i strategię polskich firm

Mapy poznawcze i strategie polskich firm

Autorzy:

Prof. Krzysztof Obłój (pod red.)

Zespół IFIS PAN

Michał Andrejczuk

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na stronie **Panelu Polskich Przedsiębiorstw**: www.parp.gov.pl/panel

Projekt finansowany przez Ministerstwo Gospodarki ze środków budżetu państwa.

Spis treści

WPROWADZENIE 4

NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI 5

OPIS SZCZEGÓŁOWYCH WYNIKÓW BADANIA 8

PRZEDSIĘBIORCY O PRZYSZŁOŚCI 8

PRZEDSIĘBIORCY O KONKURENCJI 12

PRZEDSIĘBIORCY O SUKCESIE 14

MAPY POZNAWCZE 21

PROAKTYWNOŚĆ, RUTYNIZACJA, OPTYMIZM 22

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA FIRM 25

ODCZUWANIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO 26

OFENSYWNOŚĆ STRATEGII FIRMY W CZASIE KRYZYSU 26

OFENSYWNE STRATEGIE FIRMY NA PRZYSZŁOŚĆ 26

DĄŻENIE DO UMIĘDZYNARODOWIENIA 27

METODOLOGIA BADANIA 28

OPIS BADANEJ PRÓBY 28

SPOSÓB ANALIZY I PREZENTACJI WYNIKÓW 32

ANEKS 33

Wprowadzenie

Polskie firmy stoją przed szeregiem wyzwań: wiele z nich odczuwa konsekwencje spowolnienia gospodarczego i obserwuje postępującą dynamikę zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym. W tej sytuacji dla jednych konieczna okazuje się zmiana sposobu działania, inni jednak odnoszą sukcesy, podążając konsekwentnie obraną wcześniej drogą.

Co sprawiło, że niektóre firmy - pomimo kryzysu - odnoszą sukcesy?

Jakie decyzje ich szefów okazały się kluczowe?

Czy istnieje coś takiego jak gen sukcesu przedsiębiorcy?

Jakie strategie wybierają polskie firmy?

Które strategie polskich przedsiębiorstw są skuteczne?

Odpowiedź na powyższe pytania, jak również identyfikacja czynników wpływających na wybory dokonywane przez szefów firm i ich nastroje związane z przyszłością firmy znajdą Państwo w dalszej części raportu **Mapy poznawcze i strategie polskich firm**.

Badanie zrealizowano na przełomie roku 2013/14 w ramach projektu PARP Panel Polskich Przedsiębiorstw we współpracy z profesorem Krzysztofem Obłojem.

Najważniejsze wyniki

Z przeprowadzonego badania pn. **Mapy poznawcze i strategie polskich firm** wynika, że polskie firmy zachowują się zgodnie z głównymi teoriami, zarówno zarządzania strategicznego jak i międzynarodowego, a ich zachowania i postrzeganie rzeczywistości są stosunkowo przewidywalne.

Kluczowym pojęciem pozwalającym na zrozumienie zachowań polskich przedsiębiorców jest dominująca logika firmy, specyficzna **mapa poznawcza menedżerów** - zbiór przekonań, wartości, filtrów, które pełnią rolę nawigatora w złożonym świecie nadmiaru informacji. Mapa - określająca, co jest dobre, a co złe dla firmy, jak należy działać, jaką strategię wybrać. Dominująca logika firmy może być określana również mianem:

- **ram poznawczych**¹ - która albo rozszerza albo ogranicza horyzonty przedsiębiorcy czy menedżera,
- **DNA organizacji**² - które stanowi zbiór reguł i procedur działania,
- **zasobów niematerialnych lub kluczowych kompetencji**³, które wpływają na efektywność firmy, a jako mapa mentalna menedżerów jest przewodnikiem w procesie podejmowania przez nich decyzji, budowy modelu biznesowego firmy, jego formalizacji i standaryzacji,

a więc swoistego rodzaju zlepkę **rutyn organizacyjnych, relacji z otoczeniem i map poznawczych**, jakie budują menedżerowie.

Jak pokazują wyniki badania PARP w przypadku polskich firm na szczególne podkreślenie zasługują trzy kluczowe wnioski dotyczące map poznawczych, strategii firm oraz ich umiędzynarodowienia.

Po pierwsze, badanie wykazało, że **orientacja przedsiębiorcza** - rozumiana jako skłonność menedżerów do optymizmu⁴, proaktywnego zachowania⁵ oraz ograniczania formalizacji firmy⁶:

1 Prahalad C.K. (2004) The blinders of dominant logic. Long Range Planning, Vol. 37, No. 2, s. 171-179.

2 Nelson R.R., Winter S.G. (2002) Evolutionary theorizing in economics. Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 2, s. 23.

3 Obloj K., Pratt M. (2005) Happy Kids and Mature Losers, Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets. W: Bettis R. (red.) Strategy in Transition. Oxford: Blackwell.

⁴ Optymizm to podejście, które charakteryzuje się pozytywnym myśleniem o przyszłości firmy, chęcią uczenia się na sukcesach, korzystania z szans i pozytywnym stosunkiem do konkurencji.

⁵ Proaktywność to skłonność do innowacji, eksperymentów, wyprzedzania konkurentów, bycia pierwszym w branży.

⁶ Ograniczenie formalizacji czy rutynizacji firmy to minimalizowanie ilości procedur i poziomu standaryzacji.

- jest ważnym zasobem niematerialnym firmy, który: osłabia poczucie kryzysu w firmie, zwiększa zdolność do adaptacji i ofensywność strategii, pomaga również w podjęciu decyzji o umiędzynarodowieniu;
- nie jest warunkowana takimi zmiennymi jak lokalizacja firmy, różnice regionalne, cykl życia branży (czy branża jest skonsolidowana czy nadal jeszcze rozproszona), struktura własności czy forma prawna firmy;
- jest silnie skorelowana ze sposobem zarządzania firmą i mapami poznawczymi jej menedżerów.

Orientacja przedsiębiorcza zależy od:

- wieku firmy - im młodsza firma tym silniejsza orientacja przedsiębiorcza. Co oznacza, że firmy muszą ją regularnie odnawiać, bo z wiekiem ją tracą;
- wyników firmy - sukces uskrzydla, a brak sukcesów jest trwałą pułapką, która zmniejsza orientację przedsiębiorczą, utrudniając tym samym powrót na ścieżkę wzrostu;
- otoczenia konkurencyjnego - obecność w branży firm zagranicznych motywuje silniej niż krajowych.

Po drugie badani przedsiębiorcy zdają sobie sprawę ze znaczenia, dla sukcesu, odważnych strategii i akceptacji ryzyka, ale sami wolą działać inkrementalnie - wykonywać małe ruchy, unikać ryzyka, ograniczać eksperymenty. Dodatkowo, firmy, które silnie odczuły kryzys stają się jeszcze bardziej defensywne. Prawdziwie odważne strategie wymagają więc mentalnego skoku i nie zależy to ani od wieku, ani wielkości firmy. Odważne strategie wymagają zmiany nastawienia menedżerów, silnej orientacji przedsiębiorczej - optymizmu, proaktywności i gotowości do akceptacji ryzyka przy niskiej potrzebie formalizacji firmy. Ważnym probierzem tej gotowości jest także umiędzynarodowienie działalności. Firmy, które dokonały umiędzynarodowienia budują odważniejsze, bardziej proaktywne strategie.

Po trzecie, firmy umiędzynarodawiają się w taki sposób jak sugeruje klasyczna teoria strategii i zarządzania międzynarodowego. Odwlekają decyzję o umiędzynarodowieniu, ponieważ jest to ruch wysokiego ryzyka i traktują go, jako wielki krok strategiczny. Jego wykonaniu sprzyja wiek oraz skumulowane zasoby materialne i niematerialne. Im starsza firma, oraz im większe ma zasoby materialne i niematerialne, tym większe prawdopodobieństwo umiędzynarodowienia. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym umiędzynarodowieniu jest intensywność lokalnej konkurencji. Polskie firmy nadal mają tendencję do unikania bezpośredniej walki konkurencyjnej i podejmowania dużego ryzyka na lokalnym rynku. Silna lokalna konkurencja działa na rzecz defensywnego umiędzynarodowienia działalności w poszukiwaniu szans na nowych rynkach. Ten wzorzec zachowania jest charakterystyczny dla

wszystkich badanych firm, przy czym silna lokalna konkurencja firm zagranicznych przyspiesza umiędzynarodowienie tworząc dodatkowo zjawisko 'born global'⁷ - firm, które umiędzynarodawiają działalność w okresie pierwszych lat swojego istnienia.

⁷ „Born global” - na potrzeby badania nazwy tej używa się w odniesieniu do firm istniejących krócej niż 5 lat i jednocześnie obecnych na rynkach zagranicznych.

Opis szczegółowych wyników badania

Przedsiębiorcy o przyszłości

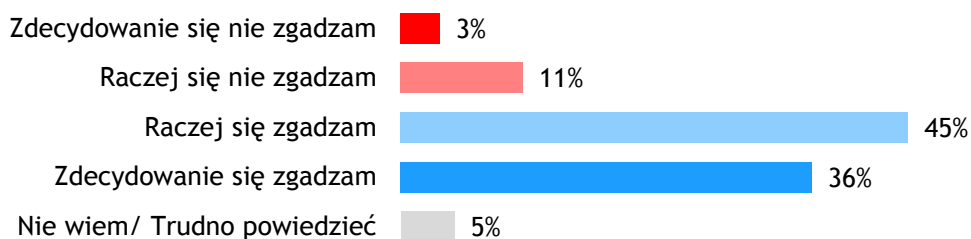
81% przedsiębiorców z optymizmem myśli o przyszłości firmy (wykres 7). Istotnie częściej optymizmem charakteryzują się:

- firmy obecne na minimum 5 rynkach zagranicznych (89% wskazań),
- firmy typu „old global”⁸ (89%),
- firmy nieodczuwające kryzysu gospodarczego (92%),
- reprezentanci branży finansowej, ubezpieczeniowej i nieruchomości (91%)
- menedżerowie do 35 roku życia (89%).

14% przedsiębiorców prezentuje odwrotną postawę. Istotnie rzadziej optymizm cechuje:

- firmy branży budowlanej (67%),
- firmy usług profesjonalnych i administracyjnych (74%),
- firm z branży informacji i komunikacji (76%),
- w firmach odczuwających skutki kryzysu (75%)
- menedżerów po 55 roku życia (74%)
- menedżerów z minimum 10 letnim stażem na obecnym stanowisku (75%)

Wykres 7. Z optymizmem myślę o przyszłości naszej firmy, n=612



82% przedsiębiorców i menedżerów deklaruje, że systematycznie zbiera informacje o sytuacji na rynku i działaniach konkurencji (wykres 8). Istotnie częściej, otoczenie badają firmy:

- konkurujące głównie z firmami zagranicznymi (90%),

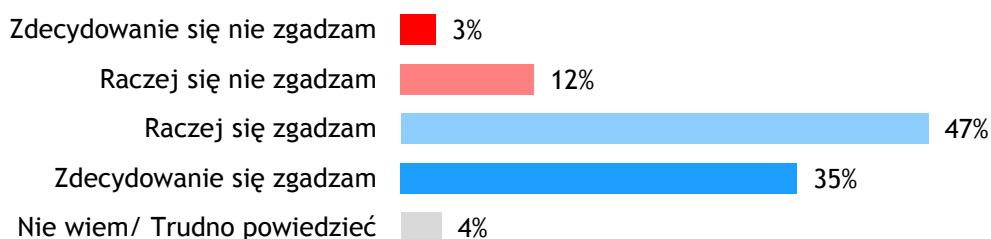
⁸ „Old global” - na potrzeby badania nazwano w ten sposób firmy istniejące dłużej niż 5 lat i obecne na rynkach zagranicznych.

- duże przedsiębiorstwa (88%),
- z branży transportowej (88%)
- finansowej, ubezpieczeniowej i nieruchomości (88%),
- spółki akcyjne (88%),
- zarządzane przez właścicieli (88%)⁹.

Rzadziej tego typu działania prowadzą:

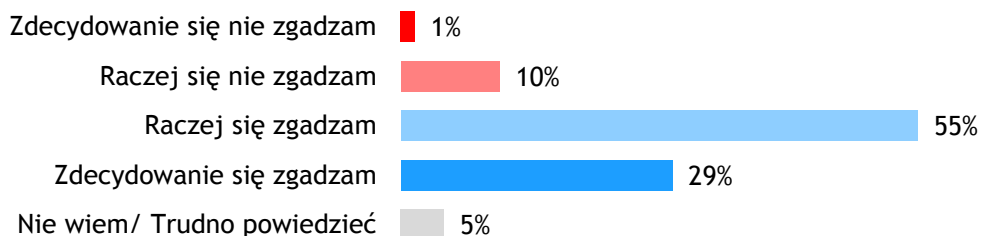
- firmy o rocznym obrocie do 2 mln zł (76%),
- firmy mikro¹⁰ (76%),
- firmy zajmujące się informacją i komunikacją (74%),
- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (75%),
- przedsiębiorstwa makroregionu północnego (74%).

Wykres 8. Nasza firma systematycznie zbiera informacje o sytuacji na rynku i działaniach konkurencji, n=612



Blisko 30% szefów firm jednoznacznie deklaruje, że branża i rynek na którym działają są im na tyle dobrze znane, że wiedzą jak skutecznie działać i jakie strategie na przyszłość budować (wykres 9). Co naturalne, istotnie częściej z takim stwierdzeniem zgadzali się przedstawiciele firm dużych (93%) oraz firmy z branży transportowej (94%), firmy świadczące pozostałe usługi¹¹ (90%), jak również spółki akcyjne (88%).

Wykres 9. Nasza branża i rynek, na którym działamy są nam na tyle znane, że wiemy, jak skutecznie działać w przyszłości, n=612



⁹ Identyczny wynik dla wszystkich tych grup firm nie jest wynikiem błędu. Różne firmy, w grupach o różnych liczebnościach wskazywały odpowiedź „zdecydowanie...” lub „raczej się zgadzam” tak samo często.

¹⁰ Firmy mikro to te zatrudniające do 9 pracowników.

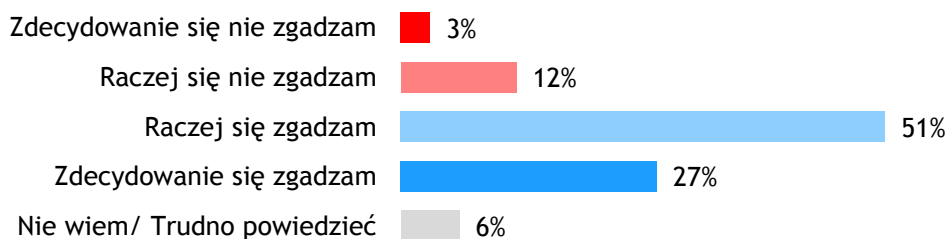
¹¹ W grupie firm świadczących usługi określane jako „pozostałe” znalazły się podmioty z branż I, R, S, T, klasyfikacji PKD.

W 78% przypadków polscy przedsiębiorcy pozytywnie oceniają wpływ otoczenia biznesowego na funkcjonowanie firmy, zgadzając się ze stwierdzeniem, że sytuacja na rynku i branży zawsze była źródłem nowych pomysłów lub szans na rozwój firmy (wykres 10). Istotnie częściej z tym stwierdzeniem zgadzali się reprezentanci firm:

- obecnych na ponad 5 rynkach zagranicznych (87%),
- firmy typu 'old global' (89%),
- firmy konkurujące głównie z podmiotami zagranicznymi (87%),
- firmy duże (93%),
- reprezentanci przedsiębiorstw z branży górnictwa i energetyki (92%) oraz pozostałych usług (90%),
- spółki akcyjne (88%).

Natomiast istotnie rzadziej z tym stwierdzeniem zgadzały się firmy z branży transportowej (67%) oraz budowlanej (69%) i osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (67%).

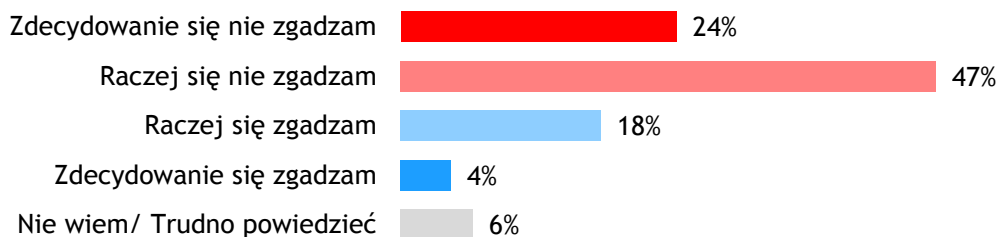
Wykres 10. Sytuacja na rynku i w branży zawsze była dla naszej firmy źródłem nowych pomysłów lub szans na rozwój firmy, n=612



Szefowie firm deklarują, iż zarówno sukcesy jak i niepowodzenia są dla nich źródłem ważnych doświadczeń biznesowych (wykresy 11 i 12). Ze stwierdzeniem, że porażki firmy częściej były źródłem ich frustracji niż doświadczeniami sprzyjającymi zmianom i usprawnieniom w firmie nie zgodziło się 71% badanych. Istotnie częściej nie zgadzali się ze stwierdzeniem reprezentanci firm z rocznym przychodem netto w 2012 r. powyżej 10 mln PLN (79%), firmy średniej wielkości (80%), prowadzący działalność górniczą i energetyczną (88%) oraz edukacyjną, zdrowotną (80%). Natomiast istotnie częściej zgadzały się z tym stwierdzeniem firmy typu „born global”¹² (42%) oraz konkurujące głównie z firmami zagranicznymi (33%).

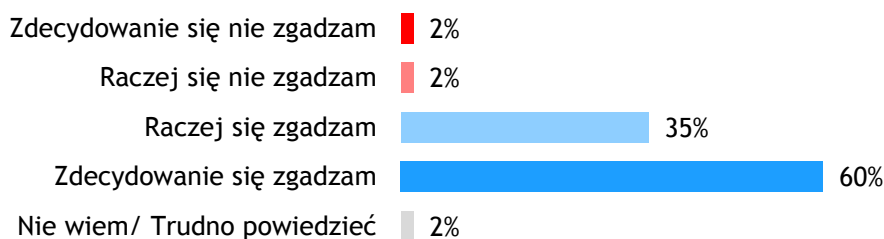
¹² „Born global” - na potrzeby badania nazwy tej używa się w odniesieniu do firm istniejących krócej niż 5 lat i jednocześnie obecnych na rynkach zagranicznych.

Wykres 11. Porażki naszej firmy częściej były źródłem frustracji niż doświadczeniami sprzyjającymi zmianom i usprawnieniom w firmie, n=612



Niemal jednogłośnie szefowie firm działających w Polsce wskazali, że sukcesy są dla nich ważnym źródłem nowych doświadczeń i informacji (wykres 12). Co ciekawe, odnotowano różnice między deklaracją szefów firm z regionu północno-zachodniego¹³ (99%) i północnego¹⁴ (90% wskazań).

Wykres 12. Sukcesy naszej firmy są dla nas ważnym źródłem nowych doświadczeń i informacji, n=612

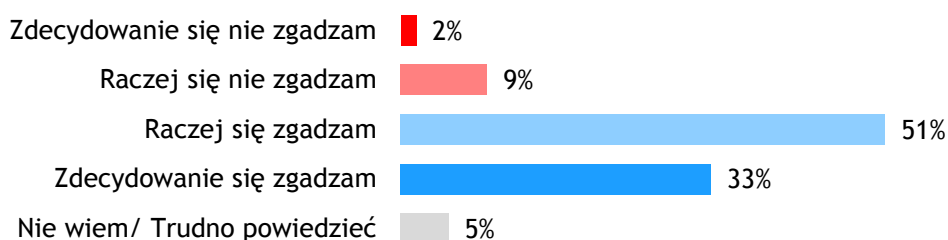


W większości szefowie deklarują, że ich firmy umieją szybko wycofywać się z błędnych decyzji (wykres 13). Co ciekawe, istotnie rzadziej ze stwierdzeniem zgadzali się przedstawiciele firm dużych (76%), spółek akcyjnych (77%), szefowie ze stażem na obecnym stanowisku od 3 do 5 lat (77%). Być może, takie odpowiedzi świadczą o relatywnie większej inercji tych podmiotów w porównaniu do małych firm. Te z reguły są mniej obudowane procedurami i w których proces decyzyjny, nawet przy strukturze hierarchicznej, zachodzi szybciej ze względu na mniejszą liczbę uczestników tego procesu.

¹³ Województwa: Wielkopolskie, Zachodniopomorskie, Lubuskie.

¹⁴ Województwa: Kujawsko-pomorskie, Warmińsko-mazurskie, Pomorskie.

Wykres 13. Nasza firma umie szybko wycofywać się z błędnych decyzji, n=612



Przedsiębiorcy o konkurencji

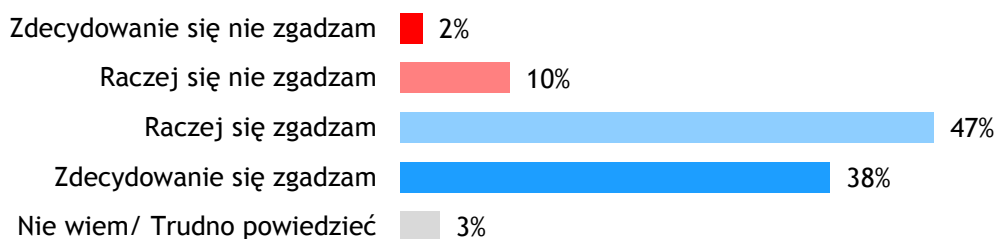
Zdaniem 85% badanych, konkurencja stymuluje ich firmy do podejmowania nowych przedsięwzięć (wykres 14). Istotnie częściej taka deklaracja padła ze strony:

- przedsiębiorców zarządzających firmami obecnymi na minimum 5 rynkach zagranicznych (92%),
- szefów firm typu „old global” (93%),
- szefów firmy średniej wielkości (93%),
- podmiotów zajmujących się pozostałymi usługami (95%), finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (91%).

Natomiast rzadziej zgadzali się ze stwierdzeniem:

- przedsiębiorcy z branży związanej z górnictwem i energetyką (79%),
- przedsiębiorcy zajmujący się usługami profesjonalnymi i administracyjnymi (78%)
- właściciele, zarządzający swoimi firmami (79%).

Wykres 14. Działania naszych konkurentów motywują naszą firmę do podejmowania nowych przedsięwzięć, n=612



Aż 76% przedsiębiorców deklaruje, że ich firmy unikają ostrej rywalizacji, działając raczej zgodnie z zasadą „żyj i daj żyć innym” (wykres 15). Istotnie częściej ostrej konkurencji rynkowej unikają szefowie:

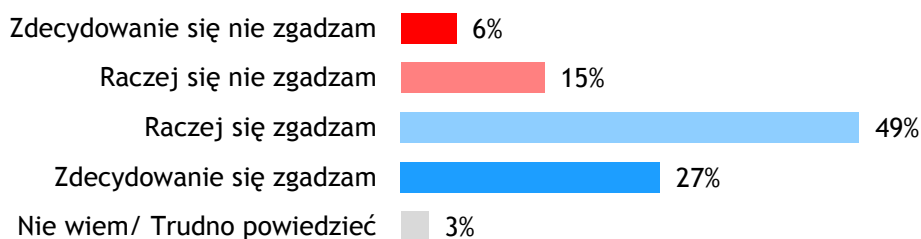
- firm typu „born global” (85%),
- firm o rocznym przychodzie w 2012 roku do 2 mln PLN (83%),
- firm reprezentujące branże: informacja i komunikacja (90%), pozostałe usługi (90%) oraz finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (85%).

Do grona firm prowadzących bardziej agresywną grę rynkową należą szefowie:

- firm o rocznych dochodach powyżej 10 mln PLN (69%),
- podmiotów z branży przetwórstwa przemysłowego (66%),
- firm dużych (62%),
- spółek akcyjnych (59%).

Takie charakterystyki respondentów mogą wskazywać, że firmy z pierwszej grupy mogą częściej działać w branżach niszowych, prawdopodobnie wysoce innowacyjnych, gdzie większym wyzwaniem, a także priorytetem jest zdobycie klienta, w mniejszym zaś stopniu poradzenie sobie z konkurencją.

Wykres 15. Nasza firma stara się unikać ostrego konkurowania (np. ceną), działając zgodnie z zasadą „żyj i daj żyć innym”, n=612

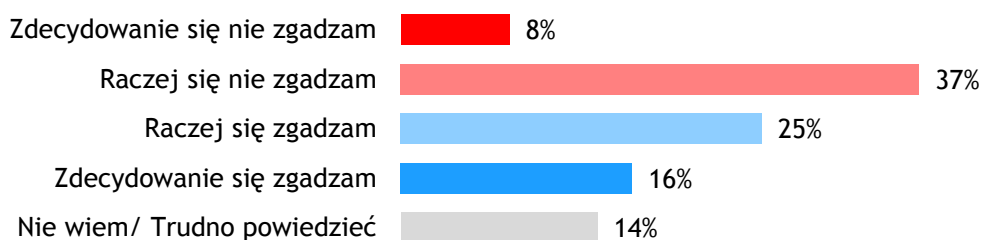


Biorąc pod uwagę powyższe deklaracje, interesującym staje się fakt, iż prawie co drugi przedsiębiorca uważa, że ich konkurencja działa w sposób nieuczciwy, przez co ogranicza możliwości rozwoju ich firmy. Częściej ze stwierdzeniem tym zgadzali się przedstawiciele firm:

- branży budowlanej (60%) i transportowej (61%),
- którymi zarządza właściciel (51%),
- z ponad 20-letnim stażem (50%),
- rocznych przychodach 2-10 mln PLN (50%),
- konkurujący głównie z firmami zagranicznymi (50%).

Natomiast rzadziej zgadzali się z tym reprezentanci firm o stażu 6-10 lat (32%), nieodczuwające skutków kryzysu (31%), przedsiębiorstwa duże (31%), zajmujące się informacją i komunikacją (33%) oraz edukacją, opieką zdrowotną i pomocą społeczną (32%). Co ciekawe, rzadziej tę odpowiedź wskazywały również kobiety (32%).

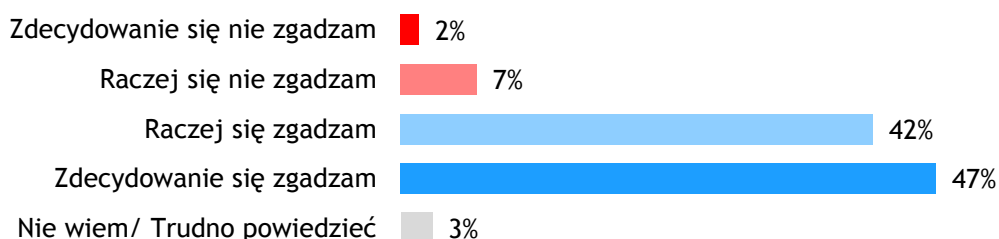
Wykres 16. Nasi konkurenci działają w sposób nieuczciwy, przez co ograniczają możliwości rozwoju naszej firmy, n=612



Przedsiębiorcy o sukcesie

89% przedsiębiorców wskazało, że by osiągnąć sukces konieczne jest podejmowanie odważnych i zdecydowanych działań (wykres 17). Przy czym, taki pogląd częściej wyrażali przedstawiciele firm z branży finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (100%), natomiast rzadziej z branży transportowej (79%).

Wykres 17. Żeby osiągnąć sukces i zrealizować cele naszej firmy, konieczne jest podejmowanie odważnych i zdecydowanych działań, n=612

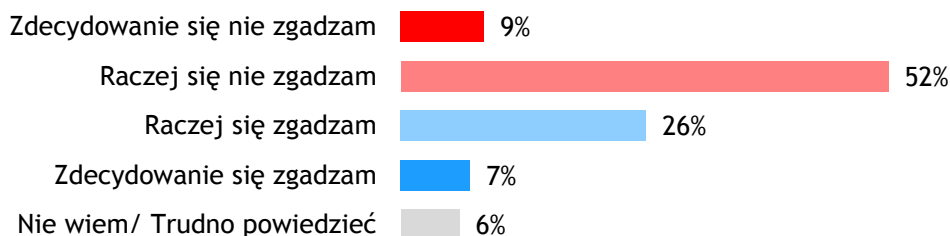


Pomimo generalnej zgody na potrzebę odważnych działań, w praktyce dwóch na trzech przedsiębiorców wybiera drogę ewolucji swoich produktów i usług, niż rewolucji polegającej na wprowadzaniu dużych znaczących zmian, czy zupełnie nowych rozwiązań. Niemniej jednak grupa przedsiębiorców deklarujących wprowadzanie dużych/istotnych zmian jest również znacząca (33%) (wykres 18). W większości jednak przedsiębiorcy rozsądnie wazą korzyści oraz ryzyka i raczej stosują strategie inkrementalnych zmian. Znaczące modyfikacje produktów/usług zdecydowanie częściej wprowadzają szefowie firm typu:

- „old global” (42%),
- konkurujący na minimum 5 rynkach zagranicznych (42%),
- działających na rynku 6-10 lat (41%),
- konkurujący głównie z firmami zagranicznymi (44%),
- działający w branży budowlanej (40%),
- z makroregionu północnego (41%).

Natomiast szefowie firm pochodzących z branży transportowej (21%), edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (20%) oraz pozostałych usług (25%) deklarują, iż działają bardziej ostrożnie.

Wykres 18. Jeżeli nasza firma już coś zmienia w naszych produktach/ usługach to są to duże, znaczące zmiany, n=612



Szefowie wolą działać inkrementalnie i ostrożnie. Tylko 11% przedsiębiorców jednoznacznie stwierdziło iż ich firma, jako pierwsza wprowadza zmiany, do których dostosowuje się rynek i konkurenci (wykres 19). Zgodnie z deklaracją reprezentantów firm - do grupy liderów rynku, istotnie częściej, należą:

- firmy typu „old global” (51%),
- firmy obecne na ponad 5 rynkach zagranicznych (49%),
- o dochodach powyżej 10 mln PLN (47%),
- konkurujący głównie z firmami zagranicznymi (44%) lub polskimi i zagranicznymi (45%),
- firmy duże (48%) oraz firmy średniej wielkości (44%),
- firmy zajmujący się górnictwem i energetyką (54%),
- firmy z regionu północnego¹⁵ (45%),
- zarządzający właściciele (46%).

Do grona firm, które raczej dostosowują się do rynku i konkurencji należą:

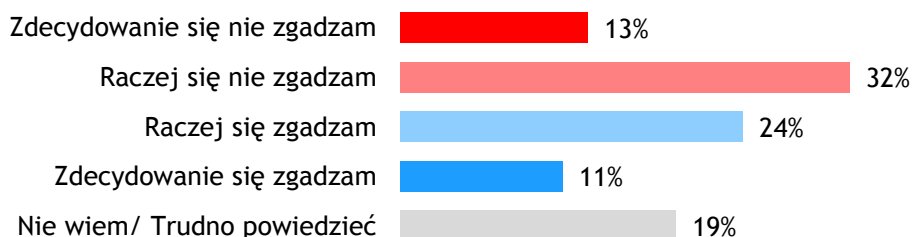
- firm młode - działające na rynku do 5 lat (28%),
- firmy z wysoką ambiwalencją wobec umiędzynarodowienia¹⁶ (27%),
- firmy o rocznych przychodach netto w 2012 r. do 2 mln PLN (28%),
- przedsiębiorstwa mikro (28%),

¹⁵ Województwa: kujawsko-pomorskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie.

¹⁶ Ambiwalencją wobec umiędzynarodowienia nazwano niesprecyzowany stosunek badanych do zagadnień związanych z internacjonalizacją. Jeżeli respondent zaznaczył odpowiedź „Nie wiem/ Trudno powiedzieć” w pytaniach: Wchodzenie na rynki zagraniczne jest związane z wysokim ryzykiem; Działanie w skali międzynarodowej jest niezbędne w działalności naszej firmy; Nasza firma ma duże szanse, aby odnosić sukcesy na rynkach międzynarodowych; Nasza firma jest zadowolona z poziomu przychodów uzyskiwanych z eksportu naszych produktów/ usług, wartość zmiennej „Ambiwalencja” była zwiększana o jeden, więc wartość tej zmiennej wynosiła od 0 do 4. Firmy, dla których ta wartość wynosiła 0 zostały określone, jako posiadające „niską ambiwalencję wobec umiędzynarodowienia. Firmy, dla których ta zmienna miała wartość od 1 do 2 zostały określone, jako posiadające „średnią ambiwalencję”, a 3-4 „dużą ambiwalencję”.

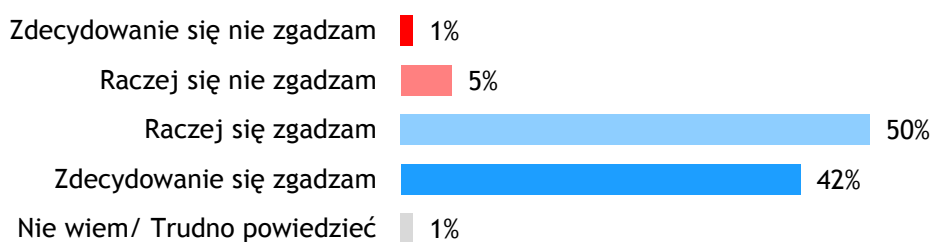
- firmy działające w branżach transport (21%), finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (24%) oraz pozostałe usługi (25%),
- osoby fizyczne (26%),
- z regionów południowego¹⁷ i południowo-zachodniego¹⁸ (po 26%),
- zarządzane przez kobiety (26%).

Wykres 19. Nasza firma, jako pierwsza wprowadza zmiany, do których dostosowuje się rynek i konkurenci, n=612



Menedżerowie zarządzający polskimi firmami zdecydowanie preferują wprowadzanie zmian na niewielką skalę, szukając ostrożnie dróg doskonalenia i usprawniania firmy. Częściej (96%) taką drogę doskonalenia deklarowali szefowie firm, działający w młodych, rozdrobnionych branżach, konkurujący głównie z firmami zagranicznymi (96%), szefowie firm z górnictwa i energetyki (95%) oraz edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (100%). Natomiast rzadziej dotyczyło to firm z finansów, ubezpieczeń i nieruchomości (85%).

Wykres 20. W naszej firmie staramy się doskonalić i usprawniać nasz sposób działania drogą drobnych zmian i inicjatyw, n=612



72% badanych przedsiębiorców deklaruje, iż w sytuacji niepewności niosącej równocześnie pewne szanse, działają szybko i zdecydowanie, akceptując jednocześnie ewentualne ryzyko (wykres 21). Do tego grona należą szefowie firm zarówno typu „born global” (79%) jak również „old global” (78%) oraz:

- firmy średniej wielkości - zatrudniające od 50 do 249 pracowników (79%),
- z branży górniczej i energetycznej (82%), budowlanej (81%), finansowej, ubezpieczeniowej i nieruchomości (79%),

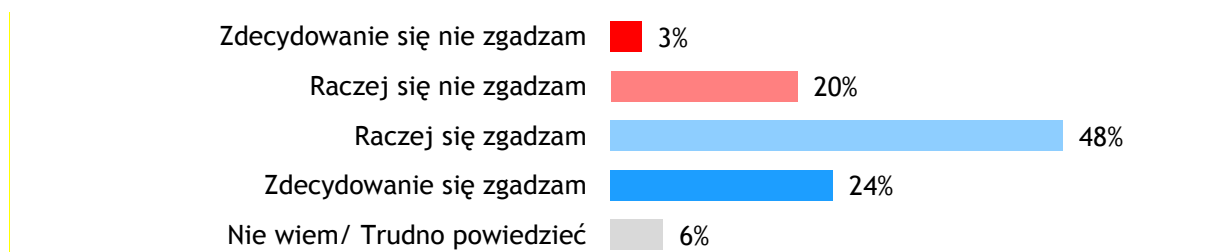
¹⁷ Region południowy to województwo małopolskie i śląskie

¹⁸ Region południowo-zachodni to województwo dolnośląskie i opolskie

- z makroregionu wschodniego (78%),
- firmy działające w branżach młodych i rozdrobnionych (78%),
- firmy zarządzane przez właścicieli (78%).

Natomiast istotnie rzadziej ze stwierdzeniem zgadzali się reprezentanci handlu (63%) oraz firmy z regionu południowo-zachodniego (61%).

Wykres 21. W sytuacji niepewności nasza firma działa szybko i zdecydowanie, aby wykorzystać szanse, akceptując przy tym ewentualne ryzyko, n=612

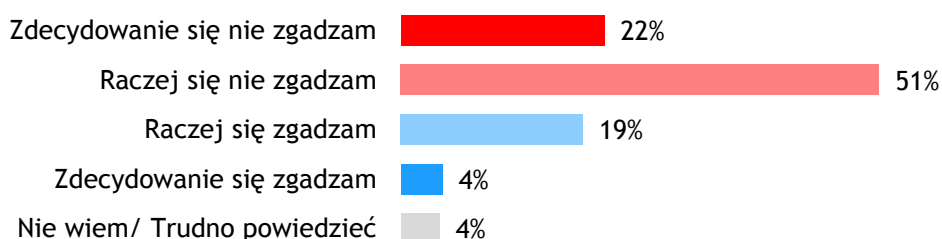


Z drugiej strony, jak deklarują badani, ostrożność to dominująca cecha polskich przedsiębiorców. Tylko 4 % przedsiębiorców jednoznacznie wskazuje, że ich firma wybiera przede wszystkim ryzykowne, ale potencjalnie dochodowe przedsięwzięcia (wykres 22). Częściej ryzykowne strategie działania skłonne są podejmować:

- firmy typu „born global”,
- firmy działające na rynku do 5 lat,
- firmy konkurujące głównie z firmami zagranicznymi.

Z kolei firmy działające w branży handlowej (80%), transportowej (82%), edukacyjnej, zdrowotnej i pomocowej (80%) oraz pozostałych usług (85%) zdecydowanie rzadziej są skłonne działać w obszarze ryzykownych, acz dochodowych przedsięwzięć.

Wykres 22. Nasza firma wybiera przede wszystkim ryzykowne, ale potencjalnie dochodowe przedsięwzięcia, n=612



Wprawdzie większość przedsiębiorców działających w Polsce ma poczucie, że potrafi działać szybko, zdecydowanie oraz potrafi wykorzystać szanse jakie się pojawiają na rynku, to jednak już sposób systematycznego działania, opartego na poszukiwaniach nowych eksperymentalnych rozwiązań, jest już domeną tylko nielicznego grona 5% firm (wykres 23). W gronie firm dla których eksperymenty, bazujące na intuicji i niepełnych informacjach jest

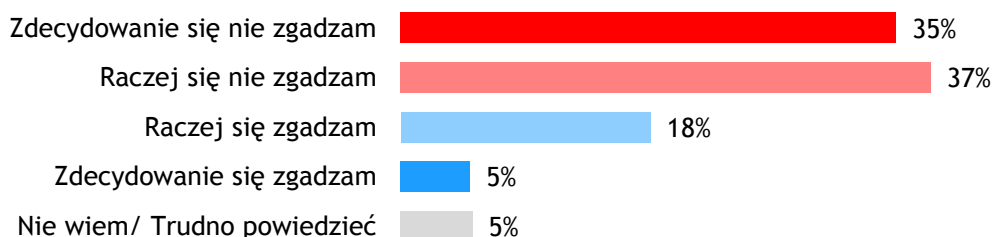
podstawą sposobu działania i rozwoju produktów/usług (wskazania: zdecydowanie się zgadzam ze stwierdzeniem 5% i 18% raczej się zgadzam) znalazły się przede wszystkim firmy:

- typu „born global” (48%),
- istniejące do 5 lat (60%),
- zajmujące się informacją i komunikacją (52%),
- z szefami w wieku do 35 lat (56%),
- firmy mikro (63%),
- konkurujące głównie z firmami zagranicznymi (63%).

W gronie firm, które odrzucają eksperyment jako podstawę swojego działania znalazły się firmy:

- średniej (82%) i dużej (88%) wielkości,
- z rocznym przychodem netto w 2012 r. powyżej 10 mln (81%),
- z branży górniczej i energetycznej (82%),
- spółki akcyjne (83%) i inne spółki (81%),
- z regionu północno-zachodniego¹⁹ (80%).

Wykres 23. Podstawą działania naszej firmy są głównie eksperymenty, a wiele z nich jest podejmowanych na bazie intuicji i niepełnej informacji, n=612



Dla 23% firm eksperymenty są podstawą działania firmy, natomiast eksperymentowanie, mające na celu poszukiwanie nowych innowacyjnych rozwiązań jest domeną co drugiego przedsiębiorstwa (wykres 24). Zgodnie z deklaracjami badanych szefów firm, istotnie częściej eksperymenty są przeprowadzane w firmach:

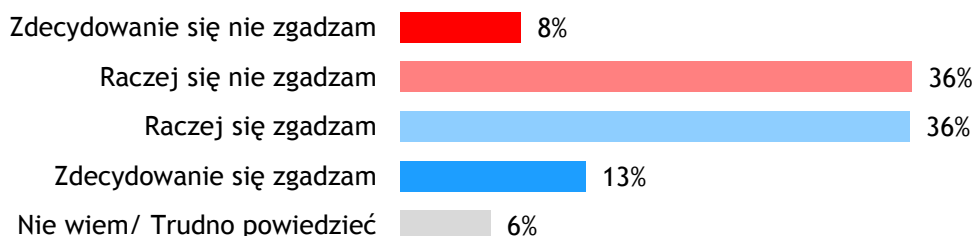
- typu „born global”(85%),
- istniejących do 5 lat (61%),
- konkurujących głównie z firmami zagranicznymi (62%),
- zajmujących się informacją i komunikacją (60% oraz pozostałymi usługami (65%),
- z regionu południowo-zachodniego²⁰ (66%),
- zarządzanych przez właściciela (59%).

¹⁹ Województwa lubuskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie.

²⁰ Województwa dolnośląskie i opolskie.

Istotnie rzadziej, podejmowane są tego typu działania w firmach małych (40%) oraz działających w branży transportowej (36%).

Wykres 24. Pracownicy w naszej firmie stale eksperymentują, aby znajdować nowe, innowacyjne sposoby działania, n=612

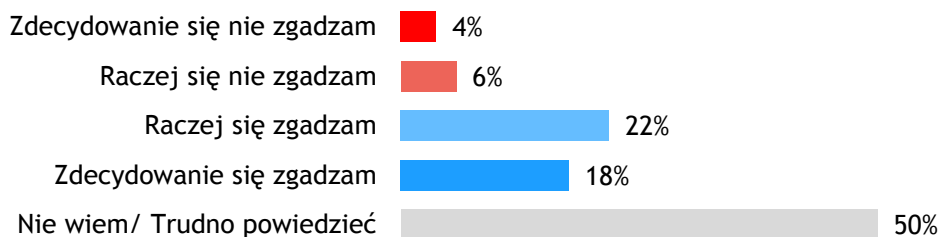


Powyższe odpowiedzi wprowadzają pozorny dysonans. Można z nich wyprowadzić wniosek, że takich rzeczywistych eksperymentatorów „praktyków” jest stosunkowo niewiele, natomiast przedsiębiorcy doceniają już sam fakt myślenia i działania w kierunku odkrywania nowego, co jednak niekoniecznie przekładają na codzienną praktykę biznesową.

Polscy przedsiębiorcy patrzą z optymizmem na możliwości swoich firm, aż 40% z nich uważa, że mają duże szanse na odniesienie sukcesu na międzynarodowym rynku (18% zdecydowanie się zgadza z takim stwierdzeniem 22% raczej się zgadza) (wykres 25). Istotnie częściej, deklaracje takie padały ze strony przedstawicieli firm już obecnych na rynkach międzynarodowych: firmy działające do 5 rynków zagranicznych (69%) oraz powyżej 5 rynków (89%) oraz firmy konkurujący z firmami krajowymi i zagranicznymi (55%) oraz tylko z zagranicznymi (54%). Co ciekawe taką pewność miały nie tylko „old global” (90% wskazań), ale również firmy typu „born global” (79%). Ponadto istotnie częściej, taka deklaracja pochodziła od szefów: średniej wielkości przedsiębiorstw (61%), firm działających w branży przetwórstwa przemysłowego (72%), spółek akcyjnych (55%) i firm przynoszących roczne przychodach netto w 2012 r. powyżej 10 mln PLN (56%).

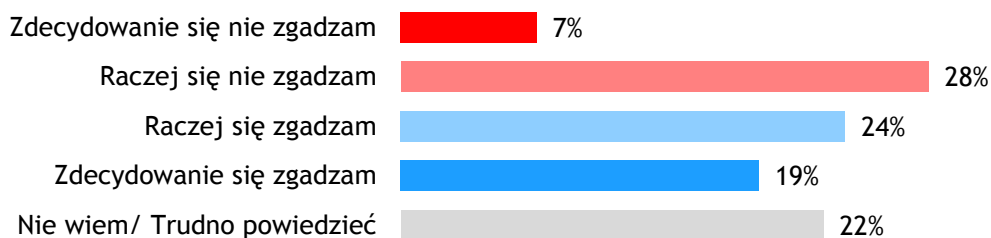
Ze stwierdzeniem „nasza firma ma duże szanse, aby odnosić sukcesy na rynkach międzynarodowych”, istotnie rzadziej zgadzali się przedstawiciele branż: górnictwo i energetyka (25%), budownictwo (29%), handel (28%), finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (9%), edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społ. (9%). Rzadziej zgadzały się także firmy mikro (31%), odczuwające skutki kryzysu (32%), osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (31%), firmy o rocznych przychodach netto w 2012 r. do 2 mln zł (31%), oraz obecne tylko na rynku krajowym (15%).

Wykres 25. Nasza firma ma duże szanse, aby odnosić sukcesy na rynkach międzynarodowych, n=612



Dwóch na pięciu badanych jest zdania, iż „wchodzenie na rynki zagraniczne jest związane z wysokim ryzykiem” (wykres 26). Istotnie częściej z tym stwierdzeniem zgadzali się respondenci ze średnią ambiwalencją wobec umiędzynarodowienia (60%), reprezentanci branży młodej i rozdrobnionej (52%), z branży budowlanej (55%), z właścicielem, jako osobą zarządzającą (57%). Szefowie firm już działających na rynkach zagranicznych, firm dużych oraz tych, które osiągają rocznym przychód ponad 10 mln zł. zdecydowanie rzadziej wskazywali na takie ograniczenie.

Wykres 26. Wchodzenie na rynki zagraniczne jest związane z wysokim ryzykiem, n=612

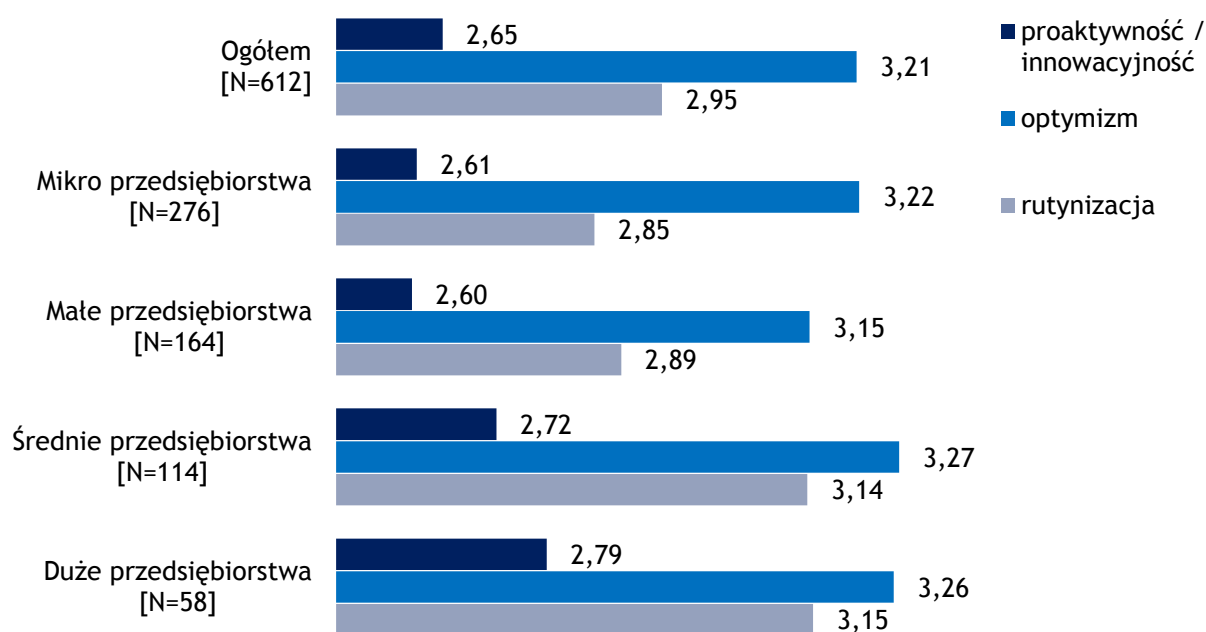


Bazując na powyższych wynikach można powiedzieć, że menedżerowie tych firm, które nie mają doświadczeń zagranicznych, wykazują wysoką ambiwalencję wobec umiędzynarodowienia. Dodatkowe analizy wykazały, że poziom ambiwalencji obniża się wraz z wiekiem firmy, co potwierdza tzw. hipotezę ‘big step’, czyli wielkiego kroku. Umiędzynarodowienie jest ‘wielkim krokiem’ w życiu firmy i typowym zachowaniem jest odwlekanie tego kroku, aż do czasu, gdy organizacja nabierze doświadczeń i skumuluje odpowiednie zasoby.

Mapy poznawcze

Mapy poznawcze przedsiębiorców, to zbiór przekonań, wartości, filtrów, które pełnią rolę nawigatora w złożonym świecie nadmiaru sprzecznych informacji. Mapy te określają, co jest dobre, a co złe dla firmy, jak należy działać, jaką strategię wybrać. Zgodnie z teorią dominującej logiki firmy²¹, istnieją trzy wymiary mapy poznawczej: proaktywność/innovacyjność, optymizm, rutynizacja. Z badania wynika, że w Polsce w skali od 1 do 4 odnotowany poziom: optymizmu wyniósł 3,21, proaktywności firm - 2,65, rutynizacji - 2,95 (wykres 27).

Wykres 27. Mapy poznawcze przedsiębiorców w trzech głównych wymiarach, n=612



Skale ocen zostały utworzone poprzez uśrednienie wartości odpowiedzi na skali czteropunktowej, od 1 = 'zdecydowanie się nie zgadzam' do 4 = 'zdecydowanie się zgadzam.'

²¹ Obtój K. (red) Dominująca logika firmy, WSPiZ 2003

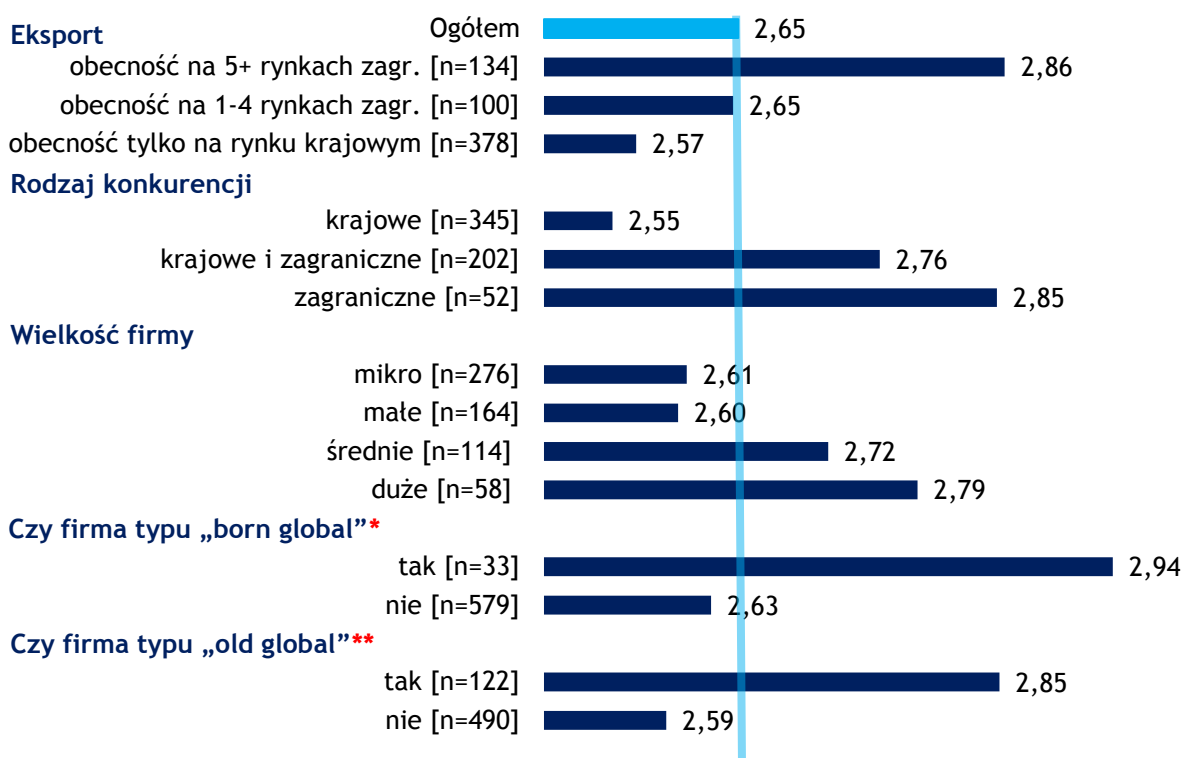
Proaktywność, rutynizacja, optymizm

Proaktywność

w badaniu mierzona poprzez odpowiedzi na grupę pytań²² dotyczących skłonności do innowacji, eksperymentów, wyprzedzania konkurentów, bycia pierwszym w branży.

W Polsce firmy zaliczane do grupy „proaktywne” to przede wszystkim firmy duże i średnie, konkurujące na przynajmniej 5 rynkach zagranicznych (wykres 28). Wyniki badania pokazują, że kluczową cechą firm proaktywnych jest ich obecność na rynkach zagranicznych, która w dużej mierze wymusza zintensyfikowane działania w obszarze konkurencyjności i innowacyjności.

Wykres 28. Firmy Proaktywne, n=612



* „born global” - firma istniejąca nie dłużej niż 5 lat i obecna na rynkach zagranicznych

** „old global” - firma istniejąca dłużej niż 5 lat i obecna na rynkach zagranicznych

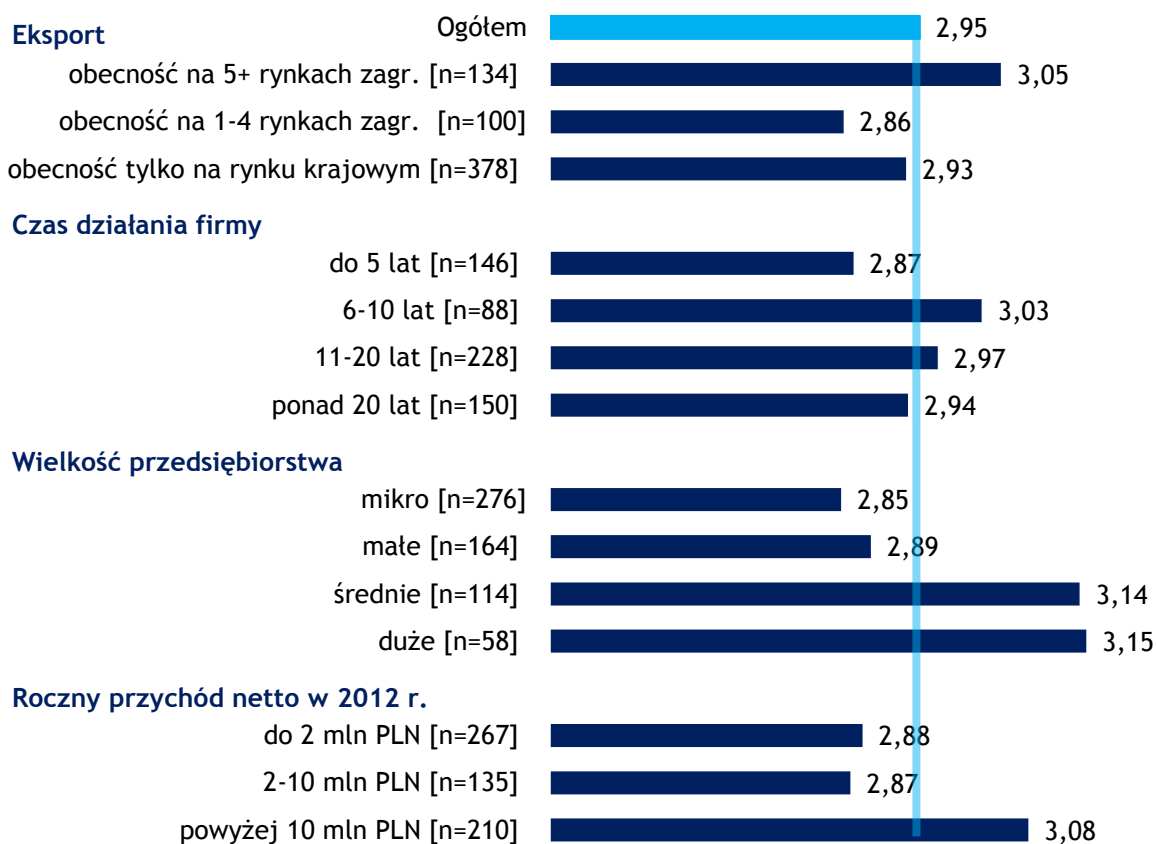
²² Proaktywność była mierzona za pomocą następujących pytań: Nasza firma, jako pierwsza wprowadza zmiany, do których dostosowuje się rynek i konkurenci; Podstawą działania naszej firmy są głównie eksperymenty, a wiele z nich jest podejmowanych na bazie intuicji i niepełnej informacji; Jeżeli nasza firma już coś zmienia w naszych produktach/ usługach to są to duże, znaczące zmiany; Nasza firma, jako pierwsza w naszej branży podejmuje nowe działania i przedsięwzięcia.; Nasza firma wybiera przede wszystkim ryzykowne, ale potencjalnie dochodowe przedsięwzięcia; Nasza firma systematycznie wprowadza nowe lub zmienione produkty/ usługi; Pracownicy w naszej firmie stale eksperymentują, aby znajdować nowe, innowacyjne sposoby działania. Im więcej wskazań „zdecydowanie...” lub „raczej się zgadzam” tym wyższy wynik na skali.

Rutynizacja

w badaniu mierzona poprzez odpowiedzi na grupę pytań²³ dotyczących skłonności firm do wprowadzania procedur, formalizacji i standaryzacji.

Tendencja do rutynizacji, jest charakterystyczna przede wszystkim dla polskich średnich i dużych przedsiębiorstw, o przychodach netto powyżej 10 mln zł, często obecnych na rynkach zagranicznych 5 lat lub dłużej, w których wprowadzone zostały zaawansowane procedury i procesy, aby efektywniej zarządzać coraz większym przedsiębiorstwem (wykres 29).

Wykres 29. Firmy Zrutynizowane, n=612



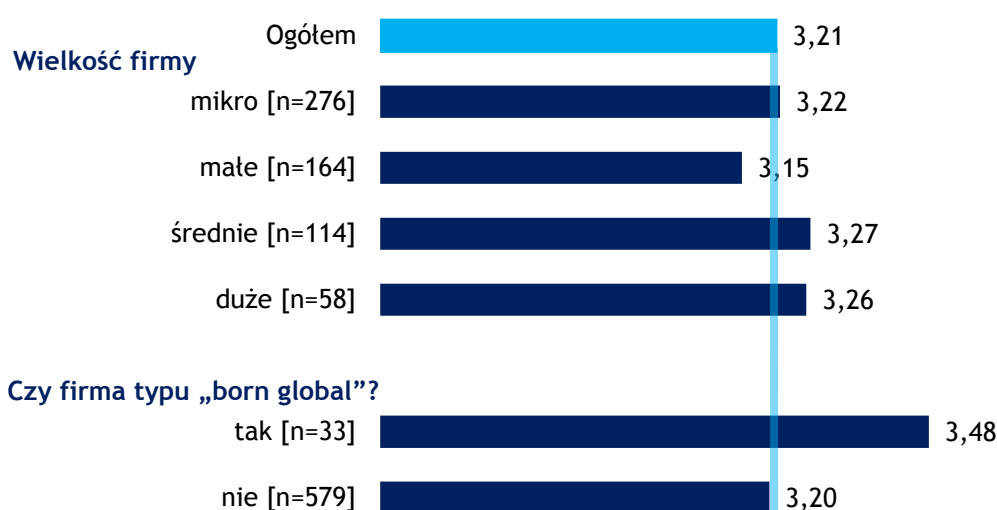
²³ Rutynizacja była mierzona za pomocą następujących pytań: Nasza firma systematycznie zbiera informacje o sytuacji na rynku i działaniach konkurencji; Ważne decyzje w naszej firmie podejmuje wyłącznie prezes lub zarząd; Nasza firma działa według określonych procedur, których wszyscy w firmie muszą przestrzegać; Sposoby działania w naszej firmie są dokładnie określone i wszyscy wiedzą, jakie są ich zadania i obowiązki; Nasza firma ma prostą strukturę organizacyjną; System motywacyjny naszej firmy służy głównie do tego, aby ludzie sprawnie wykonywali polecenia; W naszej firmie informacje istotne do podejmowania decyzji są przekazywane w sformalizowany sposób. Im mniej wskazań „zdecydowanie...” lub „raczej się zgadzam” tym wyższy wynik na skali.

Optymizm

w badaniu mierzony poprzez odpowiedzi na pytania²⁴ odnoszące się do myślenia o przyszłości firmy, uczenia się na sukcesach, korzystania z szans, pozytywnego stosunku do konkurencji.

Do grona firm cechujących się najwyższym poziomem optymizmu należą przede wszystkim młode, dynamiczne, istniejące nie dłużej niż 5 lat i obecne na rynkach zagranicznych (tzw. „born global”) (wykres 30).

Wykres 30. Firmy optymistyczne, n=612



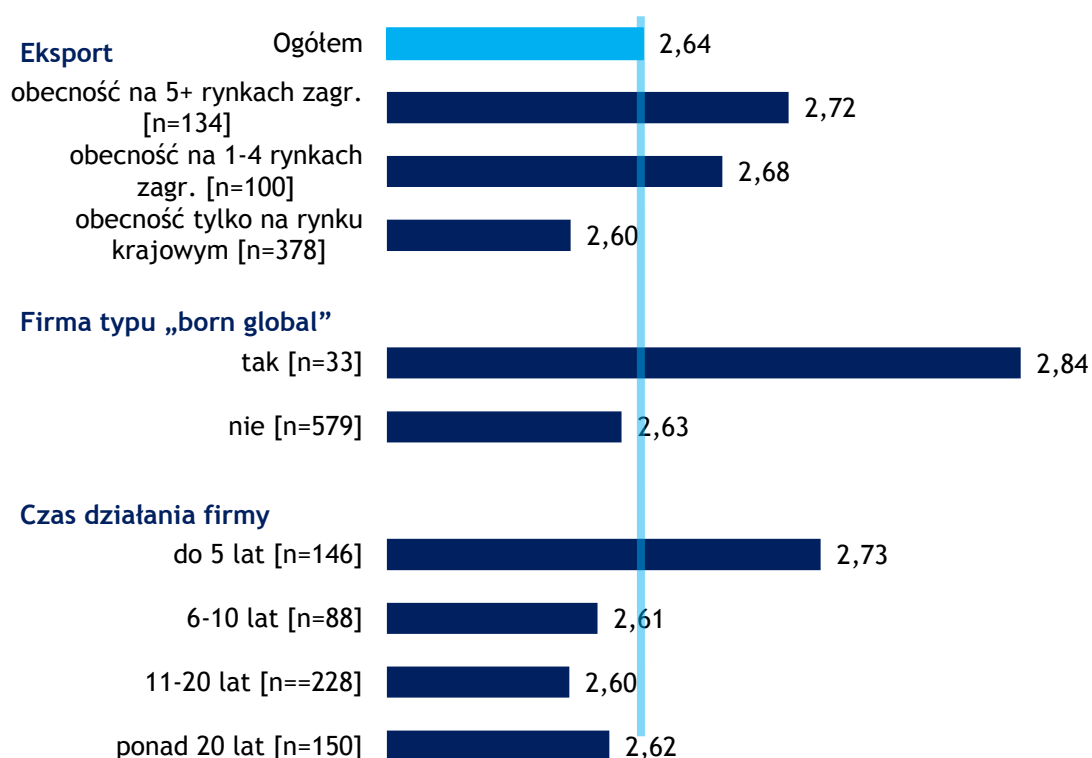
²⁴ Optymizm był mierzony za pomocą następujących pytań: Nasza branża i rynek, na którym działa nasza firma są nam na tyle znane, że wiemy, jak skutecznie działać w przyszłości; Z optymizmem myślę o przyszłości naszej firmy; Sytuacja na rynku i w branży zawsze była dla naszej firmy źródłem nowych pomysłów lub szans na rozwój firmy; Działania naszych konkurentów motywują naszą firmę do podejmowania nowych przedsięwzięć; Nasi konkurenci działają w sposób nieuczciwy, przez co ograniczają możliwości rozwoju naszej firmy. Im więcej wskazań „zdecydowanie; ” lub „raczej się zgadzam” tym wyższy wynik na skali.

Orientacja przedsiębiorcza firm²⁵

W Polsce firmy zorientowane przedsiębiorczo to firmy, które są:

- umiędzynarodowione (obecne na minimum 5 rynkach zagranicznych),
- firmami młodymi powstałymi niespełna 5 lat temu,
- efektywne na tle konkurencji, mające wyższe niż konkurencja przychody, zyski i jakość produktów/ usług,
- gotowe na ryzyko mierzone gotowością do umiędzynarodowienia działalności,
- oraz konkurują zarówno z firmami polskimi jak i zagranicznymi na swoim lokalnym rynku²⁶.

Wykres 31. Firmy o orientacji przedsiębiorczej, n=612



²⁵ Na orientację przedsiębiorczą firm składają się następujące cechy: optymizm, pro aktywność / innowacyjność w działaniu, oraz niski poziom rutynizacji działań firmy.

²⁶ Więcej informacji znajduje się w tabeli nr 5, w aneksie.

Odczuwanie kryzysu gospodarczego²⁷

Najważniejsze cechy wpływające na siłę odczuwania kryzysu w firmie, to:

- wiek firmy - im starsza firma tym silniejsze poczucie kryzysu
- przychody, zyski i jakość produktów/ usług na tle konkurencji - im wyższe przychody, zyski i jakość produktów w stosunku do bezpośredniej konkurencji, tym poczucie kryzysu słabsze;
- poziom optymizmu - im wyższy poziom optymizmu, tym poczucie kryzysu słabsze;
- umiędzynarodowienie firmy - międzynarodowe firmy odczuwają kryzys w mniejszym stopniu niż krajowe.

Ani konkurencja, w której działa firma, ani branża, czy lokalizacja firmy nie ma istotnego znaczenia dla odczuwania kryzysu gospodarczego.²⁸

Ofensywność strategii firmy w czasie kryzysu²⁹

Najbardziej ofensywne strategie „w kryzysie” miały firmy proaktywne, innowacyjne, które słabiej odczuwały skutki kryzysu. Co istotne, przy wyborze strategii działania nie miały znaczenia takie parametry, jak konkurencja lokalna i międzynarodowa, wiek, branża i wielkość firmy³⁰.

Ofensywne strategie firmy na przyszłość

Ofensywne strategie przyjmują firmy, które:

- mają dobre wyniki na tle konkurencji,
- są optymistyczne i nie zrutynizowane,
- reagowały na kryzys,
- słabo odczuły skutki kryzysu.

Analizy wykazały również, iż silna konkurencja i silne poczucie kryzysu zmniejszają skłonność do ofensywnych strategii, a wiek firm nie ma zasadniczego znaczenia.³¹

²⁷ Poprzez porównanie informacji o sposobach postrzegania otoczenia biznesowego przedsiębiorców w danych z poprzednich edycji Panelu: badania wskaźnikowego oraz badania pn. „Spowolnienie gospodarcze oczami polskich przedsiębiorców” możliwe było sprawdzenie, jak silnie badane firmy odczuwają skutki spowolnienia gospodarczego. Do określenia tego związku użyto analizy regresji, której celem jest odnalezienie związków pomiędzy wieloma, niezależnymi cechami firm.

²⁸ Więcej informacji znaleźć można w tabeli nr 1, umieszczonej w aneksie.

²⁹ W trakcie analiz porównano również sposoby postrzegania otoczenia biznesowego przez przedsiębiorców z informacjami z poprzednich edycji Panelu na temat tego, co firmy robiły w kryzysie, na ile ofensywne były ich strategie, czyli o ile ważniejsze były działania typu nowe produkty, technologie, rynki (strategie ofensywne) od redukcji kosztów i zatrudnienia (strategie defensywne).

³⁰ Więcej informacji w tabeli nr 2, umieszczonej w aneksie.

³¹ Więcej informacji w tabeli nr 3, umieszczonej w aneksie.

Dążenie do umiędzynarodowienia³²

Na umiędzynarodowienie ma wpływ poziom zasobów materialnych i niematerialnych firmy, a więc:

- wiek, który pozwala na gromadzenie tych zasobów;
- wielkość firmy, również wpływająca na możliwości organizacji;
- orientacja przedsiębiorcza, czyli wysoka proaktywność, optymizm, a niska rutynizacja.
- struktura własności, czyli udział kapitału zagranicznego w firmie,
- siła lokalnej konkurencji, która wypycha firmy w świat,

przy czym należy zaznaczyć, iż ostatnia zmienna jest szczególnie ważna, ciekawa i mało zbadana. Wskazuje ona, że dla wielu firm umiędzynarodowienie może wkrótce być jedyną opcją wzrostu, w miarę tego jak wyczerpują się proste rezerwy wzrostu krajowego rynku i intensyfikuje się konkurencja lokalna³³.

³² W celu zrozumienia, jakie czynniki są ważne dla podjęcia przez firmę decyzji o wejściu na rynki zagraniczne, porównano sposoby postrzegania otoczenia biznesowego przez przedsiębiorców z informacjami na temat działalności firmy za granicą lub planów podjęcia takiej działalności, uzyskanymi w poprzednich edycjach Panelu.

³³ Więcej informacji znajduje się w tabeli nr 4, w aneksie.

Metodologia badania

Omawianą edycję badania przeprowadzono w październiku i listopadzie 2013 roku z wykorzystaniem metody CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

Badaną grupę stanowiły firmy, uczestniczące w unikalnym projekcie PARP – Panel Polskich Przedsiębiorstw, reprezentowane przez swoich właścicieli, prezesów, dyrektorów lub członków zarządu. Ważną zaletą projektów panelowych jest możliwość powracania, w kolejnych edycjach badania, do tej samej grupy uczestników. Dzięki temu możliwe jest obserwowanie zmian w sytuacji i działaniach badanych firm, jak również opinii osób zarządzających na temat zmian otoczenia biznesowego, czy koniunktury gospodarczej.

W raporcie przedstawiono zestawienia odpowiedzi pochodzących od ponad 600 szefów firm działających w Polsce. Wyniki ankiety dotyczącej postrzegania otoczenia biznesowego i strategii przyjmowanych przez przedsiębiorców ([LINK](#)) uzupełniono danymi uzyskanymi w ramach wcześniejszych badań: rekrutacyjnego ([LINK](#)) i wskaźnikowego ([LINK](#)), służących do pozyskania informacji nt. charakterystyki firmy, oraz badania odnoszącego się do postrzegania koniunktury gospodarczej i spowolnienia gospodarczego obserwowanego w Polsce i na świecie ([LINK](#))³⁴.

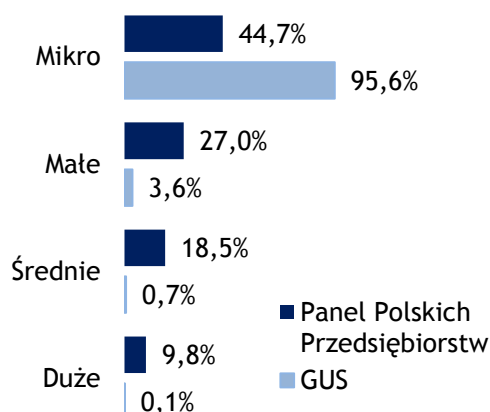
Opis badanej próby

Według danych GUS, na koniec czerwca 2013 roku, 95,6% ogółu wszystkich firm stanowiły firmy „mikro”, czyli zatrudniające od 0-9 pracowników. Firmy „małe” (zatrudniające 10-49 pracowników) stanowiły 3,6%, „średnie” (50-249 pracowników) to 0,7%, a „duże” (powyżej 250 pracowników) około 0,1%. W trakcie realizacji omawianego badania zebrano odpowiedzi od 612 przedsiębiorstw, wśród których mikro przedsiębiorstwa stanowiły 45% (wykres 1), firmy małe 27%, średnie 19%, zaś co dziesiątą firmę można było zaliczyć do dużych podmiotów.

Występującego w badaniu nadmiaru firm małych, średnich i dużych względem firm mikro (wykres 1) nie równoważono poprzez ważenie danych, ponieważ głównym celem badania było znalezienie zależności między cechami firm, a ich działaniami na rynku. Nie szukano też opisu badanych cech dla całej populacji przedsiębiorców, co również przemawiało za rezygnacją ze wspomnianego uspoźnienia struktury wielkości firm z badania z danymi GUS.

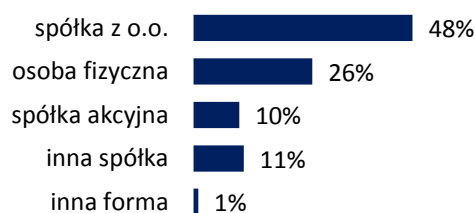
³⁴ Wszystkie informacje oraz wyniki i pełen raport z III edycji badania Panelu Polskich Przedsiębiorstw dostępne są [TUTAJ](#)

Wykres 1. Struktura próby firm ze względu na wielkość, n=612



Jeżeli chodzi o formę prawną firmy (wykres 2), to w próbie dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (48%), a co czwarty badany był osobą fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą (26%)³⁵. Dane te nie odzwierciedlają rzeczywistej struktury form prawnych przedsiębiorstw, gdzie dominują osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (75% wszystkich firm), natomiast spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią 8% ogółu zarejestrowanych firm, a spółki akcyjne jedynie 0,3%³⁶.

Wykres 2. Struktura próby firm ze względu na formę prawną firmy, n=612

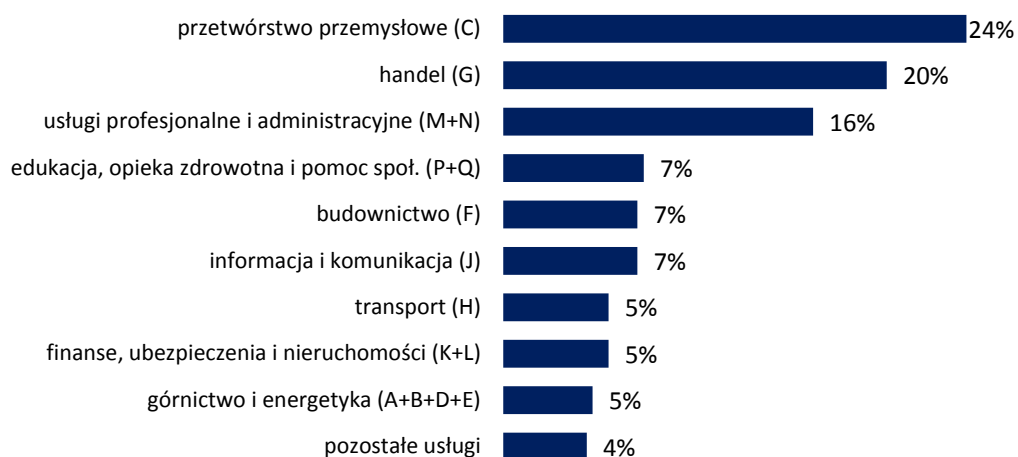


Najczęściej reprezentowanymi przez badanych przedsiębiorców profilami działalności (wykres 3) były: przemysł (24%), handel (20%) oraz usługi profesjonalne (16%).

³⁵ Wszystkie statystyki podane w raporcie - wykresy i tabele, pokazują dane nieważone.

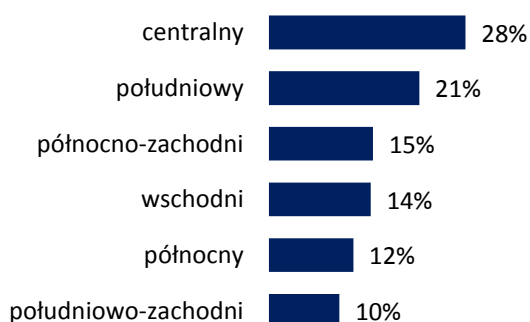
³⁶ http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks

Wykres 3. Struktura próby firm ze względu na branżę, n=612



W próbie najliczniej reprezentowany był region centralny (województwa: mazowieckie i łódzkie - łącznie 28%) oraz południowy (woj. śląskie i małopolskie - 21%) (wykres 4).

Wykres 4. Struktura próby firm ze względu na lokalizację, n=612³⁷



Wśród ogółu badanych firm przeważały firmy działające na rynku krajowym (62%, wykres 5). Pozostałe firmy działają także na rynkach zagranicznych, przy czym 22% działa na więcej niż 5 rynkach, zaś 16% przedsiębiorstw obecnych jest w 1 do 5 krajów poza Polską.

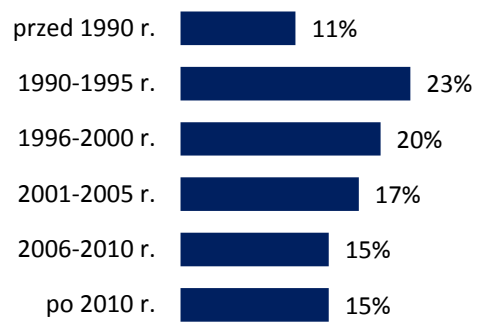
Wykres 5. Struktura próby firm ze względu na umiędzynarodowienie, n=612



Wśród przebadanych przedsiębiorstw najwięcej (23%, wykres 6) zostało utworzonych w latach 1990-1995.

³⁷ Skład regionów - CENTRALNY: Łódzkie, Mazowieckie; POŁUDNIOWO-ZACHODNI: Dolnośląskie, Opolskie; POŁUDNIOWY: Małopolskie, Śląskie; PÓŁNOCNO-ZACHODNI: Wielkopolskie, Zachodniopomorskie, Lubuskie; PÓŁNOCNY: Kujawsko-pomorskie, Warmińsko-mazurskie, Pomorskie; WSCHODNI: Lubelskie, Podkarpackie, Świętokrzyskie, Podlaskie

Wykres 6. Struktura próby firm ze względu na rok powstania firmy, n=612



Sposób analizy i prezentacji wyników

Analizę danych prowadzono dwoma torami:

1. poprzez prostą analizę procentowych rozkładów odpowiedzi w próbie badawczej;
2. stosując analizę wartości udzielonych odpowiedzi, utworzonych poprzez усrednienie wartości odpowiedzi na skali czteropunktowej, od 1 = „zdecydowanie się nie zgadzam” do 4 = „zdecydowanie się zgadzam”, co pozwoliło na zastosowanie bardziej złożonych analiz:
 - o **Korelacji** - czyli określania współzależności cech przedsiębiorstwa,
 - o **Analizy czynnikowej** - służącej do badania ukrytej struktury czynników wyjaśniających odpowiedzi badanych
 - o **Regresji** - czyli badania związku pomiędzy zmiennymi, wyjaśniania, od czego zależy wartość analizowanej cechy firmy, np. poczucia obecności kryzysu.

Badanie wykazało, że wykorzystane wcześniej skale opisujące dominującą logikę oraz orientację przedsiębiorczą nie są w pełni adekwatne i mają ograniczoną spójność. Dlatego przy wykorzystaniu analizy czynnikowej zbadano ukrytą, wewnętrzną strukturę odpowiedzi i ujawniono trzy czynniki o wysokim poziomie trafności - optymizm, proaktywność i niską formalizację funkcjonowania firmy. Do analiz regresji wykorzystywano sumę tych trzech czynników, traktując ją jako dominującą logikę firmy.

W związku z powyższym, wyniki przedstawiano również w dwojaki sposób. Tam gdzie analizowano rozkład odpowiedzi w próbie badawczej dane przedstawiano, jako procentowy rozkład częstości udzielania poszczególnych odpowiedzi, natomiast tam, gdzie analizowano wartości średnie, wyniki przedstawiano, jako wartości wyliczonych średnich dla danych odpowiedzi, czy wyliczanych wskaźników.

Aneks

Tabela 1. Zmienne wpływające na odczuwanie kryzysu gospodarczego, n=612

	Beta*	p**	Pears.***	
Proaktywność/innowacyjność	-0,012	0,785	-0,148	nie istotna statystycznie
Optymizm	-0,085	0,056	-0,165	Istotność na poziomie p≤0,05
Rutyizacja	0,017	0,681	-0,045	nie istotna statystycznie
Przychody, zysk i jakość produktów/usług	-0,220	0,000	-0,249	Istotność na poziomie p<0,01
Firma międzynarodowa (export/oddziały)	-0,081	0,087	-0,145	nie istotna statystycznie
Konkurencja: firmy krajowe	0,006	0,899	0,024	nie istotna statystycznie
Konkurencja: firmy zagraniczne	0,047	0,258	0,022	nie istotna statystycznie
Branża młoda i rozdrobniona	0,038	0,364	0,036	nie istotna statystycznie
Branża dojrzała	0,008	0,855	0,046	nie istotna statystycznie
Wiek firmy	0,135	0,006	0,086	Istotność na poziomie p<0,01
Wielkość firmy (zatrudnieni)	0,092	0,209	-0,039	nie istotna statystycznie
Roczy przychód do 2 mln zł	0,062	0,319	0,056	nie istotna statystycznie
Roczy przychód powyżej 10 mln zł	-0,033	0,567	-0,077	nie istotna statystycznie
Branża: Przemysł	-0,103	0,054	-0,123	Istotność na poziomie p≤0,05
Branża: Handel	0,028	0,559	0,049	nie istotna statystycznie
Branża: Usługi	0,004	0,944	0,032	nie istotna statystycznie
Siedziba firmy: Polska Wschodnia	-0,019	0,630	-0,020	nie istotna statystycznie

*Beta = współczynnik Beta pozwala nam porównywać ze sobą ważność predyktorów w modelu (w przypadku analizy regresji wielokrotnej). Przyjmuje on wartości od -1 do 1, gdzie wartości bliskie 0 oznaczają bardzo słabą zależność pomiędzy predyktorem a zmienną zależną. Interpretacja współczynnika Beta jest podobna do interpretacji współczynnika korelacji. Wartości powyżej 0 informują, że wzrostowi wartości predyktora (zmiennej objaśniającej) towarzyszy wzrost wartości zmiennej zależnej (objaśnianej), w przypadku wartości poniżej 0 na odwrót.

** p = poziom istotności. Statystyczną istotnością wyniku nazywamy miarę stopnia, do jakiego jest on prawdziwy (w sensie jego reprezentatywności dla całej badanej populacji). Im wyższy poziom-p, tym mniej możemy być pewni, że relacja obserwowana w próbie jest wiarygodnym wskaźnikiem relacji pomiędzy mierzonymi wielkościami w całej interesującej nas populacji. W wielu dziedzinach badań poziom istotności równy 0,05 jest przyjmowany jako graniczna wartość akceptowalnego poziomu błędów.

*** Pears.= współczynnik korelacji Pearsona mówi o sile i kierunku związku między zmiennymi. Przyjmuje wartości z przedziału [-1;1]. Im jest bliższa zera tym związek jest słabszy. Im bliżej 1 (lub -1), tym związek jest silniejszy. Znak współczynnika korelacji mówi o kierunku związku: "+" oznacza związek dodatni, tj. wzrost (spadek) wartości jednej cechy powoduje wzrost (spadek) wartości drugiej (związek wprost proporcjonalny). "-" - kierunek ujemny, tj. wzrost (spadek) wartości cechy powoduje spadek (wzrost) wartości drugiej (związek odwrotnie proporcjonalny).

Tabela 2. Czynniki wpływające na ofensywność firm w czasie kryzysu, n=449

	Beta*	p**	Pears.***	
proaktywność / innowacyjność	0,227	0,000	0,350	Istotność na poziomie p<0,01
Optymizm	0,072	0,141	0,225	nie istotna statystycznie
Rutynizacja	0,050	0,291	0,144	nie istotna statystycznie
orientacja przedsiębiorcza				
firma 'multinational' (mająca oddziały zagraniczne)	0,033	0,507	0,107	nie istotna statystycznie
firma eksportująca (prowadząca sprzedaż eksportową, ale niemająca oddziałów za granicą)	0,032	0,584	0,098	nie istotna statystycznie
firma typu 'born global'	-0,004	0,936	0,074	nie istotna statystycznie
liczba rynków eksportowych	0,051	0,284	0,128	nie istotna statystycznie
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,200	0,000	-0,274	Istotność na poziomie p<0,01
poziom 'performance': przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,089	0,072	0,236	nie istotna statystycznie
reaktywność wobec kryzysu (liczba wykonanych działań)	0,062	0,188	0,100	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy krajowe	-0,007	0,893	-0,034	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy zagraniczne	-0,077	0,105	-0,025	nie istotna statystycznie
czas działania firmy w latach (logarytm)	-0,033	0,554	-0,077	nie istotna statystycznie
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,103	0,200	0,035	nie istotna statystycznie
roczny przychód do 2 mln PLN	0,026	0,692	-0,005	nie istotna statystycznie
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	0,068	0,296	0,082	nie istotna statystycznie
branża: przemysł	0,050	0,403	0,122	nie istotna statystycznie
branża: handel	-0,041	0,443	-0,054	nie istotna statystycznie
branża: usługi profesjonalne	0,005	0,924	-0,014	nie istotna statystycznie

Tabela 3. Czynniki wpływające na ofensywne strategie firm na przyszłość, n=449

	Beta*	p**	Pears.***	
proaktywność / innowacyjność	0,079	0,119	0,226	nie istotna statystycznie
optymizm	0,221	0,000	0,265	Istotność na poziomie p<0,01
rutynizacja	-0,121	0,012	-0,010	Istotność na poziomie p<0,05
orientacja przedsiębiorcza				
obecność na rynkach rozwiniętych ('developed markets')	-0,072	0,568	0,121	nie istotna statystycznie
obecność na rynkach rozwijających się ('emerging markets')	-0,023	0,819	0,116	nie istotna statystycznie
firma międzynarodowa (eksportująca lub mająca oddziały zagraniczne)	0,162	0,257	0,186	nie istotna statystycznie
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,160	0,001	-0,223	Istotność na poziomie p<0,01
poziom 'performance': przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,127	0,011	0,201	Istotność na poziomie p<0,01
reaktywność wobec kryzysu (liczba wykonanych działań)	0,101	0,034	0,127	Istotność na poziomie p<0,05
konkurencja: firmy krajowe	-0,025	0,621	-0,033	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy zagraniczne	-0,056	0,243	-0,003	nie istotna statystycznie
czas działania firmy w latach (logarytm)	0,036	0,504	-0,038	nie istotna statystycznie
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,118	0,145	-0,007	nie istotna statystycznie
roczny przychód do 2 mln PLN	0,040	0,546	0,013	nie istotna statystycznie
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,012	0,861	0,012	nie istotna statystycznie
branża: przemysł	0,091	0,142	0,142	nie istotna statystycznie
branża: handel	-0,040	0,457	-0,049	nie istotna statystycznie
branża: usługi profesjonalne	0,000	0,994	-0,022	nie istotna statystycznie
siedziba firmy: Polska wschodnia	0,011	0,799	0,025	nie istotna statystycznie

Tabela 4. Czynniki wpływające na umiędzynarodowienie firm, n=603

	Exp(B)	p	
proaktywność / innowacyjność	1,302	0,168	nie istotna statystycznie
optymizm	2,364	0,001	Istotność na poziomie p<0,01
rutynizacja	0,728	0,086	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy krajowe	0,661	0,060	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy zagraniczne	1,640	0,200	nie istotna statystycznie
firma z udziałem kapitału zagranicznego	2,516	0,006	Istotność na poziomie p<0,01
czas działania firmy w latach (logarytm)	1,170	0,630	nie istotna statystycznie
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	1,573	0,011	Istotność na poziomie p≤0,01
forma prawna: osoba fizyczna	0,936	0,862	nie istotna statystycznie
forma prawna: spółka z o.o.	0,948	0,871	nie istotna statystycznie
forma prawna: spółka akcyjna	1,267	0,615	nie istotna statystycznie
branża: przemysł	13,232	0,000	Istotność na poziomie p<0,01
branża: handel	2,749	0,001	Istotność na poziomie p<0,01
branża: usługi profesjonalne	1,852	0,036	Istotność na poziomie p<0,05
siedziba firmy: Polska wschodnia	1,126	0,672	nie istotna statystycznie

Tabela 5. Czynniki wpływające na orientację przedsiębiorczą firm, n=603

	Beta*	p**	Pears.***	
ambivalencja wobec umiędzynarodowienia	-0,138	0,001	-0,183	Istotność na poziomie p<0,01
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,073	0,072	-0,152	nie istotna statystycznie
czas działania firmy w latach (logarytm)	-0,155	0,001	-0,159	Istotność na poziomie p<0,01
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,011	0,874	-0,040	nie istotna statystycznie
poziom 'performance': przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,230	0,000	0,229	Istotność na poziomie p<0,01
firma z udziałem kapitału zagranicznego	0,022	0,590	0,070	nie istotna statystycznie
konkurencja: firmy krajowe	-0,107	0,013	-0,107	Istotność na poziomie p≤0,01
konkurencja: firmy zagraniczne	0,037	0,377	0,067	nie istotna statystycznie
roczny przychód do 2 mln PLN	0,029	0,638	0,031	nie istotna statystycznie
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,039	0,501	-0,009	nie istotna statystycznie
branża: przemysł	0,013	0,800	0,025	nie istotna statystycznie
branża: handel	0,031	0,519	0,002	nie istotna statystycznie
branża: usługi profesjonalne	0,011	0,828	0,024	nie istotna statystycznie
siedziba firmy: Polska wschodnia	-0,014	0,724	-0,038	nie istotna statystycznie