

**UNIwersYTET W BIAŁYMSTOKU
WYDZIAŁ EKONOMICZNY**

Urszula Gołaszewska-Kaczan

**Strategie małych przedsiębiorstw
w województwie białostockim**

**Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 1998**

Recenzenci

prof. dr hab. Halina Towarnicka

prof. dr hab. Józef Szablowski

Copyright © by Urszula Gołaszewska-Kaczan, Białystok 1998

ISBN 83-86423-80-3

Korekta

Bożena Chodźko

Skład komputerowy

Stanisław Żukowski

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku

15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14

tel. (085) 45 70 58, 45 70 59

Drukarnia „**LIBRA**” PPHUW, Białystok, ul. Mazowiecka 33, tel. 422-633

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
I. TEORETYCZNE ASPEKTY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA	9
1. Definiowanie pojęcia strategii przedsiębiorstwa	9
2. Hierarchia strategii w przedsiębiorstwie	14
3. Systematyzacja strategii globalnych firmy	16
4. Proces formułowania i wyboru strategii w przedsiębiorstwie	21
II. STRATEGICZNE ZACHOWANIA MAŁYCH FIRM W ŚWIETLE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH	33
1. Uwagi wstępne	33
2. Ogólna charakterystyka małych firm poddanych badaniom	34
3. Działania w zakresie powiększania potencjału wytwórczego i organizacji firmy	40
4. Zamierzenia w stosunku do realizowanej produkcji i świadczonych usług	47
5. Wybrane elementy otoczenia bliższego – jako przedmiot zamierzeń małych firm	50
6. Działania dotyczące rozwoju rynku	52
III. WYBORY STRATEGICZNE MAŁYCH FIRM	55
1. Uwagi wstępne	55
2. Opcje strategiczne małych firm	57
3. Ocena perspektyw rozwoju przedsiębiorstw według kadry kierowniczej badanych firm	62

ZAKOŃCZENIE	66
SPIS TABEL ZAMIESZCZONYCH W TEKŚCIE	69
SPIS RYSUNKÓW ZAMIESZCZONYCH W TEKŚCIE	69
SPIS WYKRESÓW ZAMIESZCZONYCH W TEKŚCIE	69
BIBLIOGRAFIA	71
ANEKS	75

WSTĘP

Obowiązujące w Polsce przez wiele lat dogmaty polityczne oraz koncepcje ekonomiczne, uznające koncentrację produkcji za jedyną drogę „postępowego” rozwoju sił wytwórczych, spychały małe przedsiębiorstwa na margines życia gospodarczego. Udział sektora małych firm w gospodarce był niewielki i w znikomym stopniu ewidencjonowany przez organy statystyczne. Jednakże pomimo absolutyzowania zalet działalności w wielkiej skali, w momentach pogłębiających się trudności ekonomicznych, wzrastała aktywność małych jednostek¹.

Radykalne zmiany systemowe i strukturalne, dokonujące się w polskiej gospodarce w latach dziewięćdziesiątych, gwałtowny upadek wielu dużych przedsiębiorstw, stworzyły małym firmom zupełnie niepowtarzalne szanse rozwoju. Wydaje się też, iż małe jednostki szanse te wykorzystały, wzrastając zarówno pod względem ilości, jak i roli odgrywanej w gospodarce kraju.

Specyficzne cechy małych podmiotów gospodarczych, takie jak na przykład: tworzenie nowych miejsc pracy, zaspokajanie zindywidualizowanego popytu, działanie na rynku lokalnym, czy wreszcie kształtowanie warstwy drobnych posiadaczy powodują, iż niezmiernie ważną sprawą stało się obserwowanie i analizowanie kierunków rozwoju sektora małych firm.

Z drugiej zaś strony, zachodzące w Polsce przeobrażenia nie są ułatwieniem w rozwoju tych podmiotów. Podstawową cechą obecnego układu społeczno-gospodarczego, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa – jest zmienność. Zmienność z kolei powoduje nie-

¹ W. Czternasty: *Małe przedsiębiorstwa w Polsce na tle przeobrażeń systemowych* (1944: 1991), *Zeszyty Naukowe, Seria II, zeszyt Nr 134*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1994, s. 5.

pewność, której nieodłącznym elementem jest ryzyko. Sytuacja taka wymaga od małych przedsiębiorstw przyjęcia odpowiednich postaw rozwojowych, spośród których najbardziej racjonalną wydaje się orientacja strategiczna.

Zauważyć trzeba, iż w chwili obecnej przedsiębiorstwa zaczęły same odczuwać konieczność przejścia od intuicyjnego kierowania firmą, do racjonalnego zarządzania, a tym samym konieczność przyjęcia w swych działaniach, podejścia strategicznego.

Małe firmy w Polsce, rzadko jednak prowadzą swą działalność, opierając się na spójnej, sformalizowanej strategii. Wynika to zarówno z braku wiedzy kadry kierowniczej, jak i niezbędnych do tego środków finansowych. Wizja kierunków, w których firma ma się rozwijać, celów do których dąży przedsiębiorstwo, a także działań podejmowanych dla realizacji tych celów, istnieje zazwyczaj „w głowie” kierownictwa małych firm. Jest to więc, aczkolwiek nie ujęta w formie dokumentu – strategia. Skala działalności i problemów nie narzuca w tym wypadku konieczności formalizacji i instytucjonalizacji strategii.

Od tego, czy działania przedsiębiorstwa powiązane są ze sobą w spójną całość – strategię, czy też stanowią zbiór doraźnych rozwiązań, zależy długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstw, to z kolei warunek powodzenia całej gospodarki. Stąd sprawą niezmiernie ważną stało się rozpoznanie zachowań strategicznych małych jednostek gospodarczych, szczególnie na obecnym etapie zmian zachodzących w polskiej gospodarce.

W niniejszej pracy podjęto próbę przedstawienia zamierzeń rozwojowych małych firm w województwie białostockim do roku 1997. Wykorzystany w pracy materiał empiryczny zebrany został w czwartym kwartale 1994 roku. Praca składa się z trzech rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcony został teoretycznym aspektom strategii przedsiębiorstwa, w rozdziale drugim przedstawiono planowane przez małe jednostki działania, w różnych sferach działalności firmy. Rozdział trzeci to próba identyfikacji strategii badanych firm.

Praca wydaje się być przydatna zarówno dla studentów, w celu poszerzania wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, jak i dla praktyków, którzy znaleźć w niej mogą obraz małych firm województwa białostockiego.

ROZDZIAŁ I

TEORETYCZNE ASPEKTY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Definiowanie pojęcia strategii przedsiębiorstwa

Pojęcie strategii przeniesione zostało z terminologii wojskowej na grunt zarządzania przedsiębiorstwem w latach 60-tych. Przypisuje się to A. D. Chandlerowi, który jako pierwszy użył pojęcia „strategia” w swojej pracy „Strategy and Structure” w roku 1962². Zaproponowana wówczas przez A. D. Chandlera definicja ujmowała strategię jako „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taką alokację zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”³. Istniejąca w chwili obecnej, w literaturze przedmiotu, różnorodność interpretacji terminu „strategia”, zmusza do agregacji definicji tego pojęcia w pewne grupy.

Pierwsza grupa definicji – idąca w kierunku wskazanym przez A. D. Chandlera – ujmuje strategię jako czynność, proces, specyficzną działalność. Do tej grupy definicji można zaliczyć interpretację pojęcia strategii przez A. Van Cauwenbergha i K. Coola⁴. Nawiązując do podziału decyzji – dokonanego przez H. Simona – na programowalne i nieprogramowalne, widzą oni strategię jako rozmyślne zachowanie w nieprogramowalnej sytuacji. Przytoczyć w tym

² A. D. Chandler: *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass 1962.

³ A. D. Chandler: *Strategy and Structure*, op. cit., s. 123.

⁴ A. Van Cauwenbergh, K. Cool: *Strategic Management in a New Framework* w: *Strategic Management Journal*, 1981, vol. 3.

miejscu można także J. Meyera, który określa strategię jako świadomą alokację zasobów, ujmowaną w relacji produkt – rynek⁵. Z kolei C. Hayden uważa, iż strategia to takie wykorzystanie zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wiązki celów organizacji⁶.

P. Kotler przez strategię rozumie wybór celów, rodzajów polityki, zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom korporacji, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej⁷. K. Oblój pod pojęciem strategii rozumie proces, w którym przedsiębiorstwo bada i analizuje swoje otoczenie i zasoby, w celu wyselekcjonowania możliwości (definiowanych w kategoriach rynku) oraz podejmowania nieciągłych decyzji dotyczących inwestowania, aby osiągnąć zidentyfikowane cele⁸.

Powyższe definicje pokazują, iż strategia w rozumieniu czynnościowym, odpowiada w uproszczeniu, pojęciu planowania strategicznego. Nawiązuje ona bowiem, podobnie jak planowanie strategiczne, do stawiania celów i wyboru środków ich realizacji.

W ramach wykładni drugiej, strategia rozumiana jest jako rezultat określonych czynności badawczych i planistycznych; czynności, które prowadzą do stworzenia wzorców, wytycznych ukazujących koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa, dostosowaną do zmieniającego się otoczenia. Owe wzorce stanowią w tym ujęciu istotę strategii.

Taki punkt widzenia reprezentuje w literaturze przedmiotu przykładowo H. I. Ansoff. Według tego autora, strategia stanowi zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych kształtujących zachowanie i roz-

⁵ K. Meyer: *Objectifs et strategies de l'entreprise*, Dumond, Paris 1972, s. 80 (podają za: K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 1986, s. 65).

⁶ C. Hayden: *The Handbook of Strategic Expertis*, New York 1985, w: A. Sznajder: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992, s. 7.

⁷ P. Kotler: *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, 1980, s. 4, w: A. H. Krzyżmiński: *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównanie i synteza*, Ossolineum 1988, s. 67.

⁸ K. Oblój: *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 81.

wój przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu⁹. Podobnie K. Aghte określa strategię, jako „wytyczną działania przedsiębiorstwa, umożliwiającą osiągnięcie celu; jest ona zdefiniowanym przepisem służącym dokonaniu wyboru alternatywy działania, spośród zbioru alternatyw, określonych ze względu na sformułowany cel”¹⁰. Za koncepcyjny wzorzec działania opracowany w procesie planowania strategicznego uznaje strategię E. Lauterbach¹¹, zaś K. R. Andrews uważa, iż strategia to wzór głównych celów i zadań oraz planów służących do osiągania tych zadań, sformułowanych jako odpowiedź na pytanie, czym jest działanie organizacji, lub czym być powinno¹². Ch. Fournier definiuje strategię, jako „zespół reguł zachowania przyjętych przez przedsiębiorstwo, odnoszących się do funkcjonowania i mających na celu spełnienie misji oraz osiągnięcie głównych celów, na które firma jest nastawiona”¹³. J. Penc definiuje strategię jako długofalową politykę wytyczającą zasadnicze dla przedsiębiorstwa kierunki i reguły działania, niezbędne dla osiągnięcia ważnych, długofalowych celów, zachowania równowagi w stosunku do otoczenia oraz zapewnienia sobie korzystnych warunków egzystencji i rozwoju¹⁴.

Można także tutaj przytoczyć określenia strategii używane przez jednostki praktycznie tworzące strategie. Firma General Electric – definiuje ją, jako „plan, w jaki sposób mają być użyte zasoby, by wykorzystać możliwości, które dają i zminimalizować zagrożenia, które niosą, aby uzyskać zamierzone wyniki”¹⁵. Dla firmy konsul-

⁹ H. I. Ansoff: *Business Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1969, s. 7-8.

¹⁰ K. Aghte: *Strategie und Wachstum der Unternehmung*, Baden:Baden und Bad Hamburg vor der Hobe 1972, s. 101 (podają za: K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju...*, op. cit., s. 86).

¹¹ E. Lauterbach: *Aufrichtigen Kurs mit Langfristplanung*. Plus 1971, s. 3 (podają za K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju...*, op. cit., s. 87).

¹² K. R. Andrews: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones: Irwin, Homewood I11, 1976, s. 28.

¹³ Ch. Fournier: *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Poltext, Warszawa 1993, s. 14.

¹⁴ J. Penc: *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, w: „Organizacja i Kierowanie”, 1993, Nr 2, s. 38.

¹⁵ R. N. Paul, J. W. Taylor: *The State of Strategic Planning*, w: *Business*, January:March 1986, s. 37-43.

tacyjnej Mc Kinsey strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym czasie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania¹⁶.

Rezultatowe rozumienie strategii jest zdaniem autorki nastawione na ukazanie strategii, jako „produktu” wymiernego, dającego się identyfikować.

Niektórzy autorzy¹⁷, dokonując analizy podejść do sposobu rozumienia strategii, wyodrębniają obok ujęcia czynnościowego i rezultatowego, także atrybutowe. W przypadku ujęcia atrybutowego, strategię identyfikuje się z jej cechą (cechami), mówiąc bardziej o rodzajach strategii, niż o istocie samej strategii. W rozumieniu atrybutowym, strategia „jest opisem cech zamierzonych przekształceń strukturalnych lub ilościowych rozpatrywanego obiektu”¹⁸. W oparciu o te cechy tworzone są różne rodzaje strategii i sposoby ich kwalifikacji. „Strategię wyróżnioną ze względu na przysługującą jej cechę określamy mianem – rodzaj strategii”¹⁹. Problem rodzajów strategii podniesiony zostanie w dalszej części pracy.

Rozpatrując trzy powyższe podejścia do strategii można zauważyć, iż są to oczywiście określenia konkurencyjne względem siebie. Zwrócić należy jednak uwagę także na fakt, że mogą to być również definicje wzajemnie się uzupełniające. Strategii (rozumianej, jako rezultat), powstałej w wyniku określonych czynności (strategia jako czynność), przypisywana jest pewna cecha (strategia jako atrybut).

Czynnościowe, rezultatowe i atrybutowe ujęcia strategii ukazuje również Tab. 1.

K. Oblój uważa, iż najczęściej (niezależnie od podejścia) pod pojęciem strategii rozumie się²⁰:

¹⁶ T. J. Peters, R. H. Waterman: *In search of Excellence. Lessons for America's Best: Run Firms, Random House*, New York 1982, s. 10.

¹⁷ Por. np. H. Bieniok: *Strategia rozwoju organizacji przedsiębiorstwa*, w: *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, pr. zb. pod red. J. Rokity, H. Bienioka, AE w Katowicach, Katowice 1985, s. 160, oraz K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 78.

¹⁸ T. Pietrzekiewicz: *Programowanie a wybór strategii rozwoju przemysłu*, w: „Przegląd Organizacji”, 1976, Nr 4-5, s. 184.

¹⁹ T. Pietrzekiewicz: *Programowanie a wybór strategii...*, op. cit., s. 184.

²⁰ K. Oblój: *Koncepcje strategii organizacyjnej*, w: „Przegląd Organizacji”, 1988, Nr 11.

Tab. 1. Strategia – ustalenia terminologiczne

Ujęcie Wyszczególnienie	Procesualne (jako proces planowania, czynnościowe)	Rezultatowe (jako efekt procesu planowania)	Atrybutowe (jako cecha efektu procesu planowania)
Przyjęta nazwa	planowanie strategiczne	strategia	rodzaj strategii
Treść nazwy	Proces: – identyfikacji potrzeby zmia- ny sytuacji praktycznej – przeformułowanie jej na cel, – określenie sposobów osiąga- nia tych celów.	sformalizowany sposób osiągania celów rozwoju	różnica gatunkowa strategii
	Splot czynności i zabiegów planistycznych zmierzających do ujawniania i rozwiązywa- nia problemów rozwoju	sformalizowany w planie strategicznym sposób osiągania celów rozwoju	cecha (zespół cech) przystępująca strategii

Źródło: K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1987, s. 84.

- proces tworzenia strategicznego planu działania – punktem wyjścia w tym ujęciu jest założenie, iż strategia powstaje w sformalizowanym, na ogół, procesie planowania;
- pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu – typowym przykładem jest w tym wypadku sytuacja monopolisty;
- wzorzec działania – strategia stanowi w tym wypadku drogowskaz, którym kieruje się firma;
- proces samoidentyfikacji przedsiębiorstwa – strategia rozumiana jest, jako poszukiwanie tożsamości przedsiębiorstwa, wskazuje, czy firma jest i dokąd zmierza.

Powyższe uwagi ukazują, iż brak jest uniwersalnej definicji strategii. Analiza literatury skłania wręcz do wniosku, że każdy autor tworzy własną definicję strategii, na potrzeby określonych rozważań. Strategia jest pojęciem dynamicznym, zmieniającym się. Żadne z określeń strategii nie góruje nad innymi. Oczywiście, do pewnego stopnia, mogą być one dla siebie konkurencją; jednakże przede wszystkim są wobec siebie komplementarne, uzupełniają się wzajemnie i ukazują, jak złożoną treść niesie termin „strategia”.

Autorka pod pojęciem „strategii” rozumie zbiór określonych koncepcji działań przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na realizację długofalowych celów firmy, w zmieniającym się otoczeniu. Jest to więc rzeczowe ujęcie strategii, które akcentuje zarówno twórczy (myślowy), jak i praktyczny aspekt strategii.

2. Hierarchia strategii w przedsiębiorstwie

Strategie w przedsiębiorstwie układają się w sposób hierarchiczny. Ze względu na poziom w organizacji (firmie), na którym są tworzone, wyróżnia się najczęściej²¹ trzy klasy strategii: strategię przedsiębiorstwa, strategię biznesu i strategię funkcjonalne.

²¹ Jest to rozróżnienie najpopularniejsze, aczkolwiek w literaturze spotkać również można wyodrębnienie również czterech rodzajów strategii: strategii przedsiębiorstwa, która formułowana jest na poziomie całego przedsiębiorstwa; strategii branżowej, służy nakierowanej na działanie wydzielonej jednostki branżowej w ramach przedsiębiorstwa; strategii funkcjonalnych, dotyczących realizacji poszczególnych funkcji firmy – oraz strategii operacyjnych (narzędziowych), dotyczących kształtowania instrumentów działania i technik na szczeblu operacyjnym, są one bardziej szczegółowe. Por. A. Thompson, A. Strickland: *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood 1992, s. 33.

Strategia przedsiębiorstwa (określana w literaturze także jako: wiodąca, przewodnia, globalna) formułowana jest na poziomie całego przedsiębiorstwa. Dotyczy działań podejmowanych przez organizację jako całość, dąży do określenia roli, jaką powinny odgrywać poszczególne rodzaje działalności. Określa jaki rodzaj, lub jakie rodzaje działalności są lub będą rozwijane, jak każdy z tych rodzajów działalności powinien być prowadzony, w jaki sposób powinny być rozdzielone zasoby firmy pomiędzy poszczególne rodzaje działalności oraz jaki powinien być obraz przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Strategia ta wytycza kierunek rozwoju firmy, określa sposób jej zachowania w czasie, jej odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu. Kształtuje ją naczelne kierownictwo.

Według J. M. Baugiera i S. Vuilloda strategia przedsiębiorstwa jest to²²:

- wybór dziedzin, w których przedsiębiorstwo zamierza się zaangażować, oraz określenie istoty i zakresu tego zaangażowania, biorąc pod uwagę przyszłą konkurencję i otoczenie zewnętrzne;
- sposób, w jaki przedsiębiorstwo inwestuje zasoby finansowe i ludzkie, aby zmodyfikować na swoją korzyść lub ustabilizować pozycję konkurencyjną, w zależności od obecnych i przyszłych zmian swojego otoczenia;
- ogólny plan działań zmierzających do znalezienia przez przedsiębiorstwo miejsca na rynku.

Strategia biznesu (określana także jako strategia danego rodzaju działalności, strategia na poziomie jednostki operacyjnej) – służy natomiast sterowaniu działaniem określonej jednostki w ramach przedsiębiorstwa. Precyzuje, jak w ramach poszczególnych rodzajów działalności realizowane będą ich misje i cele. Tworzona jest na średnich szczeblach zarządzania.

Strategia funkcjonalna, z kolei, określa długookresowe plany realizacji podstawowych funkcji wewnątrz każdego rodzaju działalności, a w konsekwencji sposób realizacji dwóch powyższych strategii.

Zaznaczyć należy, iż w stosunku do firm małych, najczęściej jednobranżowych, mówić można jedynie o dwóch rodzajach strategii: strategii przedsiębiorstwa, równoważnej ze strategią biznesu (stra-

²² J. M. Baugier, S. Vuillod: *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993, s. 64.

tegia przedsiębiorstwa i strategia biznesu nakładają się na siebie, trudno jest je oddzielić²³), oraz o strategiach funkcjonalnych.

Konieczny podkreślenia jest fakt, iż pomiędzy strategią przedsiębiorstwa i strategiami funkcjonalnymi istnieje ścisła zależność. Strategia przedsiębiorstwa stanowić powinna, z założenia, pewną całość, nie zaś zbiór nie powiązanych ze sobą przedsięwzięć. Stąd konieczność uwzględniania przy jej formułowaniu – strategii funkcjonalnych. Strategie funkcjonalne wpływają więc na strategię przedsiębiorstwa, kształtują ją; strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową strategii funkcjonalnych. I odwrotnie. Strategia przedsiębiorstwa decyduje o kierunku, głównych tendencjach strategii funkcjonalnych. Strategie funkcjonalne stanowią bowiem rozwinięcie strategii ogólnej. Hierarchię strategii w przedsiębiorstwie przedstawia Rys. 1.

3. Systematyzacja strategii globalnych firmy

Analizując spotykane w literaturze przykłady systematyzacji strategii globalnych, zauważyć można, iż najczęściej strategię tę, grupowane są według charakteru podejmowanych działań i sposobu kreowania rozwoju firmy²⁴.

Podziały strategii globalnych nawiązują zazwyczaj do klasycznego już rozróżnienia strategii, dokonanego przez H. I. Ansoffa. Autor ten wyróżnił cztery zasadnicze kierunki (strategie) wzrostu firmy, w oparciu o relacje produkt – rynek. Są to²⁵:

- penetracja rynku,
- rozwój rynku,
- rozwój produktu,
- dywersyfikacja.

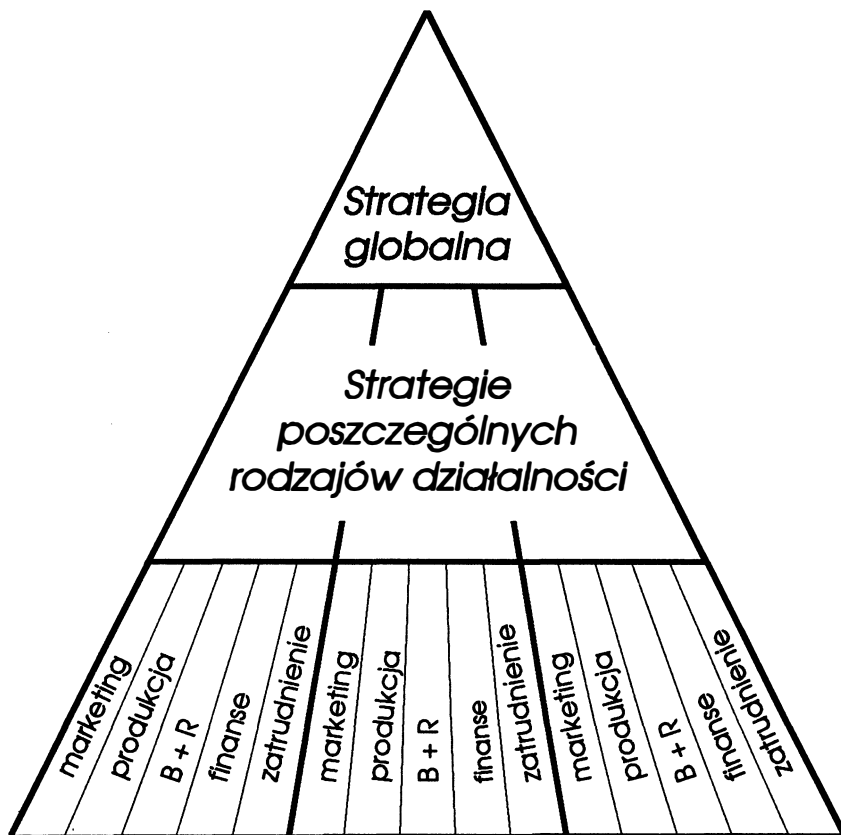
Cechy powyższych strategii przedstawia Tab. 2.

²³ M. Marchesnay: *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 13.

²⁴ Por. np. M. E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów o konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-56, P. F. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 223-270, A. H. Krzyżmiński: *Strategia eksportera na rynkach krajów kapitalistycznych*, PWE, Warszawa 1976, s. 101-133.

²⁵ H. I. Ansoff: *Corporate Strategy*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, Middlesex 1971, s. 99.

Rys. 1. Hierarchia strategii w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne

Tab. 2. Macierz produkt-rynek

Produkt Rynek	Obecny	Nowy
Obecny	Penetracja rynku – dążenie do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na opanowanym już rynku	Rozwój produktu – kreowanie unowocześnionych wyrobów na potrzeby dotychczasowych odbiorców
Nowy	Rozwój rynku – poszukiwanie nowych rynków dla oferowanych już produktów	Dywersyfikacja – tworzenie nowych wyrobów skierowanych do nowych odbiorców

Źródło: H. I. Ansoff: *Corporate Strategy*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, Middlesex, 1971, s. 99, tab. 6.1.

Zdaniem autorki, macierz H. I. Ansoffa ujmuje jedynie te kierunki działań, których zamierzeniem jest dalszy wzrost firmy. Nie obejmuje poczynań stabilizacyjnych oraz redukujących (mających na celu zamykanie działalności). Niemniej jednak, stanowi punkt wyjścia dla całościowych systematyzacji strategii globalnych.

Jedną z takich klasyfikacji przedstawił L. L. Byars. Wśród wiodących strategii przedsiębiorstwa wymienia on następujące²⁶:

1. strategię ustabilizowanego wzrostu – stosowana jest ona w sytuacji, gdy firma usatysfakcjonowana jest dotychczasowymi osiągnięciami i decyduje się kontynuować realizację tych samych lub podobnych celów; coroczna wielkość wyników rośnie w przybliżeniu o ten sam procent, zaś firma kontynuuje obsługę swoich klientów, dostarczając im w zasadzie tych samych produktów i usług.
2. strategię wzrostu – cechą charakterystyczną tych strategii jest fakt, iż przedsiębiorstwo rozwija nowe produkty, wchodzi na

²⁶ L. L. Byars: *Concepts of Strategic Management*, Harper and Row, Publishers, New York 1984, s. 78-100.

nowe rynki, wdraża nowe procesy, ale także szuka nowych zastosowań dla produktów już istniejących. Jednocześnie firma stara się wybrać taki ogólny obszar działalności, który odznacza się szybszym tempem wzrost niż gospodarka jako całość oraz segment rynku, o szczególnie szybkim tempie rozwoju. Wśród strategii wzrostu wyróżnić można:

- a) strategię koncentracji na jednym produkcie (lub usłudze) – jej wynikiem jest rosnąca wielkość sprzedaży, zysku i udziału na rynku; warunkiem sukcesu jest w tym wypadku popyt na produkty i usługi przedsiębiorstwa.
 - b) strategię dywersyfikacji koncentrycznej – firma rozpoczyna produkcję nowych wyrobów (usług), lecz podobnych do już wytwarzanych. Nie wymagają więc one od przedsiębiorstwa nowych umiejętności (mieszczą się w granicach posiadanej technologii, know-how, kanałów dystrybucji itp.).
 - c) strategię integracji pionowej – polega na rozszerzeniu dystrybucji własnych produktów (lub usług), z jednoczesnym zaopatrzeniem w pewne lub wszystkie produkty czy usługi niezbędne w produkcji wyrobów.
 - d) strategię integracji poziomej – polegającej na wchłanianiu firm konkurencyjnych.
 - e) strategię dywersyfikacji konglomeratu – charakteryzuje się wprowadzeniem nowych wyrobów lub usług, które w sposób znaczący różnią się od dotychczas wytwarzanych.
3. fuzje – występują często jako realizacja strategii dywersyfikacji. Polegają na wchłanianiu, lub łączeniu się firm.
 4. joint-venture – łączenie się przedsiębiorstw w celu uzyskania takiej kombinacji cech, której żaden z partnerów nie może samodzielnie stworzyć i osiągnięcie celów, których samodzielnie nie byłoby w stanie zrealizować.
 5. strategię ograniczania inwestycji – stosowane w celu zmniejszenia kosztów i zwiększenia dopływu gotówki.
 6. strategię redukcji – realizowane w warunkach złej sytuacji finansowej firmy, lub też w okresie recesji gospodarczej. Wymienić wśród nich należy:
 - a) strategię turnaround – polegająca na wprowadzaniu zmian na stanowiskach kierowniczych, centralizacji decyzji, wzmocnieniu systemu kontroli.

- b) strategię dywesticji – charakteryzującą się wyprzedzą części przedsiębiorstwa.
- c) strategię likwidacji – stosowaną, gdy zastosowanie innych strategii nie przyniosło rezultatów. Następuje wyprzedz akcji, ewentualnie zamknięcie przedsiębiorstwa.

Z kolei według koncepcji I. Higginsa wyodrębnić można następujące globalne strategie przedsiębiorstwa²⁷:

1. konkurowania lub wyszukiwania niszy strategicznej – przedsiębiorstwo ma do wyboru bezpośrednią konkurencję z innymi, lub poszukiwanie takiego rynku, na którym inne firmy nie działają.
2. koncentracji lub różnorodności produktu – firma skupia swoją uwagę na jednym produkcie, rynku, czy technologii, bądź też stara się zróżnicować je.
3. rozwoju, w tym:
 - a) rozwoju intensywnego, poprzez integrację lub poprzez dywersyfikację
 - Rozwój intensywny przybierać może postać: penetracji rynku, rozwoju rynku i rozwoju produktu (Higgins rozumie te terminy podobnie jak I. Ansoff).
 - Rozwój przez integrację może z kolei przebiegać w trzech kierunkach: do tyłu (próby przejęcia kontroli nad dostawcami), do przodu (uzyskiwanie kontroli nad dystrybutorami) i poziomo (włączanie do firmy przedsiębiorstw konkurencyjnych).
 - Dywersyfikacja natomiast przybiera formę: koncentryczną – gdy firma rozwija dodatkowo nowe produkty, podobne do już produkowanych i oferuje je nowym odbiorcom. Dywersyfikacja pozioma – dotyczy również nowych produktów, ale nie są one powiązane z dotychczas wytwarzanymi i są ukierunkowane na aktualnych odbiorców. Dywersyfikacja konglomeratowa obejmuje zarówno nowe produkty, jak i nowe rodzaje działalności gospodarczej.

²⁷ I. M. Higgins: *Strategy: Formulation, Implementation and Control*, Chicago 1985, w: M. Bratnicki, D. Bednarska: *Strategie przedsiębiorstw przemysłowych w świetle badań empirycznych*, w: *Strategia przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, Prace Naukowe AE im. K. Adamieckiego, Katowice 1990, s. 115.

- b) rozwoju regionalnego, narodowego, międzynarodowego – zależnie od opanowywanego przez firmę rynku,
 - c) rozwoju wewnętrznego, poprzez nabycie, poprzez połączenie, poprzez wspólne przedsięwzięcia – rozwój firmy oparty może zostać na zasobach wewnętrznych, a także na wykorzystywaniu zasobów innych firm. Wykorzystywanie źródeł tkwiących w innych przedsiębiorstwach prowadzi do utraty tożsamości firmy w większym lub mniejszym stopniu (połączenie, wspólne przedsięwzięcia), ewentualnie do pochłonięcia innych firm (nabycie).
 - d) szybkiego, albo wolnego.
4. stabilizacji – polega na braku rozwoju, lub na bardzo wolnym rozwoju.
 5. redukcji inwestycji – dotyczy zmniejszenia kapitału inwestycyjnego w firmie.
 6. zwrotu – działania podejmowane w przypadku dążenia przedsiębiorstwa do przewyższenia spadku efektywności.
 7. kombinacje

Spotykane w literaturze klasyfikacje strategii wiodących, w tym również przedstawione powyżej, posługują się zbliżonymi terminami dla oznaczenia odpowiednich strategii. Nie we wszystkich przypadkach są to jednak pojęcia jednoznaczne. W związku z tym mogą wprowadzać bałagan pojęciowy. Zestawienia te mają jednak podobną konstrukcję – opierają się mianowicie na wyodrębnieniu trzech głównych grup strategii – strategii wzrostu, strategii stabilizacji i strategii zamykania a następnie precyzują warianty strategii w poszczególnych grupach.

4. Proces formułowania i wyboru strategii w przedsiębiorstwie

Strategia przedsiębiorstwa powstaje w procesie planowania strategicznego. Planowanie strategiczne, jako proces formułowania strategii, składa się z szeregu etapów²⁸. Etapy te przedstawić można

²⁸ W literaturze etapy te ujmowane są różnorodnie. Przykładowo J. Stoner i C. Wankel wymieniają następujące fazy: formułowanie celów, identyfika-

w następujący sposób:

1. sformułowanie misji i celów przedsiębiorstwa,
2. analiza pozycji wyjściowej (analiza strategiczna wnętrza firmy oraz otoczenia),
3. stworzenie opcji strategicznych,
4. wybór strategii do realizacji.

Punktem wyjścia w planowaniu strategicznym jest sformułowanie misji i celów firmy.

Cele wyznaczają kierunki działań przedsiębiorstwa. Stanowią zbiór wzajemnie powiązanych aspiracji, zamiarów, dążeń i zakładanych do uzyskania efektów, o różnym poziomie ogólności i konkretyzacji. Zbiór ten powinien mieć charakter hierarchiczny; počawszy od celów głównych, długookresowych i najbardziej ogólnych, po cele krótkookresowe, bardzo szczegółowe. Cele, które realizuje dana firma są odzwierciedleniem interesów i dążeń grup formalnych i nieformalnych istniejących zarówno wewnątrz firmy, jak i tworzących otoczenie przedsiębiorstwa²⁹. Cele strategiczne dotyczą zawsze przedsiębiorstwa jako całości, są nośnikami zmian strukturalnych firmy, oddziałują długofalowo na jej organizację. Formułowane są zazwyczaj w kategoriach jakościowych. Obejmują zarówno otoczenie jak i wewnątrz organizacji, wartości ekonomiczne i humanistyczne.

Do głównych celów strategicznych zaliczyć można: dostosowanie przedsiębiorstwa do rozwoju otoczenia, utrzymanie samodzielności, zdobycie know – how, podział ryzyka, wykształcenie kadry menedżerów o wysokich kwalifikacjach, osiągnięcie wysokiej techniki produk-

cja obecnych zadań i strategii, analiza otoczenia, analiza zasobów, identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń, ustalanie zakresu potrzebnych zmian strategicznych, podejmowanie strategicznych decyzji (identyfikacja wariantów strategii, ich ocena, wybór wariantu). Por. J. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*, PWE 1993, s. 65. J. Penc podaje natomiast następujące etapy formułowania strategii: formułowanie celów i aspiracji, analiza środowiska i analiza otoczenia, analiza i ocena możliwości własnych oraz szans i zagrożeń ze strony otoczenia, opracowanie scenariuszy rozwoju i przewidywanie przyszłych sukcesów i uwarunkowań, analiza scenariuszy rozwoju, badanie synergii w układzie: przedsiębiorstwo – otoczenie, sformułowanie zadań dla przyszłości i alternatyw strategicznych, ocena możliwych strategii funkcjonalnych, wybór strategii optymalnej i metod jej realizacji, koncepcja rozwoju potencjału przedsiębiorstwa, ocena kwantytatywna strategii. Zob. J. Penc: *Projektowanie strategii...*, op. cit., s. 42.

²⁹ Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*, SGH, Warszawa 1992, s. 8.

cji, elastyczną strukturę organizacyjną, utrzymanie płynności środków, zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości sukcesu, powiększenie udziału w rynkach, rozeznanie potrzeb klientów, segmentacje rynku, wytworzenie atmosfery dobrej woli wśród pracowników³⁰.

Niezależnie jednak od specyfiki celu, wszystkie one związane być powinny z misją przedsiębiorstwa. Misja jest wobec celów nadrzędna; cele powinny wypływać z niej, być jej podporządkowane.

Misja to najwyższy szczebel uogólnienia strategii firmy. Misja przedsiębiorstwa określa czym jest i czym powinna być dana jednostka. Według A. Campbella i S. Yeunga w misji powinny zostać odzwierciedlone cztery elementy: cel, strategia, wartości i standardy zachowań przedsiębiorstwa³¹. Określenie misji wymaga zarówno solidnej wiedzy jak i twórczej wyobraźni. Dobre definicje misji określone są na podstawie szczegółowych analiz wnętrza firmy oraz pojawiających się na rynku możliwości. Podejście takie ma na celu określenie wewnętrznej zdolności firmy w stosunku do konkurencyjnego otoczenia.

Dobrze sformułowana misja daje podstawę do generowania celów przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności oczywiście, celów strategicznych. Według P. F. Druckera cele strategiczne to takie wartości, których osiągnięcie jest niezbędne dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ich treść powinna oddawać sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowić silny stymulator jego aktywności w zakresie wszystkich sfer działania³².

Drugi krok w procesie planowania strategicznego stanowi analiza strategiczna. Po określeniu strategicznych celów firmy, niezbędne staje się określenie sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo w chwili obecnej. Ocena ta z kolei stanie się podstawą do sprecyzowania możliwych do podjęcia przez firmę działań oraz do wyboru strategii do realizacji. Analiza strategiczna prowadzona więc być powinna systematycznie i w taki sposób, aby potwierdzić do-

³⁰ R. Emerson: *Strategiczny controlling*, w: „Przegląd Organizacji”, 1990, Nr 8-9, s. 40.

³¹ J. Polowczyk: *Business plan a wyznaczanie strategii przedsiębiorstwa*, w: *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 1993, seria I, zeszyt 208, s. 63.

³² P. F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 78-107.

tychczasowy cel przedsiębiorstwa, ewentualnie doprowadzić do ponownego jego zdefiniowania.

Analizę strategiczną określić można jako zbiór działań, diagnozujących organizację i jej otoczenie, w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację³³.

Na analizę strategiczną składa się: analiza zewnętrzna (otoczenia przedsiębiorstwa), analiza wewnętrzna (czynniki wewnętrznych firmy), badanie synergii przedsiębiorstwa i otoczenia oraz ustalanie możliwych kierunków strategicznych³⁴. Pozwala ona ocenić sytuację w zakresie potencjału przedsiębiorstwa (co przedsiębiorstwo posiada, czym dysponuje, jakie są jego mocne i słabe strony), zidentyfikować bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa, zagrożenia i szanse, które niesie ono ze sobą, wyjaśnić wzajemne powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz określić możliwe działania przedsiębiorstwa.

Analizę strategiczną, od innych analiz stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, odróżnia przede wszystkim³⁵:

- badanie i łączenie informacji, zarówno z otoczenia firmy, jak i samej organizacji i konfrontowanie tych wyników,
- interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej, polegający na wykorzystywaniu metod z wielu dziedzin np. metod ilościowych, jakościowych, z zakresu psychologii, socjologii, ekonomii, marketingu czy statystyki.

Prowadzenie analizy strategicznej niesie ze sobą wiele korzyści³⁶. Pozwala ona bowiem na bardziej realistyczny podział, a jednocześnie uporządkowanie przedsiębiorstwa. Firma, która często jest jedynie nieokreśloną całością, zbyt skupioną na produkcji, określonych działach czy funkcjach, staje się dzięki analizie – precyzyjną i uporządkowaną całością wyspecjalizowanych jednostek produkcyjnych i usługowych. Analiza oferuje również proste pomysły, pozwalające wyraźnie ocenić sytuację strategiczną a w szczególności po-

³³ G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 13.

³⁴ *Zarys metodyki planowania strategicznego*, pod red. A. Klasika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1990, s. 55.

³⁵ G. de Saint Marie: *Kierowanie matym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993, s. 38-41.

³⁶ J. M. Baugier, S. Vuillod: *Strategie zmian...*, op. cit., s. 64.

równać różne rodzaje i profile działalności. Analiza ta wprowadza ścisły związek pomiędzy sytuacją strategiczną a finansową, pozwalającą połączyć we wspólną całość produkcję, marketing i badania.

Jak nadmieniono wcześniej, pierwszym elementem analizy strategicznej, jest analiza czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa. Analiza ta obejmuje określenie oraz ocenę materialnych i niematerialnych czynników, sprzyjających realizacji celów przedsiębiorstwa i jego rozwojowi, lub utrudniających jego funkcjonowanie. Zmierza ona do całkowitej oceny zdolności firmy i jej potencjału. Jest wielowymiarowym sprawdzeniem tego, czym jest przedsiębiorstwo i jakie w nim tkwią możliwości³⁷. W ramach analizy wewnętrznej ocenić więc należy w szczególności: w jakim stopniu wykorzystywany jest potencjał przedsiębiorstwa, czy w ramach posiadanych zasobów możliwa jest realizacja stawianych przed firmą celów, jakie zmiany są niezbędne i czy przedsiębiorstwo ma zdolność do konkurencji.

J. Penc uważa, iż w ramach analizy wewnętrznej ocenić należy w szczególności³⁸:

- jaki jest potencjał przedsiębiorstwa wykorzystywany, a jaki jest możliwy do wykorzystania, jakie są jego silne i słabe strony oraz tendencje rozwoju;
- jakie są źródła dotychczasowych sukcesów przedsiębiorstwa i jaka jest zdolność do konkurencji (udział w rynku, infrastruktura marketingu, potencjał konstrukcyjny, zdolności produkcyjne, potencjał innowacyjny, sprawność zarządzania itp.);
- czy przedsiębiorstwo będzie zdolne do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i jakie zasoby będą potrzebne (zaopatrzenie materiałowe, środki finansowe, inwestycje, potrzeby kadrowe itp.);
- jakie trzeba będzie wprowadzić zmiany w działalności i strukturze przedsiębiorstwa i jakie są możliwe kierunki tych zmian, np. w marketingu, produkcji, redukcji kosztów, optymalizacji wielkości zakładów, strukturze organizacyjnej, itp.

Analiza ta nie może ograniczać się tylko do opisu zastanej sytuacji, lecz powinna uchwycić także siły sprawcze, powodujące ruch

³⁷ *Zarys metodyki planowania strategicznego*, pod red. A. Klasika..., op. cit., s. 65.

³⁸ J. Penc: *Projektowanie strategii...*, op. cit., s. 41.

i zmiany zasobów. Aktualna pozycja firmy jest tylko krokiem, stanem przejściowym na jej drodze, do osiągnięcia pozycji pożądanej, zdefiniowanej poprzez cele i zadania, na bliższą i dalszą przyszłość.

Ocena zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa ma charakter względny, zależy bowiem od sytuacji innych konkurentów. Dopiero poprzez porównanie z konkurentami uzyskać można pełny pogląd na kwestie tego, co stanowi mocną, a co słabą stronę przedsiębiorstwa.

Elementy wnętrza firmy, które powinny podlegać w tym etapie rozpatrzeniu, ujmowane mogą być w rozmaity sposób³⁹. Konieczne jest jednak ich uporządkowanie i opisanie ze strategicznego punktu widzenia. Przykładowo Hofer-Schendel wyróżnia dla celów analizy pięć rodzajów zasobów⁴⁰:

- finansowe (przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa, itp.),
- fizyczne (budynki, urządzenia, stacje serwisowe, itp.),
- ludzkie (fachowcy, inżynierowie, personel kierowniczy, itp.),
- organizacyjne (systemy informacyjne, działy integrujące, itp.),
- technologiczne (standard jakości, marka, know-how, itp.).

Zasoby finansowe są traktowane w tym ujęciu jako podstawowe, gdyż w gospodarce rynkowej stanowią warunek uruchomienia innych zasobów i stanowią koniec łańcucha transformacji. Zasoby te mogą być analizowane według powszechnych kryteriów gospodarki finansowej, a więc poprzez określanie np. rentowności kapitału własnego, przepływów gotówkowych, stopnia zadłużenia, płynności finansowej, itp. Pozostałe zasoby powinny natomiast być rozpatrywane na tle funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa i zarządzania. Zakres koniecznej analizy elementów wnętrza przedsiębiorstwa ujmuje macierz funkcji i zasobów (zob. Tab. 3).

³⁹ J. Penc zalicza do zasobów firmy: zdolność produkcyjną, potencjał kadrowy i zarządzania, potencjał usługowy, zasoby finansowe, źródła zasilania (zarówno bieżące jak i przyszłe), know: how, innowacyjność, sprawność organizacyjną, „ducha firmy” i morale załogi. Por. Penc J.: *Projektowanie strategii...*, op. cit., s. 42. K. Perechuda dzieli natomiast zasoby firmy na: zasoby rzeczowe: budynki, maszyny i urządzenia, finanse, materiały, produkty; zasoby ludzkie: kadra i jej kwalifikacje; zasoby niematerialne: image firmy, klimat panujący w firmie. Por. K. Perechuda: *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wrocław 1993, s. 50.

⁴⁰ H. Steinman, G. Schreyögg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 99.

Tab. 3. Macierz funkcji i zasobów przedsiębiorstwa

Funkcja Zasoby	Badania i rozwój	Produkcja	Marketing	Gospodarka finansowa	Zarządzania
Alokacja zasobów finansowych	Badania podstawowe, Rozwój nowych wyrobów Ulepszenie wyrobów Ulepszenie technologii	Hale fabryczne Wyposażenie Materiały Wynagrodzenia	Sprzedaż i promocja Dystrybucja Obsługa Badania rynku	Gotówka Nabywanie kapitału Alokacja kapitału Rozliczenia	System planowania System informacyjny sfery zarządzania Rozwój personelu Rozwój organizacji
Zasoby rzeczowe	Wielkość, wiek, lokalizacja laboratoriów i wyposażenia	Wielkość, wiek, liczba i lokalizacja warsztatów, stopień automatyzacji, typ produkcji	Liczba i lokalizacja biur sprzedaży i punktów sprzedaży, punktów serwisowych	Liczba i typy komputerów, pozostałe wyposażenie	Wyposażenie centralnej administracji
Zasoby ludzkie	Liczba, kwalifikacje, specjalności naukowców i inżynierów Stopa fluktuacji	Liczba i wiek personelu podstawowego Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje głównych sprzedawców oraz sztabu marketingu Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje i wiek personelu podstawowego Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje i wiek osób zarządzających i sztabu centralnego, styl kierowania, motywacja Stopa fluktuacji

Tab. 3. Macierz funkcji i zasobów przedsiębiorstwa (ciąg dalszy)

Funkcja Zasoby	Badania i rozwój	Produkcja	Marketing	Gospodarka finansowa	Zarządzania
Zasoby organizacyjne	System kontroli postępu i oceny rozwoju	Rodzaj i stopień złożoności systemu zaopatrzenia, systemu planowania i kontroli produkcji, systemu zapasów magazynowych	Rodzaj i stopień złożoności systemów - dystrybucji - serwisu - ustalania cen - badań i rynku	Rodzaj i stopień złożoności systemu: - zarządzania gotówką - planowania finansów - rachunkowości	Rodzaj kultury organizacyjnej, modelu kierownia, systemów komunikowania się
Zasoby technologiczne	Ilość patentów i nowych wyrobów Procent obrotu uzyskanego z nowych wyrobów	Możliwość dysponowania surowcami, produktowność, wykozystanie zdolności produkcyjnej, rozwój kosztów produkcji	Udział kosztów marketingu w kosztach jednostkowych, lojalność względem marki, zdolność dyktowania cen, zdolność oddziaływania na popyt	Wiarygodność kredytowa, przepływy gotówkowe, ewolucja (zmiany) kursów	Prestiż przedsiębiorstwa, stosunki z instytucjami publicznymi, specyficzne know-how (np. joint-ventures, kierowanie kon-sorcyjne, handel Wschód-Zachód)

Źródło: H. Steinman, G. Schreyogg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przy-kłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 100.

Kolejną czynnością w ramach analizy strategicznej jest analiza otoczenia, w którym firma działa. Rozważania nad otoczeniem niezbędne są dlatego, iż to właśnie otoczenie wyznacza ramy dla działań przedsiębiorstwa, a z zajmowaną w nim pozycją związany jest zbiór możliwych opcji strategicznych.

Problem elementów otoczenia, mogących mieć wpływ na strategię firmy, ujmowany jest w literaturze niejednolicie. Najczęstszym podejściem jest podział otoczenia na dwa obszary – otoczenie globalne (dalsze, makrootoczenie) i otoczenie bliższe (techniczno-zadaniowe, mikrootoczenie).

W ramach otoczenia dalszego konieczne jest rozpoznanie tendencji gospodarczych, otoczenia politycznego i prawnego, rozwoju technologicznego; niezbędne wydaje się także zwrócenie uwagi na wiodące tendencje światowe i zmiany społeczno-kulturalne⁴¹.

Powszechnie uważa się, iż otoczenie dalsze leży właściwie poza kontrolą poszczególnych firm. W rzeczywistości jednak „przedsiębiorstwa wywierają znaczny wpływ, choć może mało widoczny z punktu pojedynczego przedsiębiorstwa, na otoczenie globalne. Przedsiębiorstwa poprzez nieodpowiednie zachowania przestrzenne, uwzględniając nadmiernie własne interesy degradują środowisko. Poprzez liczne wynalazki i doświadczenia produkcyjne tworzą nową jakość techniki i gospodarki, a więc przyczyniają się do wzrostu ogólnie pojmowanej cywilizacji przemysłowej, stanowiącej otoczenie globalne jednostki organizacyjnej”⁴².

Przedsiębiorstwo powinno obserwować przeobrażenia w otoczeniu globalnym i przewidywać ich skutki w odniesieniu do własnej działalności, gdyż wpływają one na kształtowanie celów przedsiębiorstwa, w szczególności zaś, pogłębiają ryzyko i niepewność w funkcjonowaniu firmy.

Elementy otoczenia bliższego oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni. Jednocześnie otoczenie to leży w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa, firma może mieć na nie znaczny wpływ. Elementami otoczenia bliższego są: klienci, do-

⁴¹ G. de Sainte Marie: *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 38-41.

⁴² Por. J. Szablowski: *Zachowania przestrzenne przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w makroregionie północno-wschodnim, AE w Poznaniu, Poznań 1993*, s. 19-20.

stawcy, konkurenci, dystrybutorzy, instytucje wspierające, doradcze, kontrolne oraz inne jednostki działające na danym terenie, w tym organy władzy i administracji lokalnej.

Podsumowując – analiza zewnętrzna ma za zadanie, rozpoznanie głównych zagrożeń i możliwości stwarzanych przez otoczenie i określenie siły przedsiębiorstwa wobec tego otoczenia. Podejście takie wymusza ciągłą obserwację otoczenia przez przedsiębiorstwo, szybkie wykorzystywanie możliwości, szans, jakie tam powstają i skuteczne eliminowanie zagrożeń, jakie się tam rodzą.

Rzetelnie przeprowadzona analiza strategiczna, daje możliwość stworzenia, na podstawie uzyskanych w jej wyniku informacji, zbioru możliwych strategii alternatywnych – zbioru opcji strategicznych. Według A. R. Webbera, realne strategie firmy, mieszczą się w obszarze nakładania się na siebie trzech czynników: potencjalnych potrzeb i pragnień rynku (wyłowionych w ramach analizy otoczenia), okazji i ograniczeń nakładanych przez otoczenie (jest to także wynik analizy otoczenia), oraz umiejętności i zasobów firmy (stanowiących konsekwencję analizy czynników wewnętrznych)⁴³. Zbiór dopuszczalnych strategii przedsiębiorstwa przedstawia Rys. 2.

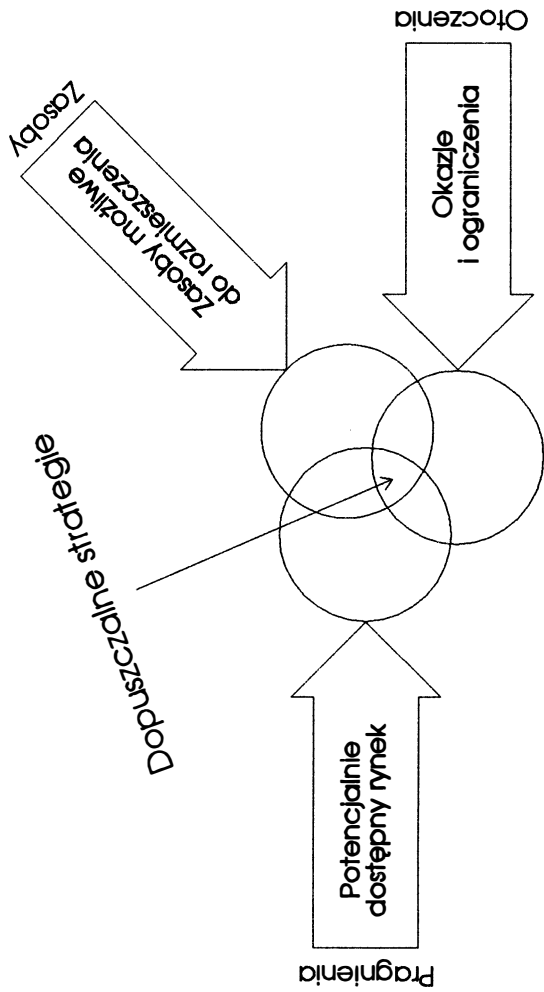
Po sformułowaniu opcji strategicznych, następuje ich ocena i wybór najwłaściwszej. Należy dążyć do znalezienia strategii, która wobec słabych i silnych stron przedsiębiorstwa oraz spodziewanych szans i zagrożeń ze strony otoczenia – rokuje największy sukces. Kryteria, którymi kierować się należy przy wyborze, powinny być zgodne z celami firmy. Według R. P. Rumelta należy zastosować cztery kryteria oceny⁴⁴:

1. strategia i jej części składowe powinny mieć zgodne cele, zadania, politykę;
2. strategia powinna skupiać zasoby i wysiłki na podstawowych zagadnieniach;
3. powinna zajmować się problemami możliwymi do realizacji przy danych zasobach;
4. powinna móc doprowadzić do pożądaných wyników, stwarzać nadzieję, że będzie skuteczna w praktyce.

⁴³ A. R. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 246.

⁴⁴ J. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie...*, op. cit., s. 112-113.

Rys. 2. Zbiór dopuszczalnych strategii przedsiębiorstwa



Źródło: A. R. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 246.

J. Famielec i Z. Kękuś uznają, iż strategię przeanalizować należy pod względem⁴⁵: wewnętrznej spójności i logiki, zgodności z otoczeniem, dostosowania do dostępnych zasobów, satysfakcjonującego poziomu ryzyka i wykonalności. J. Gościński dodaje do powyższych także kryterium trafności horyzontu czasowego⁴⁶. Wybór strategii do realizacji powinien więc być dokonany z dużą rozważą i znajomością realiów przedsiębiorstwa.

Wygrywające strategie są zawsze mieszanką starannej analizy, nowatorskiego pomysłu i bardzo precyzyjnej realizacji⁴⁷. Stąd też po sprecyzowaniu, jaką strategię przedsiębiorstwo będzie realizowało, konieczne jest praktyczne wcielenie jej w życie.

Planowanie strategiczne, prowadzące do określenia strategii przedsiębiorstwa, jest procesem skomplikowanym i wielowarstwowym. Jednakże w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia, nie można z niego zrezygnować, ani też powierzyć ludziom przypadkowym. Brak planowania strategicznego w firmie jest wyrazem braku myślenia strategicznego, a tym samym hamuje zdolność dalszego rozwoju firmy. Zmiany w otoczeniu zachodzą bowiem tak szybko, że długoterminowa stabilizacja przedsiębiorstwa jest wręcz niemożliwa.

⁴⁵ J. Famielec, Z. Kękuś: *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE w Krakowie, Kraków 1992, s. 71.

⁴⁶ J. Gościński: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 133.

⁴⁷ K. Oblój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 9.

ROZDZIAŁ II

STRATEGICZNE ZACHOWANIA MAŁYCH FIRM W ŚWIETLE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH

1. Uwagi wstępne

Strategia przedsiębiorstwa powinna ukazywać kierunek podejmowanych przez firmę działań, w ramach realizacji określonych celów. Jak zaznaczono wcześniej, strategia globalna powiązana jest ściśle ze strategiami funkcjonalnymi. Strategie funkcjonalne wynikają ze strategii wiodącej, natomiast ona sama scala strategie funkcjonalne. Dlatego też identyfikacja strategii globalnych przedsiębiorstw nie może zostać przeprowadzona bez ogólnego rozpoznania zachowań tych jednostek w określonych strategicznych sferach działalności. Do sfer tych zaliczyć należy te, w których zachodzą procesy decydujące, bezpośrednio lub pośrednio, o pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu⁴⁸.

Strategiczne zachowania przedsiębiorstw rozpatrzone zostały w następujących sferach:

1. działania wewnątrz przedsiębiorstwa – została tu zwrócona uwaga na zmiany wielkości zatrudnienia w firmie, planowane zmiany formy prawnej, zmiany organizacyjne, planowane inwestycje oraz zmiany w wielkości posiadanych środków finansowych;
2. działania dotyczące produkcji – analiza w tym wypadku objęła zmiany w realizowanej już produkcji (świadczonych usługach) oraz zamierzenia w stosunku do nowej produkcji lub usług;

⁴⁸ M. J. Stankiewicz: *Identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw*, w: „Przegląd Organizacji”, 1995, Nr 1, s. 15.

3. działania dotyczące rynku – skoncentrowano się w tym miejscu na planowanych zamierzeniach dotyczących zdobywania nowych rynków oraz intensyfikacji działań na rynkach już opanowanych;
4. działania dotyczące wybranych elementów otoczenia bliższego – rozpatrzono tu kwestię ewentualnych działań przedsiębiorstw w stosunku do dostawców, dystrybutorów, konkurencji i innych (nie pozostających w kontaktach gospodarczych) firm.

Analiza planowanych przez przedsiębiorstwa działań, w poszczególnych dziedzinach, dotyczy okresu trzech lat, tj. roku 1995, 1996 i 1997. Analiza wyników badań poprzedzona zostanie przedstawieniem charakterystyki badanych firm, co z pewnością pozwoli na lepsze poznanie omawianych jednostek.

2. Ogólna charakterystyka małych firm poddanych badaniom

Badaniami empirycznymi objęto firmy o następujących cechach:

1. przynależność przedsiębiorstwa do sektora prywatnego,
2. celem utworzenia przedsiębiorstwa było prowadzenie działalności gospodarczej,
3. według stanu na dzień 30.06.1994 r. przedsiębiorstwa zatrudniały na podstawie stosunku pracy od 6 do 50 osób,
4. przedsiębiorstwa posiadały jednorodny kapitał krajowy,
5. przedsiębiorstwa należały do sfery produkcji materialnej, z wyłączeniem działów: rolnictwo i leśnictwo,
6. siedziba przedsiębiorstwa znajdowała się na terenie województwa białostockiego.

Takie określenie zbiorowości generalnej miało na celu objęcie badaniami w miarę jednorodną grupę przedsiębiorstw. Operat losowania stanowił wykaz przedsiębiorstw o założonych cechach, sporządzony przez Wojewódzki Urząd Statystyczny w Białymstoku. Przedsiębiorstw o założonych cechach odnotowano w dniu 30.06.1994 r. – 990. Z tej grupy do badań ankietowych wylosowano 101 przedsiębiorstw (co stanowi 10,2% firm).

Pod względem formy prawnej, wśród analizowanych jednostek zanotowano: 1 spółkę komandytową (1% przedsiębiorstw), 1 spółkę

akcyjną (1,0%), 3 spółdzielnie (3,0%), 27 spółek cywilnych (26,7%), 32 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (31,7%), 37 jednostek bez szczególnej formy prawnej (36,6%).

Pod względem przynależności do działów gospodarki narodowej, wśród badanych firm przeważały przedsiębiorstwa handlowe – 40 jednostek (39,6%) oraz przemysłowe – 36 jednostek (35,6%). Zanonotowano także 16 przedsiębiorstw z działu budownictwo (15,8%), 5 firm transportowych (5,0%), 3 – z działu pozostałe gałęzie produkcji materialnej (3,0%) oraz 1 przedsiębiorstwo należące do działu gospodarka komunalna.

W badanej próbie znalazło się 80 firm zatrudniających od 5 do 20 osób (79,2%) oraz 21 firm zatrudniających od 21 do 50 osób (20,8%).

W Białymstoku zlokalizowane były 73 badane przedsiębiorstwa (72,3%), zaś 28 poza nim (27,7%).

Analiza uzyskanych w trakcie badań informacji wykazała, iż badane przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku średnio 4,3 roku. Najstarsza firma powstała w 1962 roku, 3 następne w latach 70-dziesiątych, natomiast 13 w latach 80-dziesiątych. Do roku 1989 (do czasu wprowadzenia ustawy o działalności gospodarczej) powstało łącznie 16,8% badanych firm. Najwięcej firm powstało w roku 1990 i 1991 – łącznie 43,6%. Wśród badanych firm znalazły się tylko 2 firmy, które istnieją na rynku około pół roku (powstały w roku 1994). Powyższe dane przedstawia Tab. 4.

Analiza wieku badanych firm upoważnia do stwierdzenia, iż są to przedsiębiorstwa o w miarę ugruntowanej pozycji, które utrzymały się na rynku stosunkowo długo. Tym samym przypuszczać można, że potrafią one dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz w ich zachowaniu można znaleźć przejawy zachowań strategicznych.

Wśród przebadanych firm dominowały jednostki prowadzące działalność handlową – 26 przedsiębiorstw (25,7%) oraz usługową – 19 firm (18,8%). Zanonotowano także 14 firm produkcyjnych (13,9%). W sumie, jednorodną działalność prowadziło 59 przedsiębiorstw, co stanowi 58,4% wszystkich przebadanych firm. Pozostałe 41,6% przedsiębiorstwa – to jednostki wielobranżowe. Działalność usługowo-handlową zadeklarowało 13 przedsiębiorstw (12,9%), produkcyjno-usługową 8 przedsiębiorstw (7,9%), produkcyjno-han-

Tab. 4. Rok założenia przedsiębiorstw poddanych analizie

Rok założenia	Liczba firm	Udział w badanej populacji
1994	2	2,0
1993	14	13,9
1992	14	13,9
1991	21	20,8
1990	23	22,8
1989	10	9,9
przed 1989	17	16,8
Razem	101	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 5. Koncentracja produkcji na poszczególnych rynkach w badanych firmach

Rodzaj rynku	Procent produkcji (wszystkich badanych przedsiębiorstw łącznie) przeznaczony na dany rodzaj rynku
Rynek lokalny	42,9
Rynek województwa	17,3
Rynek regionalny	12,0
Rynek krajowy	18,8
Rynek krajów byłego RWPG	3,2
Rynek krajów zachodnich	5,8
Razem	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

dlową 7 firm (6,9%). Wszystkie rodzaje działalności odnotowano w 14 przedsiębiorstwach (13,9%).

Analiza zebranych ankiet pozwala zauważyć zdecydowaną koncentrację badanych firm na rynku lokalnym. (Zob. Tab. 5).

Badane przedsiębiorstwa 42,9% swojej działalności (produkcji, usług) kierują one na rynek lokalny (rozumiany jako rynek danej miejscowości i najbliższych okolic). Przedsiębiorstwa deklarują, iż łącznie na rynku lokalnym, województwa i regionalnym (województwa ościennie), plasują 72,2% swojej działalności. Rynek krajowy pochłania 18,8% ich działalności. Na rynki zagraniczne przeznaczają natomiast tylko 9,0% swoich produktów i usług.

Analizując z kolei liczbę firm działający na poszczególnych rynkach zauważyć można, iż powyższe 9% produkcji i usług przeznaczonych na rynki zagraniczne, pochodzi z 25 przedsiębiorstw (z 24,8% badanych firm). Pozostałe 76 podmiotów (75,5%) nie ma kontaktów z zagranicą. Wśród firm prowadzących wymianę międzynarodową, 13 kieruje swoje produkty i usługi na rynki krajów byłego RWPG, 18 – na rynki innych krajów. Wynika z tego, iż 6 (5,9%) przedsiębiorstw działa na obu rodzajach rynków zagranicznych.

Przedsiębiorstwa zorientowane na rynki zagraniczne w 56% reprezentowały przemysł, zaś w 36% handel. Pozostałe 8%, w równych częściach, przypadło na budownictwo i pozostałe działy produkcji materialnej. Wśród podmiotów działających na rynkach zagranicznych zabrakło przedstawicieli działów: transport i gospodarka komunalna.

Z powyższych danych wysnuć można wniosek, iż badane małe firmy województwa białostockiego uczestniczą w wymianie międzynarodowej w ograniczonym zakresie. Jest to, według autorki, spowodowane brakiem dobrego rozpoznania obcych rynków, brakiem środków finansowych na tego rodzaju analizy, niskimi kwalifikacjami kadry zarządzającej, a także – co podnoszone było wcześniej – właśnie lokalnym charakterem małych firm.

Badane firmy zatrudniały łącznie 1721 osób. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze w tych firmach stanowiły 16,0% ogółu zatrudnionych. Średnio na jedną przebadaną firmę przypadało 2,7 osoby zatrudnionej na stanowisku kierowniczym. Zauważyć należy, iż wśród osób zajmujących te stanowiska, odnotowano tylko 81 kobiet (29,3% osób na stanowiskach kierowniczych). Wydaje się

więc, iż zająć stanowisko kierownicze w firmie prywatnej łatwiej jest mężczyźnie niż kobiecie, chyba że kobieta sama taką firmę założy. Fakt ten świadczy również o większej przedsiębiorczości mężczyzn niż kobiet.

Stanowisko głównego dyrektora (niezależnie od nazwy tego stanowiska) zajmuje w 91 przedsiębiorstwach (w 90,1% badanych firm) właściciel lub współwłaściciel. Tylko w 10 jednostkach (9,9%) najwyższe stanowisko w strukturze organizacyjnej przypada innym osobom. Wśród osób tych 8 zatrudnionych zostało z wolnego naboru, 1 była osobą znajomą dla właścicieli, 1 zaś zatrudniona została dzięki rekomendacji.

Powyższe dane świadczą o tym, iż właściciele sami kierują swoimi firmami, a więc praca w przedsiębiorstwie jest ich głównym zajęciem. Potwierdza się wśród badanych firm twierdzenie, podnoszone w rozdziale drugim, iż w małych jednostkach funkcje właściciela i menedżera nie są rozłączone. Władza właściciela wpływa nie tylko z prawa własności, lecz również z pozycji zajmowanej w strukturze organizacyjnej.

Dane zebrane w trakcie badań wskazują, iż osoby zajmujące w analizowanych firmach stanowiska kierownicze, to w większości osoby z wyższym wykształceniem (Tab. 6). Takim wykształceniem legitymowało się bowiem 156 kierowników (56,5% wszystkich osób zajmujących stanowiska kierownicze). Wykształcenie średnie posiadało 113 osób (41,0%), zaś tylko 7 osób (łącznie – 2,5%) – wykształcenie podstawowe i zawodowe.

Odnotować jednocześnie należy, że 174 osoby (63,1%) wśród badanej kadry kierowniczej posiadało wykształcenie techniczne. Uznać należy więc, iż objęciu stanowiska kierowniczego w małych firmach sprzyja fakt posiadania wykształcenia technicznego, ewentualnie łączyć to można z trudnością w znalezieniu pracy przez inżynierów i absolwentów szkół technicznych, w innych miejscach. Taka sytuacja każe jednak zwrócić uwagę na fakt, iż są to więc osoby nie przygotowane zawodowo do pełnienia funkcji kierowniczych, co może mieć wpływ na jakość i sposób zarządzania przedsiębiorstwem.

Zastanawiać może natomiast stosunkowo mały procent osób z wykształceniem wyższym ekonomicznym i prawniczym (łącznie 14,5%). W tym wypadku mówić można o tendencji odwrotnej – ekonomiści i prawnicy łatwiej znajdują zatrudnienie poza sektorem

Tab. 6. Wykształcenie kierowników w przedsiębiorstwach badanej populacji

Wykształcenie	Liczba kierowników	Struktura w (%)
podstawowe	2	0,7
zawodowe	5	1,8
średnie ogólne	35	12,7
średnie techniczne	78	28,3
wyższe ekonomiczne	33	12,0
wyższe prawnicze	7	2,5
wyższe techniczne	96	34,8
wyższe inne	20	7,2
RAZEM	276	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

małych firm prywatnych (np. przedsiębiorstwa państwowe, prywatyzowane, instytucje państwowe, czy samodzielna działalność w innej formie np. radcy prawni, adwokaci). Wyniki badań wydają się wskazywać, iż prywatni przedsiębiorcy nie doceniają w dostatecznym roli wykwalifikowanej kadry, albo też nie do końca wierzą w jej umiejętności.

Stanowiska kierownicze zajmują w analizowanych przedsiębiorstwach przeważnie ludzie młodzi. Analiza pokazała, że 239 osób (86,5% kadry kierowniczej) nie przekroczyło 45 roku życia. Najliczniejsze grupy wiekowe to osoby od 36 do 45 lat – 142 osoby (51,4%) oraz od 26 do 35 lat – 82 osoby (29,7%). Tylko 15 osób na stanowiskach kierowniczych nie ukończyło 25 roku życia. W badanych przedsiębiorstwach nie odnotowano na stanowiskach kierowniczych osób powyżej 60 roku życia. Natomiast osoby w wieku 46-60 lat stanowią 13,4% kadry kierowniczej tych firm.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, iż osobom powyżej lat 45 trudno jest otrzymać w małych firmach prywatnych stanowisko kierownicze. Wynikać to może zarówno z niechęci właścicieli do zatrudniania osób powyżej pewnej granicy wiekowej, jak

i z przypuszczalnych trudności, z przystosowaniem się do odmiennych, jak się wydaje, warunków pracy w firmach prywatnych, które mogłyby mieć osoby przyzwyczajone do pracy w przedsiębiorstwach państwowych.

3. Działania w zakresie powiększania potencjału wytwórczego i organizacji firmy

Podstawowymi wyznacznikami wzrostu firmy są: wzrost zatrudnienia, wzrost posiadanych środków finansowych, a także postępująca za rozwojem firmy, zmiana formy prawnej (forma prawna na pewnym etapie rozwoju zaczyna kępować działania firmy) oraz zmiany organizacyjne. Przedsiębiorstwo zaczyna także dostrzegać konieczność dokonywania inwestycji, w tym inwestowania w sferę badawczo – rozwojową. Wraz z rozwojem, firma zaczyna przykładać również większe znaczenie do odpowiedniej siedziby. Powyższe działania zostały rozpoznane w pierwszej kolejności.

Wielkość zatrudnienia jest czynnikiem w znacznej mierze limitującym działania przedsiębiorstwa. W celu poznania zamierzeń badanych firm w zakresie zatrudnienia w ankiecie poproszono przedsiębiorstwa o stwierdzenie, czy firmy planują zwiększenie poziomu zatrudnienia, zmniejszenie, czy też pozostawienie na niezmiennym poziomie. Informacje o planowanych posunięciach postanowiono wzbogacić także o dane dotyczące skali tych zmian.

Dla realizacji postawionych przed firmą celów rozwojowych, w okresie najbliższych 3 lat, 57,4%⁴⁹ badanych jednostek zamierza zwiększyć poziom zatrudnienia, 41,6% uważa, iż zatrudnienie powinno pozostać na niezmiennym poziomie, natomiast w 1,0% firm nastąpi redukcja zatrudnienia.

W odniesieniu do badanej próby przedsiębiorstw można stwierdzić, że forma prawna, dział gospodarki narodowej oraz siedziba nie wpływają zdecydowanie na plany badanych podmiotów w zakresie poziomu zatrudnienia. Znacząca różnica zauważalna jest jedynie pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości zatrudnienia.

⁴⁹ Zob. Tab. 1 w aneksie.

I tak plany zwiększenia zatrudnienia mają przede wszystkim firmy mniejsze, wśród których ponad 50% zadeklarowało takie działania. Wśród firm większych przeważa tendencja do stabilizacji poziomu tego czynnika.

Rozpatrując skalę planowanego zwiększenia zatrudnienia, zauważyć należy, iż jedynie 10,3% przedsiębiorstw zamierzających podnieść poziom zatrudnienia (5,9% badanych firm) zamierza powiększyć zatrudnienie w granicach do 20% stanu obecnego⁵⁰. Pozostałe 89,7% jednostek deklarujących zwiększenie zatrudnienia, planuje zmiany na większą skalę. Dominuje tendencja do zmian w granicach 20% – 50%. 29,3% jednostek zamierzających zwiększyć zatrudnienie planuje zwiększenie ponad 100%, zaś 27,6% na poziomie od 50% do 100%.

Porównując skalę przewidywanych zmian w jednostkach o różnej wielkości ponownie widzimy przewagę firm mniejszych. Aż 38,8% badanych firm mniejszych zamierza podnieść zatrudnienie ponad 50% (17,5% – w granicach 50-100%, 21,3% – ponad 100%), podczas gdy wśród firm większych jest to jedynie 9,5% tych jednostek. Firmy większe swoje plany zwiększenia zatrudnienia określają przede wszystkim w granicach od 20% do 50% (23,8% tych jednostek planuje taki wzrost). Wynika to być może z faktu, iż firmy większe w pewnym stopniu osiągnęły już zamierzony poziom zatrudnienia i przewidują jedynie nieznaczne zmiany korygujące. Firmom mniejszym z kolei, dla ich pełnego rozwoju, konieczne staje się znaczne zwiększanie zatrudnienia.

Warto podkreślić, iż wśród firm deklarujących największe zmiany (ponad 100%-owy wzrost zatrudnienia), znalazły się jedynie przedsiębiorstwa zatrudniające do 20 osób.

Redukcję zatrudnienia przewiduje tylko 1 przedsiębiorstwo – 1,0% badanych firm; jest to firma przemysłowa, działająca w formie spółki cywilnej, z siedzibą w Białymstoku i zatrudniająca do 20 osób. Z zebranych informacji wynika, iż firma planująca redukcję zatrudnienia uważa, iż zatrudnienie zmniejszy się o 50% w stosunku do stanu obecnego.

Wraz z rozwojem, firma zaczyna przywiązywać większą wagę do swojego wizerunku, którego odbiciem jest m.in. siedziba przed-

⁵⁰ Zob. Tab. 2 w aneksie.

siębiorstwa. W ankiecie zapytano więc firmy o to, jakie działania zamierzają podjąć, w związku z zajmowaną siedzibą.

18,8%⁵¹ ankietowanych przedsiębiorstw odpowiedziało, iż nie zamierza podejmować żadnych działań. Zarówno siedziba, jak i jej wyposażenie nie zmienia się. Jest rzeczą ciekawą, iż odpowiedź taką dały jedynie jednostki działające w prostszych formach prawnych, a więc spółki z o.o, spółki cywilne oraz przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej. Brak działań w tym zakresie podkreśliło dwa razy więcej firm zatrudniających powyżej 20 osób.

57,4% badanych jednostek zamierza zainwestować w wyposażenie siedziby, bez zmiany tej siedziby.

Działania najbardziej radykalne – zmianę siedziby, deklaruje natomiast, prawie co czwarta badana jednostka (23,8% firm). Najwięcej przedsiębiorstw, które mają takie plany znajduje się wśród jednostek bez szczególnej formy prawnej. Plany przeniesienia siedziby dotyczą przede wszystkim firm zatrudniających do 20 osób.

Każda firma, aby rozwijać się musi inwestować. Inwestycje to zarówno przedsięwzięcia budowlane, zakup nowych urządzeń, aparatury, wyposażenia, a także nabywanie nowych technologii, licencji, praw, ponoszenie nakładów na sferę badawczo – rozwojową. Inwestycje sprzyjają rozwojowi firmy, jednocześnie świadczą o optymizmie jednostek, co do warunków gospodarowania w przyszłości.

Badania pokazały, że w ponad 1/3 przedsiębiorstw (38,6%) w okresie najbliższych trzech lat⁵² nie będą dokonywane żadne inwestycje. Pozostałe firmy mają zamiar inwestować. Najmniejszą skłonność do inwestowania zaobserwowano wśród jednostek handlowych i transportowych, największą wśród przedsiębiorstw gospodarki komunalnej i firm przemysłowych.

W trakcie badań zapytano także przedsiębiorstwa, czy zamierzają zwiększyć poziom znajdujących się w ich posiadaniu zasobów kapitałowych. Okazało się, że powyższy zamiar ma 78,2%⁵³ badanych firm.

Zdecydowanie najczęstszym sposobem na powiększenie będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów kapitałowych, będzie

⁵¹ Zob. Tab. 3 w aneksie.

⁵² Zob. Tab. 4 w aneksie.

⁵³ Zob. Tab. 5 w aneksie.

zwiększenie kapitału założycielskiego, zakładowego lub własnego. Takie działania przewiduje 28,7% badanych firm.

Co szósta badana firma zadeklarowała, że przyrost będących w jej posiadaniu zasobów finansowych zamierza uzyskać poprzez kredyt bankowy, zaś co siódma – poprzez inne działania.

Inne działania, powodujące zwiększenie posiadanych zasobów kapitałowych, polegać mają w opinii badanych firm: na zwiększeniu obrotów, przychodów i zysków, połączeniu z innymi firmami, lub zakupie innych firm oraz leasingu.

Prawie 1/5 ankietowanych przedsiębiorstw (18,9%) zamierza uzyskać zwiększenie zasobów finansowych dwoma lub trzema sposobami jednocześnie (spośród sposobów wymienionych powyżej). Koncepcja ta jest najbardziej popularna wśród firm z siedzibą poza Białymstokiem oraz jednostek zatrudniających od 6 do 20 osób.

Na uwagę zasługują przewidywania firm odnośnie zmiany formy prawnej. Forma prawna może bowiem w zdecydowany sposób ograniczyć rozwój przedsiębiorstwa.

Zebrałe informacje wykazały, że o zmianie formy prawnej myśli jedynie 13,9%⁵⁴ badanych jednostek, a więc tylko w co 7 firmie, forma prawna zaczyna krępować działania przedsiębiorstwa. Zmianą formy prawnej zainteresowane są przede wszystkim spółdzielnie oraz przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej. Co trzecia spółdzielnia i co piąte przedsiębiorstwo bez szczególnej formy prawnej wyraziło w ankiecie zamiar zmiany formy, w której funkcjonuje. Deklaracje takie złożyła co 10 spółka cywilna i co 16 spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Jakie formy prawne byłyby pożądane według przebadanych firm? Otóż 71,4% jednostek, które zamierzają przekształcić się, uważa, iż przybiorą formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Zamiar ten mają wszystkie pragnące zmienić formę spółdzielnie i spółki cywilne oraz 75% mających takie plany przedsiębiorstw bez szczególnej formy prawnej. Pozostałe przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej zamierzają przyjąć formę spółek cywilnych. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mają z kolei zamiar przyjąć formę spółki akcyjnej.

Nadmienić należy, że zmianą formy prawnej zainteresowanych

⁵⁴ Zob. Tab. 6 w aneksie.

było prawie dwa razy więcej przedsiębiorstw zatrudniających do 20 osób. Wynika to z pewnością z faktu, iż firmy większe przeważnie dostosowały już swój status prawny do wymogów dalszego rozwoju.

Kolejnym pytaniem postawionym badanym firmom była kwestia zmian w wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. Firmy poproszone zostały o skonkretyzowanie swoich planów odnośnie zmian w strukturze organizacyjnej oraz w systemie zarządzania firmą.

Pierwotna analiza zgromadzonych danych wykazała, iż tylko 39,6%⁵⁵ badanych firm zamierza podjąć działania w zakresie wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. Wśród firm tych 80,0% deklaroowało działania w ramach struktury organizacyjnej, 30,0% – zmiany w systemie zarządzania (10% jednostek zadeklarowało działania na obydwu polach).

Plany zmian w strukturze organizacyjnej miały przede wszystkim przedsiębiorstwa białostockie oraz firmy zatrudniające do 20 osób. Poproszone o skonkretyzowanie działań, które podejmą w ramach przeobrażeń struktury organizacyjnej, badane podmioty wymieniały:

- dołączenie nowych stanowisk do istniejącej struktury organizacyjnej (np. zatrudnienie księgowej, specjalisty do spraw marketingu, stanowisk dla praktykantów),
- nowy podział zakresu czynności, obowiązków i odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk,
- podział istniejących działów i stworzenie nowych,
- rozbudowa działów już istniejących (np. transportu, finansów, obsługi klienta),
- stworzenie wyspecjalizowanych grup do konkretnych czynności.

Część firm określiła swoje zamierzenia w zakresie zmian w strukturze organizacyjnej, bardzo ogólnie, a mianowicie zadeklarowały one:

- udoskonalanie struktury organizacyjnej (w celu np. uzyskania płynnego przepływu informacji, zwiększenia wydajności pracy, udoskonalenia organizacji pracy),
- stabilizację struktury,
- dostosowanie struktury do nowej sytuacji (np. do zmienionej formy prawnej, do 3-brygadowego systemu pracy, do sytuacji,

⁵⁵ Zob. Tab. 7 w aneksie.

która zaistnieje po połączeniu z dostawcami lub po stworzeniu nowych zakładów).

Należy dodać, iż w przypadku 10,8% firm deklarujących działania w ramach struktury organizacyjnej, opisu konkretnych zamierzeń nie można zakwalifikować do działań w tej dziedzinie. Firmy te zadeklarowały bowiem: podniesienie wydajności, wprowadzenie nowych norm oraz komputeryzację, co trudno jednak zaliczyć do zmian w zakresie struktury organizacyjnej.

Działania w sferze zarządzania zadeklarowały przede wszystkim firmy o zatrudnieniu 21-50 osób. Jednostki te planują następujące działania:

- likwidacja kolegalnej formy zarządzania przez zarząd,
- zwiększenie nadzoru nad pracownikami,
- zmiana systemu wynagradzania,
- zwiększenie swobody pracowników,
- zmiana formy kierowania, związana ze zmianą formy prawnej.

Wśród odpowiedzi na temat zmian w systemie zarządzania znalazły się również takie, które należałoby przenieść do odpowiedzi dotyczących zmian struktury organizacyjnej oraz takie, które, jak w wypadku poprzednim – nie można zaliczyć w ogóle do zmian w wewnętrznej organizacji firmy. Zmiany struktury organizacyjnej, a nie systemu zarządzania, dotyczą bowiem następujące posunięcia:

- utworzenie komórek kontroli,
- utworzenie stanowiska do spraw marketingu,
- podział pracowników na grupy, na czele z dyrektorem każdej z nich.

Odpowiedzi nie związane z pytaniem, to z kolei zmiana produkcji i technologii.

W konsekwencji stwierdzić należy, że nie jak początkowo obliczono 39,4%, lecz 33,7% przedsiębiorstw zamierza podejmować działania w zakresie wewnętrznej organizacji firmy. 66,3% firm takich działań nie planuje. Zmiany te dotyczyć będą przede wszystkim struktury organizacyjnej; wprowadzi je 94,1% firm planujących posunięcia w wewnętrznej organizacji firmy (co stanowi 31,7% wszystkich badanych firm).

Działania w sferze zarządzania przeprowadzić zamierza jedynie 6 jednostek (17,6% firm zamierzających wprowadzić zmiany w wewnętrznej organizacji firmy, co stanowi 5,9% wszystkich badanych

firm). Jak pokazują dane, 11,8% firm, zamierzających wprowadzić zmiany w wewnętrznej organizacji firmy, (co stanowi 4,0% wszystkich badanych firm), planuje podjąć oba typy działań.

W ramach ankiety dano przedsiębiorstwom możliwość wskazania innych działań, które chcą podjąć w okresie trzech lat, dla realizacji wyznaczonych celów, a które nie zostały wcześniej wymienione. Z możliwości takiej skorzystało 35,6% badanych firm.

Jednostki odpowiadające na to pytanie podeszły do problemu dwojako. Niektóre rzeczywiście opowiadały o działaniach dodatkowych, inne jeszcze raz wracały do działań już omówionych, podkreślając ich znaczenie, bądź też uszczegółowiając je. Działania wyszczególniane w tym pytaniu otwartym są oczywiście specyficzne dla konkretnych przedsiębiorstw, jednakże można je połączyć w pewne grupy. Te grupy działań to:

- podniesienie jakości produktów lub świadczonych usług,
- działania marketingowe,
- nowe formy działalności,
- wprowadzenie nowych technologii,
- zwiększenie sieci sklepów,
- zakupy maszyn i środków transportu,
- zmiany w zarządzaniu i polityce personalnej (podniesienie wykształcenia kadry kierowniczej, stworzenie banku danych o personalu, wprowadzenie nowego systemu motywacji, usprawnienie zarządzania),
- działania inne (komputeryzacja, zmiana banku, rozbudowa firmy).

Opis tych działań mówi wiele o firmie i pozwala na lepsze rozpoznanie strategii przedsiębiorstwa .

Reasumując, można stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa mają stosunkowo bogate plany odnośnie powiększania potencjału wytwórczego. Zdecydowana większość jednostek łączy swój rozwój ze zwiększeniem zatrudnienia, co jest zjawiskiem pozytywnym w warunkach obecnego bezrobocia. Małe firmy przejmą, jak się wydaje, przynajmniej część nadwyżek siły roboczej na naszym terenie. Za zmianami ilościowymi powinny iść jednak jakościowe zmiany wewnątrz jednostki (w strukturze organizacyjnej, w systemie zarządzania). Jak pokazują przedstawione dane, badane przedsiębiorstwa nie zdają sobie z tego sprawy, co może stać się w przyszłości barierą w ich rozwoju.

4. Zamierzenia w stosunku do realizowanej produkcji i świadczonych usług

Przy określaniu globalnej strategii przedsiębiorstwa niezmiernie ważne są plany firmy dotyczące zakresu produkcji lub świadczonych usług. Badane przedsiębiorstwa poproszone zostały o odpowiedź na pytanie, jakie działania zamierzają podjąć w zakresie już prowadzonej produkcji (świadczonych usług) oraz o skonkretyzowanie planów związanych z nową produkcją (rodzajem świadczonych usług).

Analiza zgromadzonych informacji wykazała, że większość jednostek nastawionych jest na działania związane z koncentracją na prowadzonej działalności. 52,5%⁵⁶ badanych firm przyznało, że zamierza zwiększyć skalę obecnej produkcji lub świadczonych usług. Pozostawienie produkcji (lub świadczonych usług) na niezmiennym poziomie planuje natomiast 9,9% analizowanych firm. Ograniczenie zakresu obecnej działalności przewiduje tylko 1,0% badanych firm (1 jednostka).

Zaznaczyć należy, iż żadna z badanych firm nie zamierza rezygnować całkowicie z prowadzonej już działalności. Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa zamierzają więc pozostawić przynajmniej część obecnie prowadzonej produkcji lub świadczonych usług.

Pozostałe 36,6% przebadanych firm różnicuje swoje plany w stosunku do poszczególnych rodzajów prowadzonej działalności (produkcji lub świadczonych usług). Wśród odpowiedzi znalazły się następujące kombinacje działań:

- zwiększenie zakresu niektórych działalności, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie,
- ograniczenie zakresu niektórych działań, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie,
- rezygnacja z niektórych działalności, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie.

Najwięcej firm, mających różne plany, zdecydowało się na pierwszą kombinację (zwiększanie zakresu niektórych działalności, a pozostałych – pozostawienie na niezmiennym poziomie). Deklarowało to 89,2% spośród tej grupy firm (a więc 32,7% wszystkich przebadanych jednostek). 5,4% tych przedsiębiorstw (2,0% wszystkich

⁵⁶ Zob. Tab. 8 w aneksie.

badanych firm) zdecydowało się na drugą możliwość. Również 5,4% przedsiębiorstw (2,0% wszystkich firm) opowiedziało się za rozwiązaniem trzecim.

W konsekwencji plany badanych firm, związane z obecną produkcją lub świadczonymi usługami, kształtowały się następująco:

- zwiększenie całego zakresu produkcji przewidywało 52,5% firm
- zwiększenie zakresu niektórych działalności, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie 32,7% firm
- pozostawienie całej produkcji (usług) na tym samym poziomie 9,9% firm
- ograniczenie zakresu niektórych działalności, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie 2,0% firm
- rezygnacja z niektórych działalności, a pozostałych pozostawienie na niezmiennym poziomie 2,0% firm
- ograniczenie całego zakresu produkcji (świadczonych usług) 1,0% firm

Należy podkreślić, że ograniczanie (częściowe lub całkowite), lub rezygnacja z prowadzonej działalności dotyczy przede wszystkim mniejszych firm białostockich, handlowych, budowlanych lub przemysłowych, działających w prostszych formach prawnych (spółka z o.o., cywilna, przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej). To właśnie te firmy szukają jeszcze obszaru, na którym mogłyby prowadzić dalszą działalność.

Niezależnie od planów dotyczących obecnego rodzaju działalności, przedsiębiorstwa posiadają również koncepcje wprowadzania nowej produkcji lub usług. Świadczy o tym fakt, iż co drugie badane przedsiębiorstwo⁵⁷ w okresie najbliższych trzech lat zamierza wprowadzić nowy rodzaj działalności, nowy wyrób lub usługę, które w jakimś zakresie nawiązywać będą do już prowadzonej działalności, zaś co szósta firma chce wprowadzić zupełnie nowe wyroby i usługi. Jednostki, które planują wprowadzanie nowości nawiązujące do już proponowanych produktów usług, poproszone zostały o określenie: na czym będzie polegać to podobieństwo.

⁵⁷ Zob. Tab. 9 w aneksie.

Zgodnie z odpowiedziami firm, podobieństwo produktów lub świadczonych usług opierać się będzie najczęściej (bo w przypadku ponad połowy firm deklarujących podobieństwo 54,4% jednostek deklarujących podobieństwo), na wykorzystaniu posiadanego wyposażenia. Firmy zaproponują więc produkty nowe, ale wytworzone w oparciu o posiadane już środki, służące do obecnej produkcji lub świadczenia obecnych usług. Jednocześnie po 43,9% firm deklarujących podobieństwo odpowiedziało, że nowe produkty (usługi) podobne będą do obecnych pod względem stosowanej technologii lub wykorzystywanych umiejętności. 42,1% jednostek, które zamierzają wprowadzić nowe produkty lub usługi, podobieństwa tego upatruje w grupie klientów (w rynku), do których skieruje swój nowy produkt, usługę. 29,8% (planujących wprowadzenie nowości) proponuje produkt lub usługę podobne do obecnych pod względem przeznaczenia, zaś 22,8% firm, deklarujących podobieństwo w przypadku nowych produktów, wykorzysta rozpoznane już sposoby dotarcia do klientów.

Można dodać, że większość przedsiębiorstw, bo 33,3% deklarujących podobieństwo (co stanowi 18,8% wszystkich badanych firm) określała najczęściej podobieństwo dwoma cechami; 15,8% firm (8,9% wszystkich badanych podmiotów) użyło trzech cech, 5,3% firm (3,0% wszystkich przedsiębiorstw) wskazało aż sześć cech wspólnych, zaś 1,8% przedsiębiorstw (1,0% badanych firm) – określiło cztery podobieństwa.

Szczegółowa analiza zebranych danych wykazała także, że wśród firm, które zamierzają wprowadzić nowe produkty lub usługi – 13,3% (9,9% wszystkich analizowanych firm) planuje zaoferować klientom zarówno produkty (usługi) całkowicie nowe, jak i podobne do obecnych.

Powyższe informacje pokazują, iż małe firmy w okresie najbliższych trzech lat, zamierzają prowadzić aktywne działania dotyczące przedmiotu swojej działalności. Dotyczy to zarówno działalności obecnej, którą ponad połowa firm zamierza zwiększyć, jak i nowych produktów i usług, których wprowadzenie na rynek, planuje 2/3 badanych przedsiębiorstw.

Od ponad połowy podmiotów spodziewać się możemy produktów i usług nowych, lecz jednocześnie podobnych do już oferowanych, co wskazuje, iż przedsiębiorstwa zamierzają przede wszystkim

wykorzystać posiadane możliwości i zdobyte doświadczenia, a dopiero w drugiej kolejności – stawiają na zupełne nowości.

5. Wybrane elementy otoczenia bliższego – jako przedmiot zamierzeń małych firm

Strategia każdego przedsiębiorstwa uwzględniać powinna otoczenie, w którym jednostka funkcjonuje. Pożądana jest obserwacja otoczenia a nawet gdy jest to możliwe – wpływanie na elementy otoczenia, szczególnie otoczenia bliższego.

Kadra kierownicza badanych podmiotów poproszona została o nakreślenie planów przedsiębiorstw w stosunku do takich elementów otoczenia bliższego jak dostawcy, dystrybutorzy, konkurenci oraz inne (nie związane) przedsiębiorstwa.

Informacje uzyskane w trakcie badań wykazały, że ponad połowa badanych firm (54,5%)⁵⁸ nie zamierza podejmować żadnych działań w stosunku do powyższych jednostek.

Aż 45,5% badanych małych przedsiębiorstw chce natomiast wpływać na wybrane elementy otoczenia bliższego. Działania te, według deklaracji badanych firm, dotyczą przejęcia kontroli nad wybranymi firmami, wykupienia tych firm oraz połączenia się czasowego lub na stałe. Zapowiadane były także kombinacje tych działań.

67,4% przedsiębiorstw, które zamierzają podjąć określone działania (30,7% wszystkich analizowanych firm), decyduje się na przejęcie kontroli nad wybranymi przedsiębiorstwami. Przeważa w tym wypadku zamiar przejęcia kontroli nad konkurentami. Planuje to 54,8% firm deklarujących działania w zakresie kontroli (16,8% wszystkich badanych)⁵⁹. Są to przedsiębiorstwa budowlane, handlowe i przemysłowe, przede wszystkim o zatrudnieniu od 5 do 20 osób.

35,5% tych jednostek (10,9% wszystkich omawianych podmiotów) zamierza przejąć kontrolę nad dostawcami, 32,3% (9,9% wszystkich) – nad dystrybutorami, a 19,4% (5,9% wszystkich) – nad innymi przedsiębiorstwami.

Wśród powyższych firm znalazło się 10 jednostek (32,3% planu-

⁵⁸ Zob. Tab. 10 w aneksie.

⁵⁹ Zob. Tab. 11 w aneksie.

jących działania w zakresie przejęcia kontroli, co stanowi 9,9% wszystkich firm), które zamierzają podjąć działania w zakresie przejęcia kontroli przynajmniej nad dwoma elementami otoczenia.

Przejęciem kontroli nad wybranymi jednostkami otoczenia bliższego, zainteresowane są przede wszystkim firmy mniejsze. Jest to co trzecia firma białostocka i co czwarta z siedzibą poza stolicą województwa.

45,7% przedsiębiorstw, które zamierzają wpływać na wybrane elementy otoczenia (20,8% wszystkich badanych firm) planuje czasowe połączenie z innymi firmami.

Plany połączenia dotyczą przede wszystkim dostawców oraz przedsiębiorstw „innych”. Takie ukierunkowanie połączeń zadeklarowało po 38,1% firm zamierzających połączyć się czasowo (po 7,9% wszystkich badanych firm)⁶⁰.

W mniejszym stopniu plany połączenia dotyczą dystrybutorów – jest to zamiar 33,3% firm zamierzających połączyć się czasowo (6,9% wszystkich przedsiębiorstw). Tylko 19,4% firm z zamiarem czasowego połączenia (4,0% wszystkich) planuje połączenie z konkurentami.

Firmy, które planują czasowe połączenie z konkurentami to firmy mniejsze (zatrudniające od 6 do 20 osób), bez szczególnej formy prawnej, działające jedynie w przemyśle i handlu.

Kolejna grupa jednostek zamierzających podjąć określone działania w ramach otoczenia bliższego, to firmy mające w planach wykupienie określonych przedsiębiorstw. Firmy te stanowią 26,1% przedsiębiorstw z zamiarem określonych działań w ramach otoczenia bliższego (11,9% wszystkich badanych firm).

Z zamiarem wykupienia innych podmiotów noszą się jedynie przedsiębiorstwa mniejsze.

Ponad połowa firm mających zamiar wykupić określone przedsiębiorstwo (52,8% tych firm, co stanowi 6,9% wszystkich badanych firm)⁶¹ plany wykupienia koncentruje na konkurentach, 33,3% (4,0% wszystkich badanych firm) – na innych przedsiębiorstwach, zaś 16,7% (2,0% wszystkich) – na dystrybutorach. Plany wykupienia nie dotyczą w wypadku badanych firm – dostawców.

⁶⁰ Zob. Tab. 12 w aneksie.

⁶¹ Zob. Tab. 13 w aneksie.

Wykupem konkurentów zainteresowane są przede wszystkim firmy mniejsze z siedzibą w Białymstoku, działające w budownictwie, handlu i przemyśle.

Najmniej popularnym działaniem w zakresie wybranych elementów otoczenia jest połączenie się na stałe z wybranym przedsiębiorstwem. Planuje takie działania jedynie 4,3% firm zamierzających podjąć określone działania, co stanowi 2,0% wszystkich badanych jednostek. Połączenie to dotyczyć ma dostawców i przedsiębiorstw innych. Działania takie zadeklarowały jedynie podmioty zatrudniające do 20 osób⁶², działające w handlu.

Podsumowując rozważania, na temat działań badanych przedsiębiorstw w stosunku do wybranych jednostek otoczenia, stwierdzić należy, iż planuje je prawie połowa badanych firm. Działania te dotyczyć mają przede wszystkim przejęcia kontroli nad konkurentami.

Analiza przytoczonych powyżej danych pozwala także wysnuć wnioski, iż zdecydowanie bardziej aktywne, w stosunku do elementów otoczenia bliższego, są firmy zatrudniające od 5 do 20 osób. One też, co należy podkreślić, planują działania w stosunku do konkurencji. Trudno jest natomiast ocenić szanse realizacji tych zamierzeń.

Wśród działań gospodarki narodowej przodującą w tym względzie rolę odgrywają przedsiębiorstwa handlowe i przemysłowe, zaś wśród form prawnych – przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej.

Wyniki badań pokazały następującą tendencję wśród małych jednostek: nie stracić swojej odrębności, a nawet starać się opanować inne podmioty. Stąd przewaga działań polegających na przejmowaniu kontroli, zaś bardzo małe zainteresowanie połączeniami z innymi przedsiębiorstwami. Małe jednostki boją się o swoją pozycję i o swoją niezależność.

6. Działania dotyczące rozwoju rynku

Przy próbie identyfikacji strategii przedsiębiorstwa konieczne wydaje się także rozpoznanie planów firmy w zakresie działań na rynku. Przez działania na rynku rozumiem zarówno zdobywanie no-

⁶² Zob. Tab. 14 w aneksie.

wych klientów, jak i wykształcanie w klientach już zdobytych przywiązania do firmy.

Przedsiębiorstwa zostały poproszone o odpowiedź, czy zamierzają wchodzić na nowe rynki, intensyfikować działania na rynkach już zdobytych, ograniczać rynek, czy też nie będą podejmować żadnych działań w tym zakresie.

Analiza zebranych informacji wykazała, że tylko 1,0%⁶³ wszystkich badanych firm (1 jednostka) nie zamierza podejmować żadnych działań rynkowych. Do braku nowych planów marketingowych przyznała się białostocka firma handlowa, zatrudniająca do 20 osób, działająca w formie spółki z o.o.

Ograniczanie rynków planuje 7,9% badanych przedsiębiorstw. Należą one do grupy firm o najprostszycy formach prawnych; przeważają wśród firm większych. Ograniczanie rynku dotyczy przede wszystkim rynku danej miejscowości. Deklaruje to połowa firm zamierzających ograniczać rynki (4,0% wszystkich badanych firm). Co trzecia firma planująca ograniczenia (3,0% wszystkich podmiotów) zamierza schodzić z rynku województwa białostockiego, co czwarta (2,0% wszystkich badanych) zamierza ograniczyć rynki krajów zachodnich, zaś co ósma (1,0% wszystkich analizowanych) – rynek regionalny, krajowy, bądź krajów byłego RWPG. Jedna firma (1,0% badanych przedsiębiorstw) zamierza ograniczać dwa rodzaje rynku.

Dodać należy, iż żadna z badanych firm nie planuje jedynie ograniczanie już zdobytych rynków. Obok tych działań przedsiębiorstwa deklarują również inne.

Intensyfikację działań na już zdobytych rynkach zamierza podjąć 49,5% wszystkich przedsiębiorstw. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż w grupie przedsiębiorstw zatrudniających od 6 do 20 osób odsetek jednostek planujących intensyfikację działań wynosi 52,5, zaś wśród firm o zatrudnieniu większym – tylko 38,1%.

Aż 96,0% wszystkich przebadanych firm zamierza zdobywać nowe rynki. Przedsiębiorstwa zainteresowane są przede wszystkim nowymi rynkami w regionie – działania w tym kierunku deklaruje 49,5% firm zamierzających zdobywać nowe rynki (47,5% wszystkich firm). Nowych klientów w obrębie rynku krajowego chce pozyskiwać 48,5% tych firm (46,5% wszystkich jednostek), w obrębie rynku da-

⁶³ Zob. Tab. 15 w aneksie.

nej miejscowości 42,3% firm (40,6% wszystkich), zaś w ramach rynku województwa białostockiego – 39,2% tych przedsiębiorstw (38,6% wszystkich firm). Stosunkowo mniej przedsiębiorstw zamierza wkra-
czać na nowe rynki krajów byłego RWPG i krajów zachodnich –
odpowiednio 27,8% i 15,5% firm z zamiarem zdobywania nowych
rynków (co stanowi 26,7% i 14,9% wszystkich badanych jednostek).

Jak zaznaczono wcześniej, możliwe były także kombinacje dzia-
łań dotyczących rynku. Zadeklarowała je ponad połowa (55,4%)
wszystkich badanych firm. Zdecydowanie najczęściej firmy plano-
wały zarówno zdobywanie nowych rynków, jak i intensyfikację dzia-
łań na rynkach już zdobytych. Taką kombinację zastosować chce
47,5% badanych jednostek.

Tylko 6,9% analizowanych podmiotów ma zamiar zdobywać
nowe i ograniczać stare rynki, a 1,0% przebadanych przedsiębiorstw
będzie zarówno zdobywać nowe rynki, intensyfikować działania na
rynkach już zdobytych i jednocześnie ograniczać rynki stare.

Wyniki badań uzyskane podczas analizowania przewidywanych
przez przedsiębiorstwa działań na rynku wykazały, iż aktywna dzia-
łalność w tym zakresie leży w planach prawie wszystkich badanych
przedsiębiorstw, gdyż tylko 1,0% badanych firm nie zamierza podej-
mować działań na rynku. Małe przedsiębiorstwa nie poprzestają więc
na tym, co osiągnęły. Widzą konieczność walki o klienta. Stawiając
na działania marketingowe przedsiębiorstwa muszą w swoich pla-
nach uwzględniać rynek, poznawać go, obserwować jego zmiany. Bez
podejścia strategicznego te działania nie będą skuteczne.

ROZDZIAŁ III

WYBORY STRATEGICZNE MAŁYCH FIRM

1. Uwagi wstępne

Aby przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu każde przedsiębiorstwo, a zwłaszcza małe, powinno mieć określoną strategię. Wobec braku sformalizowanych planów w małych jednostkach strategię wiodącą tych podmiotów określić można, moim zdaniem, wykorzystując informacje dotyczące deklarowanych przez przedsiębiorstwo działań w poszczególnych sferach strategicznych. Rozpoznanie tych działań nastąpiło w poprzednim rozdziale. Suma tych działań składa się w konsekwencji na strategię firmy w okresie najbliższych trzech lat.

Przy określaniu strategii małych jednostek, jako punkt odniesienia, przyjąłam, opracowaną przeze mnie, klasyfikację strategii przedsiębiorstwa. Klasyfikacja ta oparta została na podziałach strategii przedstawionych wcześniej; dostosowana została jednocześnie do możliwych do uzyskania w ramach przeprowadzonej ankiety, informacji.

Na potrzeby przeprowadzonych badań wyróżniono trzy strategie główne – strategię wzrostu, stabilizacji i zamykania oraz sześć strategii szczegółowych. Charakterystyka tych strategii przedstawia się następująco:

Strategia stabilizacji

Stosowana jest w wypadku, gdy firma usatysfakcjonowana jest swoją obecną sytuacją, ewentualnie, gdy uważa, iż w obecnych warunkach nic więcej nie osiągnie. Wyznacznikami tej strategii są:

- stabilizacja zatrudnienia,

- nie powiększanie zasobów finansowych,
- brak zmian w formie prawnej,
- brak inwestycji,
- brak działań w strukturze organizacyjnej,
- brak działań w systemie zarządzania,
- nie wprowadzanie nowych produktów (usług),
- pozostawienie na niezmiennym poziomie wytwarzanej produkcji lub świadczonych usług,
- brak działań w zakresie wybranych elementów otoczenia bliższego,
- brak nowych działań marketingowych.

Strategia zamykania

Stosowana jest w wypadku, gdy firma nie widzi szans rozwoju, zamierza wycofać się z rynku. Strategię tą charakteryzują następujące cechy:

- zmniejszanie zatrudnienia,
- nie powiększanie zasobów finansowych,
- brak zmian w formie prawnej,
- brak inwestycji,
- brak działań w strukturze organizacyjnej,
- brak działań w systemie zarządzania,
- nie wprowadzanie nowych produktów (usług),
- ograniczanie lub rezygnacja z prowadzonej obecnie produkcji lub usług,
- brak działań w zakresie wybranych elementów otoczenia bliższego,
- brak nowych działań marketingowych lub ograniczanie rynku.

Strategie wzrostu

Stosowane są przez firmy, które widzą możliwości dalszego rozwoju i podejmują w tym celu określone działania. Strategia wzrostu realizowana może być poprzez koncentrację działań w różnych obszarach. Dla celów niniejszych badań przyjęto, iż strategia wzrostu realizowana być może poprzez:

- a) dodatnie zmiany w potencjale wytwórczym

Charakteryzuje się:

- wzrostem zatrudnienia,

- dokonywaniem inwestycji (inwestycje, zakup technologii, innowacje, nabywanie praw, patentów, itp.),
 - zwiększaniem zasobów finansowych,
- b) koncentracją na prowadzonej działalności gospodarczej
Charakteryzuje się zwiększaniem zakresu prowadzonej obecnie produkcji lub świadczonych usług.
 - c) wprowadzanie nowych produktów lub usług
Charakteryzuje się wprowadzaniem przez przedsiębiorstwo nowych produktów lub usług, zarówno podobnych do obecnych, jak i zupełnie nowych.
 - d) rozwój rynku
Charakteryzuje się koncentracją działań w sferze rynku, a więc zdobywaniem nowych rynków i intensyfikacją działań na rynkach już zdobytych.
 - e) zmiany organizacyjne
Charakteryzuje się działaniami w zakresie zmiany formy prawnej, zmianami w strukturze organizacyjnej lub w systemie zarządzania firmą,
 - f) działania w ramach otoczenia
Charakteryzuje się podejmowaniem przez przedsiębiorstwo określonych działań w zakresie otoczenia bliższego, takich jak: przejmowanie kontroli, wykupywanie, połączenia czasowe lub stałe z wybranymi przedsiębiorstwami.
- Przedsiębiorstwa mogą wybierać jedną lub kilka opcji działań związanych ze strategią wzrostu.

2. Opcje strategiczne małych przedsiębiorstw

Jak stwierdzono wcześniej, podstawą do identyfikacji strategii wiodących małych firm, była szczegółowa analiza planowanych przez przedsiębiorstwa zachowań, w poszczególnych sferach działalności.

Dokładna analiza, zebranych w trakcie badań informacji, pozwoliła na stwierdzenie, iż żadna z badanych firm nie wykazuje strategii zamykania. W analizowanych przedsiębiorstwach nie zaobserwowano cech charakterystycznych dla tej strategii. Wszystkie przebadane przedsiębiorstwa zamierzają kontynuować działalność gospodarczą.

Na podstawie zebranych informacji stwierdzono, iż jedna firma (1,0%⁶⁴ wszystkich przedsiębiorstw) postawiła na strategię stabilizacji. Jest to białostocka jednostka handlowa, zatrudniająca do 20 osób i działająca w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Działania, które przewiduje to przedsiębiorstwo, należą do typowych działań strategii stabilizacji. Informacje uzyskane w trakcie badań świadczą o tym, iż przedsiębiorstwo jest zdania, iż nie osiągnie nic więcej w obecnej sytuacji. Jego sytuacja jest jednak na tyle korzystna, że nie wprowadzając większych zmian będzie mogło nadal funkcjonować.

Pozostałe 100 firm, czyli 99,0% badanych przedsiębiorstw wykazuje strategię wzrostu. Strategie wzrostu oparły badane firmy na następujących działaniach (przedsiębiorstwa mogły wybierać różne działania, stąd suma procentów nie daje 100%):

- działania na rynku – przewiduje je 99,0% firm,
- powiększanie potencjału firmy – 85,1%,
- koncentracja na prowadzonej działalności – 83,2%,
- wprowadzanie nowych produktów – 74,3%,
- działania skierowane na wybrane elementy otoczenia bliższego – 45,5%,
- działania w sferze organizacyjnej – 45,5%.

Powyższą sytuację obrazuje Wyk. 1.

Zebrane informacje pokazały, iż strategię wzrostu oparły badane firmy, przede wszystkim, na działaniach na rynku

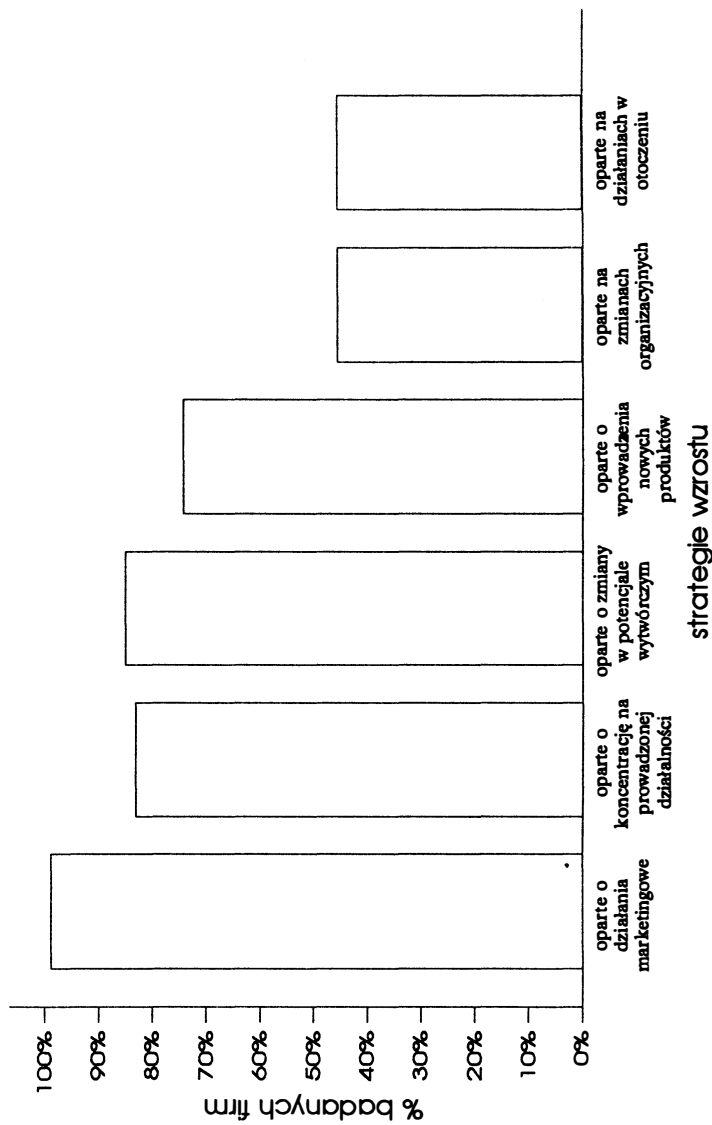
Niewiele mniej popularne okazały się w opinii respondentów strategię wzrostu oparte o koncentrację na prowadzonej działalności (produkcji, usługach) oraz o zmiany w potencjale wytwórczym i wprowadzaniu nowych produktów i usług. W zdecydowanie mniejszym stopniu preferowano strategię związane ze zmianami organizacyjnymi i z działaniami w otoczeniu.

Konieczne jest w tym miejscu określenie, jak popularne są poszczególne strategię wzrostu wśród poszczególnych grup przedsiębiorstw.

W przypadku przedsiębiorstw działających w formie spółek akcyjnych decydujące okazały się strategię wzrostu oparte na zwiększaniu potencjału wytwórczego, wprowadzaniu nowej produkcji

⁶⁴ Zob. Tab. 16 w aneksie.

Wyk. 1. Strategie wzrostu w badanych firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

(usług), działaniach w otoczeniu i działaniach na rynku. Spółki komandytowe zadeklarowały strategię wzrostu oparte o wszystkie rodzaje działań. W ramach spółek z ograniczoną odpowiedzialnością najpowszechniejszymi zamierzeniami były strategię wzrostu oparte o działania na rynku, zwiększenie potencjału wytwórczego oraz koncentrację produkcji; najrzadszymi – działania w otoczeniu. Spółki cywilne preferowały podobne działania jak spółki z o.o., natomiast najmniej popularna okazała się wśród nich strategia oparta o zmiany organizacyjne. Przedsiębiorstwa, bez szczególnej formy prawnej, zamierzają przede wszystkim realizować strategię wzrostu oparte na działaniach marketingowych, koncentracji produkcji lub usług i powiększaniu potencjału wytwórczego; najmniej zwolenników miała w ramach tej grupy firm – strategia oparta o zmiany organizacyjne. Dla spółdzielni najpowszechniejszymi strategiami były (w jednakowym stopniu) strategię oparte o działania marketingowe, powiększanie potencjału wytwórczego, koncentrację produkcji oraz wprowadzanie nowej produkcji (usług). Pozostałe działania wystąpiły w mniejszym stopniu.

Deklarowane strategię wzrostu różnicuje, aczkolwiek nie w zasadniczy sposób, także dział gospodarki narodowej, do którego należy przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej zadeklarowały w równym stopniu strategię wzrostu związane ze wszystkimi działaniami, poza działaniami w otoczeniu. Dla przedsiębiorstw z pozostałych gałęzi produkcji materialnej charakterystyczne są przede wszystkim strategię związane z działaniami na rynku, powiększaniem potencjału wytwórczego i wprowadzaniem nowej produkcji (usług). Pozostałe działania deklarowane są w mniejszym stopniu. Firmy przemysłowe, budowlane i transportowe posiadają najczęściej strategię działań na rynku, powiększania potencjału i koncentracji produkcji. Najrzadziej występują natomiast: strategię działań w otoczeniu – w ramach przedsiębiorstw przemysłowych i transportowych oraz strategię działań w otoczeniu i zmiany organizacyjne – wśród jednostek budowlanych. Wśród firm handlowych najpowszechniejsze strategię to strategię działań na rynku, koncentracji na prowadzonej sprzedaży i powiększania potencjału wytwórczego, zaś najmniej popularne to strategię zmian organizacyjnych.

Różnice pomiędzy strategiami firm o różnej siedzibie dotyczą jedynie strategii najrzadszych. W przypadku przedsiębiorstw białostockich jest to bowiem strategia oparta o działania w otoczeniu. W przypadku firm z siedzibą poza Białymstokiem – strategia oparta o zmiany organizacyjne. W przypadku obu grup przedsiębiorstw najpopularniejszymi strategiami okazały się strategie działań na rynku i powiększania potencjału wytwórczego.

Badane przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości zatrudnienia, deklarowały zamierzenia rozwojowe w podobnej kolejności; różnice dotyczą jedynie odsetka firm deklarujących poszczególne rodzaje strategii wzrostu. Najpopularniejsze były oczywiście strategie działań na rynku i zmiany w potencjale wytwórczym, najmniej popularne okazały się strategie oparte o zmiany organizacyjne i działania w otoczeniu.

Powyższe rozważania pokazują, że wybór przez firmę określonej koncepcji działania w małym stopniu zależy od wielkości zatrudnienia, działu gospodarki narodowej, siedziby czy formy prawnej jednostki. Różnice pomiędzy poszczególnymi klasami firm dotyczą przede wszystkim częstości występowania poszczególnych strategii, nie zaś kolejności ich występowania.

Dla lepszego rozpoznania sytuacji przedstawić należy informacje dotyczące kombinacji strategii wzrostu – strategie te bowiem tylko w niewielkim stopniu występują, w ramach poszczególnych firm, pojedynczo. W większości przypadków przedsiębiorstwa deklarują strategię wzrostu opartą o kilka działań jednocześnie.

Analiza informacji zawartych w ankietach pozwoliła na wyodrębnienie 16 kombinacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

26,7% badanych przedsiębiorstw zamierza realizować strategię wzrostu opartą o wszystkie sześć wyodrębnionych typów działań. Kolejne 27,7% ankietowanych firm, strategię wzrostu opiera o pięć wybranych typów działań.

Wykorzystując cztery typy działań, realizować strategię wzrostu będzie 21,8% jednostek. Na trzech lub dwóch rodzajach działań oprze się strategia łącznie 19,8% analizowanych podmiotów.

Strategię wzrostu związaną z jednym tylko typem działań realizować będzie 3,0% badanych przedsiębiorstw. We wszystkich przypadkach są to strategie wzrostu oparte o działania na rynku.

Konkluzja z powyższych rozważań jest następująca:

Małe przedsiębiorstwa zdecydowanie stawiają na dalszy swój rozwój. Pomimo nie zawsze optymistycznej wizji przyszłości – nie zamierzają ograniczać działalności ani tym bardziej zamykać firmy. Przewidują natomiast bogaty zestaw działań dla realizacji wytyczonych celów. Przeważa wśród nich podejście marketingowe – przedsiębiorstwa zamierzają aktywnie działać na rynku. Działania na rynku wymuszają z kolei badanie i analizę otoczenia oraz przewidywanie jego zmian. Przedsiębiorstwa zadeklarowały więc tym samym swoją otwartość na otoczenie, co świadczy wyraźnie o przystosowywaniu się małych firm do wymagań gospodarki rynkowej.

3. Ocena perspektyw rozwoju przedsiębiorstw według kadry kierowniczej badanych firm

Po identyfikacji strategii wiodących badanych firm, ciekawą kwestią wydaje się konfrontacja tych strategii z ogólną oceną przyszłości firmy przez kierownictwo analizowanych jednostek. W tym celu poproszono menedżerów o taką ocenę.

Zaznaczyć przy tym należy, iż opinie kadry kierowniczej, co do przyszłości przedsiębiorstw w okresie do roku 1997, zebrano w dwojaki sposób. Po pierwsze, zapytano kierownictwo wprost, jak oceniają szanse rozwoju przedsiębiorstwa w obecnych warunkach ekonomicznych. Z drugiej zaś strony poproszono także o określenie kierunków zmian w poziomie takich wskaźników jak: zysk, przychody, zatrudnienie i inwestycje.

Dzięki takiemu podejściu uzyskać można było zarówno generalną ocenę przyszłości, jak również prognozę co do poszczególnych elementów wpływających na stan firmy w przyszłości.

Uzyskane wyniki świadczą o dużym optymizmie badanych firm, co do szans własnego rozwoju w okresie trzech lat. Otrzymano bowiem następujące rezultaty⁶⁵:

- a) powolny rozwój – przewiduje go 45,5% badanych przedsiębiorstw,

⁶⁵ Zob. Tab. 17 w aneksie.

- b) dynamiczny rozwój – 31,7% przedsiębiorstw,
- c) sytuacja nie zmieni się – 8,9% przedsiębiorstw,
- d) firma przetrwa trudności, ale jej sytuacja pogorszy się -- 7,9% przedsiębiorstw,
- e) jeśli sytuacja nie zmieni się, firma będzie zamknięta – 5,9% przedsiębiorstw.

Powyższe zestawienie pokazuje, iż w rozwój swojego przedsiębiorstwa wierzy aż 77,2% ankietowanych. Wielkimi optymistami, stawiającymi na dynamiczny rozwój, jest jednak kierownictwo tylko co trzeciej firmy; natomiast prawie połowa przedsiębiorców realnie patrzy na warunki i bariery funkcjonowania, zakładając powolne tempo rozwoju jednostki.

Analizując odpowiedzi, uzyskane w ramach poszczególnych form prawnych, stwierdzić należy, że zdecydowanie większymi optymistami, w zakresie przyszłości firmy, jest kadra kierownicza jednostek o najprostszej formie prawnej.

W ramach poszczególnych działów gospodarki, dynamiczny wzrost założyły przede wszystkim firmy z obszaru gospodarki komunalnej oraz przedsiębiorstwa transportowe. To optymistyczne nastawienie nieznacznie przeważa w firmach większych

Badania pokazały, iż tylko 5,9% firm wyraża wątpliwości w szansę przetrwania. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż żadna firma nie wybrała odpowiedzi skrajnej, a mianowicie tej, że przedsiębiorstwo będzie zamknięte.

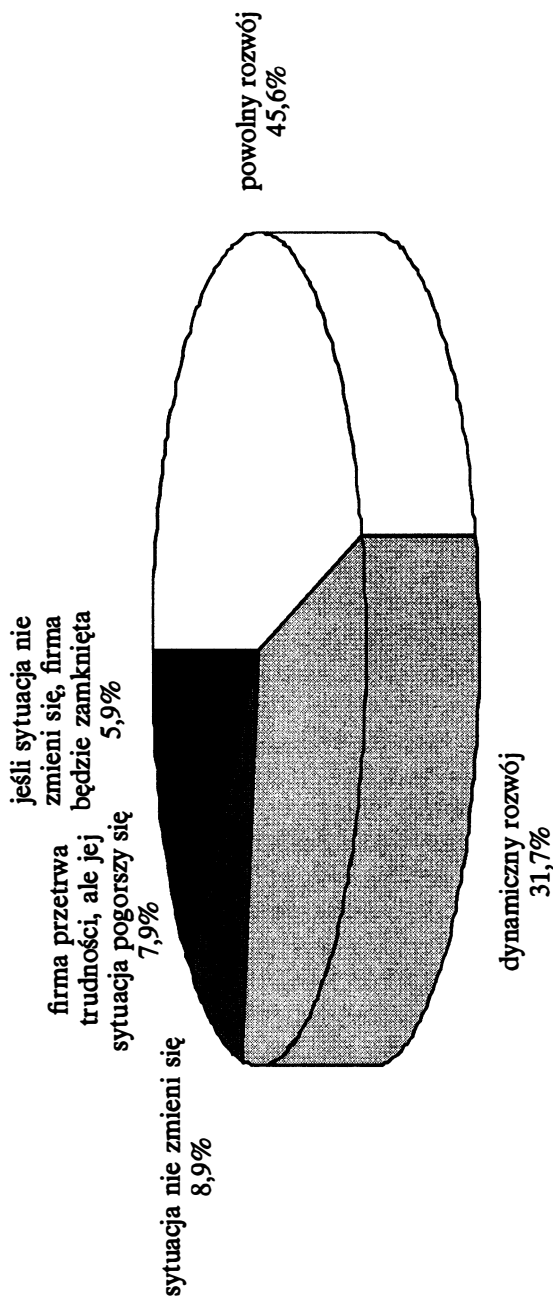
Pesymistycznie patrzą na rozwój firm, przede wszystkim menedżerowie jednostek o bardziej skomplikowanej formie prawnej. Są to głównie kierownicy większych przedsiębiorstw białostockich. Wątpliwości w szansę przetrwania występują przede wszystkim wśród jednostek z pozostałych gałęzi produkcji materialnej.

Opinie o sytuacji, w jakiej znajdują się firmy w okresie najbliższych trzech lat, uzyskane w ramach odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu wybranych wskaźników ekonomicznych, potwierdzająby tą, w przeważającej mierze, optymistyczną wizję przyszłości.

W okresie do 1997 r. aż 72,3%⁶⁶ badanych przedsiębiorstw przewiduje wzrost przychodów, a 69,3% wzrost zysków. Pozytywne przewidywania w stosunku do zatrudnienia i inwestycji są mniejsze,

⁶⁶ Zob. Tab. 18 w aneksie.

Wyk. 2. Ocena przyszłości przedsiębiorstw w oczach kadry kierowniczej badanych firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

ale wyraża je powyżej 40% (odpowiednio 41,6% i 47,5%) badanych przedsiębiorstw.

Spadek wielkości poszczególnych wskaźników przewiduje jedynie: 5,0% przedsiębiorstw – w odniesieniu do zatrudnienia, 4,0% firm – w stosunku do przychodów oraz 3,0% jednostek – co do zysku i inwestycji.

Spadek poziomu poszczególnych wskaźników zakładają wyłącznie spółki cywilne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej. W stosunku do poziomu zysku i przychodów najbardziej pesymistyczne są jednostki przemysłowe, w stosunku do zatrudnienia i inwestycji – firmy budowlane.

Spadek poziomu poszczególnych wskaźników biorą pod uwagę jedynie firmy z siedzibą w Białymstoku. Jednostki spoza Białegostoku uważają, że poszczególne wskaźniki wzrosną lub pozostaną na niezmiennym poziomie.

Rozpatrując przewidywania firm, w ramach poszczególnych grup zatrudnienia, widoczne jest, iż jednostki większe bardziej pesymistycznie niż mniejsze, widzą kształtowanie się poziomu przychodów, zatrudnienia i inwestycji. Jednostki mniejsze z kolei zakładają także spadek zysku, którego nie przewidują firmy większe.

27,7% badanych przedsiębiorstw uznało, że w okresie trzech lat, poziom realizowanego przez nie zysku nie zmieni się. 23,8% wszystkich firm, te same przewidywania odnosi do przychodów. 53,5% jednostek uważa, że na tym samym poziomie pozostanie zatrudnienie, zaś 49,5% – przewiduje brak zmian w poziomie inwestycji.

Podsumowując opinie kierownictwa badanych przedsiębiorstw w kwestii przyszłości, stwierdzić należy, że są to przewidywania optymistyczne. Zaznaczyć przy tym trzeba, iż generalna ocena przyszłości firmy jako całości jest zdecydowanie bardziej pozytywna, niż ocena poziomu kształtowania się do roku 1997, poszczególnych wielkości ekonomicznych w przedsiębiorstwie.

Nasuwa się tutaj uwaga, iż pomimo głosów o trudnych warunkach funkcjonowania, narzekania na niestabilność polityki państwa wobec podmiotów gospodarczych, badane firmy zakładają, że będą się nadal rozwijały, a nawet że będą osiągać coraz większe zyski. W tym celu realizować mają zamiar określone strategie wzrostu.

ZAKOŃCZENIE

Obecna sytuacja polityczna, gospodarcza i społeczna Polski, ze względu na duże tempo zmian, bardzo często trudnych do przewidzenia, stawia przed przedsiębiorstwem szczególne wyzwania. Przedsiębiorstwo zorientowane na te zmiany ma dużo większą szansę odnieść sukces niż firma, która przyjmie bierną postawę wobec zachodzących przeobrażeń.

Główną inspiracją do przeprowadzenia badań i napisania niniejszej pracy była chęć poznania i identyfikacji zachowań małych przedsiębiorstw, w warunkach następujących w polskiej gospodarce przemian. Zdaniem autorki nawet małe firmy powinny opierać swoją działalność na analizie zmian zachodzących w otoczeniu i na tej podstawie tworzyć określone koncepcje rozwoju – strategię. Takie zachowania małych jednostek oznaczają proces ich adaptacji do wymogów gospodarki rynkowej.

Zdaniem autorki, głównym wnioskiem, który nasuwa się po lekturze wyników przeprowadzonych badań, jest ten, iż polskie małe firmy przeszły już przez okres „strategicznego zaskoczenia” i w chwili obecnej prowadzą działalność opartą na w miarę spójnej koncepcji rozwoju. Starają się nie tylko obserwować zmiany zachodzące w otoczeniu, ale także przewidywać je, a nawet podejmują próby wpływania na otoczenie.

Przeprowadzone badania pozwoliły jednocześnie pokazać, jakie działania strategiczne zamierzają podejmować małe firmy województwa białostockiego. Autorka zdaje sobie przy tym sprawę, iż strategię te nie są sformalizowane i nie wynikają z głębokich, długotrwałych przemyśleń, lecz w dużej mierze oparte są o intuicyjne przewidywania właścicieli firm.

Badania empiryczne pokazały, iż małe przedsiębiorstwa w województwie białostockim stawiają na dalszy rozwój. Nie stwierdzono

przykładów postaw recesywnych i tylko w przypadku jednego przedsiębiorstwa – postawę stabilizacyjną.

Najpopularniejszymi działaniami, podejmowanymi w celu realizacji strategii wzrostu, okazały się działania na rynku. Zamierzenia te rozpoznano w działaniach 100 przedsiębiorstw, a więc 99,0% badanych firm. Najmniej popularne działania to natomiast – zmiany organizacyjne i działania związane z wybranymi elementami otoczenia.

Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić należy, iż w odniesieniu do małych firm można już mówić o przejawach myślenia strategicznego. Małe podmioty starają się, na ile jest to oczywiście możliwe, kierować swoim rozwojem w sposób przemyślany i widzieć ten rozwój w długiej perspektywie.

Z niniejszej pracy i przeprowadzonych badań, oprócz merytorycznych, wyciągnąć można też szereg wniosków metodologicznych oraz dotyczących dalszych badań.

Według autorki, ankietowa metoda badania strategii małych przedsiębiorstw sprawdziła się. Pozwoliła na uzyskanie zadowalających informacji. W tym miejscu należałoby zwrócić uwagę na możliwość skorzystania także z innych metod, które mogłyby pozwolić na częściową przynajmniej weryfikację uzyskanych wyników. W szczególności można byłoby tu zastosować metodę monografii, a więc rozpatrzenia tylko jednego lub małej liczby przedsiębiorstw, natomiast w sposób o wiele bardziej szczegółowy, z dokładnym rozpoznaniem również poszczególnych strategii funkcjonalnych. Wymagałoby to jednak zaangażowania większego grona osób, a także znacznych środków finansowych.

Kolejny wniosek dotyczy stosunku samych przedsiębiorstw do przeprowadzanych badań. Firmy prywatne, jeżeli nie widzą korzyści, lub nie czują obawy przed negatywnymi konsekwencjami, nie zamierzają uczestniczyć w badaniach. W przypadku niniejszych badań, czynnikiem, który skłonił je do współpracy, była deklaracja zaznajomienia z uzyskanymi wynikami.

Wnioski dotyczące potrzeby dalszych badań są oczywiste.

Badania dotyczyły konkretnego okresu, zaś w sytuacji radykalnych zmian zachodzących w gospodarce polskiej, strategiczne koncepcje działania firm, szczególnie małych, z pewnością ulegną zmianie.

Przeprowadzone przez autorkę badania skoncentrowane były na podmiotach zatrudniających od 6 do 50 osób. Do populacji tych jednostek odnoszą się oczywiście uzyskane wnioski. Niezmiernie potrzebne byłyby natomiast podobne badania dotyczące całego sektora prywatnego, zarówno w województwie białostockim, jak i w Polsce. Oczywiście, zakres tych badań czyni niemożliwym przeprowadzenie ich przez jedną osobę. Jest to zadanie dla większych zespołów.

SPIS TABEL ZAMIESZCZONYCH W TEKŚCIE

Tab. 1. Strategia – ustalenia terminologiczne	13
Tab. 2. Macierz produkt – rynek	18
Tab. 3. Macierz funkcji i zasobów przedsiębiorstwa	27
Tab. 4. Rok założenia przedsiębiorstw poddanych analizie	36
Tab. 5. Koncentracja produkcji na poszczególnych rynkach w badanych firmach	36
Tab. 6. Wykształcenie kierowników w przedsiębiorstwach badanej populacji	39

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Hierarchia strategii w przedsiębiorstwie	17
Rys. 2. Zbiór dopuszczalnych strategii przedsiębiorstwa	31

SPIS WYKRESÓW

Wyk. 1. Strategie wzrostu w badanych firmach	59
Wyk. 2. Ocena przyszłości przedsiębiorstw w oczach kadry kierowniczej badanych firm	64

BIBLIOGRAFIA

A. KSIĄŻKI I ARTYKUŁY

1. Aghte K.: *Strategie und Wachstum der Unternehmung*, Baden-Baden und Bad Hamburg vor der Hobe 1972.
2. Andrews K. R.: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones: Irwin, Homewood I11, 1976.
3. Ansoff H. I.: *Corporate Strategy*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, Middlesex 1971.
4. Ansoff H. I.: *Business Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1969.
5. Baugier J. M., Vuillod S.: *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
6. Bieniok H.: *Strategia rozwoju organizacji przedsiębiorstwa*, w: *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, pr. zb. pod red. J. Rokity, H. Bienioka, AE w Katowicach, Katowice 1985.
7. Bratnicki M., Bednarska D.: *Strategie przedsiębiorstw przemysłowych w świetle badań empirycznych*, w: *Strategia przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, Prace Naukowe AE im. K. Adamieckiego, Katowice 1990.
8. Byars L. L.: *Concepts of Strategic Management*, Harper and Row, Publishers, New York 1984.
9. K. Cool K., Van Cauwenbergh A.: *Strategic Management in a New Framework*, w: *Strategic Management Journal*, 1981, vol. 3.

10. Chandler A. D.: *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass 1962.
11. Czternasty W.: *Małe przedsiębiorstwa w Polsce na tle przeobrażeń systemowych (1944:1991)*, Zeszyty Naukowe, Seria II, zeszyt Nr 134, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1994.
12. Drucker P. F.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
13. Drucker P. F.: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków 1994.
14. Emerson R.: *Strategiczny controlling*, w: „Przegląd Organizacji”, 1990, Nr 8-9.
15. Famielec J., Kękuś Z.: *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
16. Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
17. Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1987.
18. Fabiańska K., J. Rokita J.: *Rozwój przedsiębiorstwa. Procesy i strategie rozwoju*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Tom III, Katowice 1991.
19. Fournier Ch.: *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Poltext, Warszawa 1993.
20. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
21. Gościński J.: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
22. Gościński J.: *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982.
23. Hayden C.: *The Handbook of Strategic Expertis*, New York 1985.
24. Higgins I. M.: *Strategy: Formulation, Implementation and Control*, Chicago 1985.
25. Kotler P.: *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs 1980.

26. Krzymiński A. H.: *Strategia eksportera na rynkach krajów kapitalistycznych*, PWE, Warszawa 1976.
27. Krzymiński A. H.: *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównanie i synteza*, Ossolineum, Warszawa 1988.
28. Lauterbach E.: *Auf richtigen Kurs mit Langfristplanung*, Plus 1971.
29. Marchesnay M.: *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltex, Warszawa 1994.
30. Meyer K.: *Objectifs et strategies de l'entreprise*, Dumond, Paris 1972.
31. Oblój K.: *Koncepcje strategii organizacyjnej*, w: „Przegląd Organizacji”, 1988, Nr 11.
32. Oblój K.: *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
33. Oblój K.: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
34. Paul R. N., Taylor J. W.: *The State of Strategic Planning*, w: *Business*, January-March, 1986.
35. Penc J.: *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, w: „Organizacja i Kierowanie”, 1993, Nr 2.
36. Perechuda K.: *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wrocław 1993.
37. Peters T. J., Waterman R. H.: *In search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Firms*, Random Hause, New York 1982.
38. Pięrcionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*, SGH w Warszawie, Warszawa 1992.
39. Pietrzekiewicz T.: *Programowanie a wybór strategii rozwoju przemysłu*, w: „Przegląd Organizacji”, 1976, Nr 4-5.
40. Polowczyk J.: *Business plan a wyznaczanie strategii przedsiębiorstwa*, w: *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, seria I, zeszyt 208, Poznań 1993.
41. Porter M. E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

42. Saint Marie G.: *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
43. Stankiewicz M. J.: *Identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw*, w: „Przegląd Organizacji”, 1995, Nr 1.
44. Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
45. Stoner J., Wankel Ch.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
46. *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, pr. zb. pod red. J. Rokity i H. Bienioka, AE w Katowicach, Katowice 1985.
47. Szablowski J.: *Zachowania przestrzenne przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w makroregionie północno-wschodnim Polski*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1993.
48. Sznajder A.: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992.
49. Thompson A., Strickland A.: *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood 1992.
50. Webber A. R.: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
51. *Zarys metodyki planowania strategicznego*, pod red. A. Klasika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1990.
52. Zarządzenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 5 grudnia 1994 r. zmieniające zarządzenie w sprawie wprowadzania zasad klasyfikowania i kodowania podmiotów według form prawno-organizacyjnych, Dz. Urzędowy GUS, Nr 22, z 1994 r., poz. 117.

ANEKS

W tabelach Aneksu zastosowano następujące skróty:

l.f. – liczba firm

przedsiębiorstwa bez s.f.p. – przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej

pozostałe gałęzie pr. mat – pozostałe gałęzie produkcji materialnej

Tab. 1. Przewidywane działania w sferze zatrudnienia w opinii badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	A		B		C	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	58	57,4	42	41,6	1	1,0
Według form prawnych						
Spółki akcyjne	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	19	59,4	13	40,6	0	0,0
Spółki cywilne	16	59,3	10	37,0	1	3,7
Spółki komandytowe	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	1	33,3	2	66,7	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	20	54,1	17	45,9	0	0,0
Według działań gospodarki						
Przemysł	24	66,7	11	30,6	1	2,8
Budownictwo	8	50,0	8	50,0	0	0,0
Transport	2	40,0	3	60,0	0	0,0
Handel	21	52,5	19	47,5	0	0,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	2	66,7	1	33,3	0	0,0
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby						
Białystok	41	56,2	31	42,5	1	1,4
Poza Białymstokiem	17	60,7	11	39,3	0	0,0
Według zatrudnienia						
6-20 zatrudnionych	49	61,3	30	37,5	1	1,3
21-50 zatrudnionych	9	42,9	12	57,1	0	0,0

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – wzrost zatrudnienia; B – bez zmian; C – spadek zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 2. Przewidywane zmiany wielkości zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	A		B		C		D		E		F		G	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	1	1,0	0	0,0	0	0,0	6	5,9	19	18,8	16	15,8	17	16,8
Według form prawnych														
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółki z o.o.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	9,4	8	25,0	5	15,6	3	9,4
Spółki cywilne	1	3,7	0	0,0	0	0,0	2	7,4	6	22,2	2	7,4	6	22,2
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,7	3	8,1	8	21,6	8	21,6
Według działań gospodarki														
Przemysł	1	2,8	0	0,0	0	0,0	3	8,3	8	22,2	4	11,1	9	25,0
Budownictwo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	12,5	4	25,0	2	12,5
Transport	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0
Handel	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0	8	20,0	7	17,5	4	10,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	1	33,3
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby														
Białystok	1	1,4	0	0,0	0	0,0	5	6,8	16	21,9	10	13,7	10	13,7
Poza Białymstokiem	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	3	10,7	6	21,4	7	25,0
Według zatrudnienia														
6-20 zatrudnionych	1	1,3	0	0,0	0	0,0	4	5,0	14	17,5	14	17,5	17	21,3
21-50 zatrudnionych	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	9,5	5	23,8	2	9,5	0	0,0

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – spadek o 50% i więcej; B – spadek o 20 % i więcej; C – spadek do 20%; D – wzrost do 20%; E – wzrost od 20% do 50%; F – wzrost od 50% do 100%; G – wzrost o 100% lub więcej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 3. Przewidywane działania dotyczące siedziby firmy w opinii badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	A		B		C	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	19	18,8	58	57,4	24	23,8
Według form prawnych						
Spółki akcyjne	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółki z o.o.	9	28,1	18	56,3	5	15,6
Spółki cywilne	5	18,5	16	59,3	6	22,2
Spółki komandytowe	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	3	100,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	5	13,5	19	51,4	13	35,1
Według działań gospodarki						
Przemysł	4	11,1	20	55,6	12	33,3
Budownictwo	5	31,3	8	50,0	3	18,8
Transport	1	20,0	6	60,0	1	20,0
Handel	8	20,0	25	62,5	7	17,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	2	66,7	1	33,3
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby						
Białystok	15	20,5	42	57,5	16	21,9
Poza Białymstokiem	4	14,3	16	57,1	8	28,6
Według zatrudnienia						
6-20 zatrudnionych	12	15,0	47	58,8	21	26,3
21-50 zatrudnionych	7	33,3	11	25,4	3	14,3

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych działań; B – zmieni się tylko wyposażenie; C – zmieni się siedziba.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 4. Zamierzenia inwestycyjne badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	A		B	
	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	62	61,4	39	38,6
Według form prawnych				
Spółki akcyjne	0	0,0	1	100,0
Spółki z o.o.	21	65,6	11	34,4
Spółki cywilne	14	51,9	13	48,1
Spółki komandytowe	1	100,0	0	0,0
Spółdzielnie	3	100,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	23	62,2	14	37,8
Według działów gospodarki				
Przemysł	28	77,8	8	22,2
Budownictwo	10	62,5	6	37,5
Transport	2	40,0	3	60,0
Handel	19	47,5	21	52,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	2	66,7	1	33,3
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0
Według siedziby				
Białystok	44	60,3	29	39,7
Poza Białymstokiem	18	64,3	10	35,7
Według zatrudnienia				
6-20 zatrudnionych	50	62,5	30	37,5
21-50 zatrudnionych	12	57,1	9	42,9

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – przedsiębiorstwo zamierza dokonać inwestycji; B – przedsiębiorstwo nie zamierza dokonywać żadnych inwestycji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 5. Przewidywane działania w zakresie zwiększania zasobów kapitałowych w badanych przedsiębiorstwach

	A		B		C		D		E		F		G		H	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Wyszczególnienie	22	21,8	29	28,7	17	16,8	14	13,9	13	12,9	2	2,0	2	2,0	2	2,0
Ogółem	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według form prawnych	5	15,6	7	21,9	4	12,5	6	18,8	6	18,8	1	3,1	2	6,3	1	3,1
Spółki akcyjne	6	22,2	10	37,0	3	11,1	4	14,8	2	7,4	1	3,7	0	0,0	1	3,7
Spółki z o.o.	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki cywilne	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki komandytowe	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	11	29,7	8	21,6	10	27,0	4	10,8	4	10,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.																
Według działań gospodarki	6	16,7	12	33,3	7	19,4	5	13,9	3	8,3	2	5,6	1	2,8	0	0,0
Przemysł	3	18,8	7	43,8	1	6,3	3	18,8	1	6,3	0	0,0	1	6,3	0	0,0
Budownictwo	1	20,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Transport	12	30,0	7	17,5	8	20,0	5	12,5	6	15,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0
Handel	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pozostałe gądzęze pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby	17	23,3	25	34,2	11	15,1	8	11,0	9	12,3	1	1,4	1	1,4	1	1,4
Białystok	5	17,9	4	14,3	6	21,4	6	21,4	4	14,3	1	3,6	1	3,6	1	3,6
Pozą Białymstokiem																
Według zatrudnienia	17	21,3	21	26,3	15	18,8	11	13,8	12	15,0	1	1,3	1	1,3	2	2,5
6-20 zatrudnionych	5	23,8	8	38,1	2	9,5	3	14,3	1	4,8	1	4,8	1	4,8	0	0,0
21-50 zatrudnionych																

% – udział w danej grupie firm; A – brak działań; B – poprzez zwiększenie kapitału założyelskiego; C – poprzez kredyt; D – poprzez inne sposoby; E – poprzez zwiększenie kapitału i kredyt; F – poprzez zwiększenie kapitału i inne sposoby; G – poprzez kredyt i inne sposoby; H – poprzez zwiększenie kapitału, kredyt i inne sposoby.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 6. Zamierzenie badanych firm w zakresie formy prawnej

Wyszczególnienie	A		B	
	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	87	86,1	14	13,9
Według form prawnych				
Spółki akcyjne	1	100,0	0	0,0
Spółki z o.o.	30	93,8	2	6,3
Spółki cywilne	24	88,9	3	11,1
Spółki komandytowe	1	100,0	0	0,0
Spółdzielnie	2	66,7	1	33,3
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	29	78,4	8	21,6
Według działów gospodarki				
Przemysł	30	83,3	6	16,7
Budownictwo	15	93,8	1	6,3
Transport	4	80,0	1	20,0
Handel	35	87,5	5	12,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	2	66,7	1	33,3
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0
Według siedziby				
Białystok	63	86,3	10	13,7
Poza Białymstokiem	24	85,7	4	14,3
Według zatrudnienia				
6-20 zatrudnionych	68	85,0	12	15,0
21-50 zatrudnionych	19	90,5	2	9,5

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – przedsiębiorstwo nie zamierza zmienić formy prawnej; B – przedsiębiorstwo zamierza zmienić formę prawną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 7. Zamierzenia badanych firm w zakresie zmian organizacyjnych

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	28	27,7	8	7,9	4	4,0	61	60,4
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Spółki z o.o.	10	31,3	1	3,1	1	3,1	20	62,5
Spółki cywilne	8	29,6	3	11,1	1	3,7	15	55,6
Spółki komandytowe	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	2	66,7	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	7	18,9	4	10,8	2	5,4	24	64,9
Według działów gospodarki								
Przemysł	12	33,3	3	8,3	1	2,8	20	55,6
Budownictwo	4	25,0	1	6,3	2	12,5	9	56,3
Transport	1	20,0	0	0,0	0	0,0	4	80,0
Handel	8	20,0	4	10,0	1	2,5	27	67,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	2	66,7	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	23	31,5	6	8,2	2	2,7	42	57,5
Poza Białymstokiem	5	17,9	2	7,1	2	7,1	19	67,9
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	25	31,3	5	6,3	3	3,8	47	58,8
21-50 zatrudnionych	3	14,3	3	14,3	1	4,8	14	66,7

A – zmiany w zakresie struktury organizacyjnej; B – zmiany w zakresie zarządzenia; C – zmiany w zakresie struktury i zarządzania; D – brak zmian; % – udział w danej grupie przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 8. Przewidywane działania w zakresie prowadzonej produkcji (świadczonych usług)

Wyszczególnienie	A		B		C		D		E	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	53	52,5	10	9,9	1	1,0	0	0,0	37	36,6
Według form prawnych										
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Spółki z o.o.	17	53,1	5	15,6	0	0,0	0	0,0	10	31,3
Spółki cywilne	14	51,9	4	14,8	0	0,0	0	0,0	9	33,3
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Spółdzielnie	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	19	51,4	1	2,7	1	2,7	0	0,0	16	43,2
Według działów gospodarki										
Przemysł	22	61,1	2	5,6	0	0,0	0	0,0	12	33,3
Budownictwo	5	31,3	2	12,5	1	6,3	0	0,0	8	50,0
Transport	2	40,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	2	40,0
Handel	21	52,5	5	12,5	0	0,0	0	0,0	14	35,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby										
Białystok	38	52,1	7	9,6	1	1,4	0	0,0	27	37,0
Poza Białymstokiem	15	53,6	3	10,7	0	0,0	0	0,0	10	35,7
Według zatrudnienia										
6-20 zatrudnionych	41	51,3	7	8,8	1	1,3	0	0,0	31	38,8
21-50 zatrudnionych	12	57,1	3	14,3	0	0,0	0	0,0	6	28,6

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – zwiększenie całego zakresu produkcji; B – pozostawienie na tym samym poziomie całej produkcji; C – ograniczenie całej produkcji; D – zrezygnowanie z całej produkcji; E – działania w zakresie poszczególnych rodzajów produkcji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 9. Przewidywane działania związane z wprowadzaniem nowych produktów (usług)

Wyszczególnienie	A		B		C		D		E		F		G		H	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	26	25,7	25	24,8	25	24,8	31	30,7	13	12,9	17	16,8	24	23,8	18	17,8
Według form prawnych																
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	10	31,3	12	37,5	7	21,9	5	15,6	3	9,4	4	12,5	6	18,8	3	9,4
Spółki cywilne	8	29,6	6	22,2	8	29,6	8	29,6	4	14,8	4	14,8	8	29,6	7	25,9
Spółki komandytowe	0	0,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0	2	66,7	1	33,3
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	8	21,6	6	16,2	9	24,3	15	40,5	6	16,2	9	24,3	8	21,6	6	16,2
Według działań gospodarki																
Przemysł	7	19,4	10	27,8	8	22,2	14	38,9	7	19,4	10	27,8	11	30,6	8	22,2
Budownictwo	4	25,0	5	31,3	6	37,5	6	37,5	0	0,0	1	6,3	0	0,0	2	12,5
Transport	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0
Handel	14	35,0	9	22,5	8	20,0	10	25,0	5	12,5	5	12,5	9	22,5	6	15,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	2	66,7
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Według siedziby																
Białystok	17	23,3	18	24,7	19	26,0	23	31,5	7	9,6	8	11,0	15	20,5	16	21,9
Pozza Białymstokiem	9	32,1	7	25,0	6	21,4	8	28,6	6	21,4	9	32,1	9	32,1	2	7,1
Według zatrudnienia																
6-20 zatrudnionych	19	23,8	18	22,5	19	23,8	23	28,8	11	13,8	14	17,5	20	25,0	15	18,8
21-50 zatrudnionych	7	33,3	7	33,3	6	28,6	8	38,1	2	9,5	3	14,3	4	19,0	3	14,3

% – udział w danej grupie firm; A – brak działań; B – produkt /usługa/ podobny pod względem stosowanej technologii; C – produkt podobny pod względem wykorzystywanych umiejętności; D – produkt podobny pod względem wykorzystania posiadanego wyposażenia; E – produkt podobny pod względem marketingowym; F – produkt podobny pod względem przeznaczenia; G – produkt podobny pod względem grupy klientów; H – produkt zupełnie nowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 10. Przewidywane działania w zakresie wybranych elementów otoczenia bliższego w opinii badanych firm

	A		B		C		D		E	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Wyszczególnienie										
Ogółem	31	30,7	12	11,9	21	20,8	2	2,0	55	54,5
Według form prawnych										
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	7	21,9	2	6,3	5	15,6	1	3,1	22	68,8
Spółki cywilne	12	44,4	3	11,1	5	18,5	0	0,0	13	48,1
Spółki komandytowe	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	1	33,3
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	10	27,0	6	16,2	9	24,3	1	2,7	19	51,4
Według działań gospodarki										
Przemysł	10	27,8	1	2,8	11	30,6	0	0,0	18	50,0
Budownictwo	5	31,3	2	12,5	0	0,0	0	0,0	11	68,8
Transport	1	20,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	3	60,0
Handel	15	37,5	8	20,0	8	20,0	2	5,0	21	52,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0	1	33,3
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Według siedziby										
Białystok	24	32,9	9	12,3	12	16,4	1	1,4	41	56,2
Poza Białymstokiem	7	25,0	3	10,7	9	32,1	1	3,6	14	50,0
Według zatrudnienia										
6-20 zatrudnionych	27	33,8	12	15,0	17	21,3	2	2,5	41	51,0
21-50 zatrudnionych	4	19,0	0	0,0	4	19,0	0	0,0	14	66,7

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – przejście kontroli; B – wykupienie; C – połączenie czasowe; D – połączenie na stałe; E – brak działań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 11. Przewidywane działania w zakresie przejęcia kontroli nad wybranymi podmiotami otoczenia bliższego w opinii badanych firm

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
Ogółem	11	10,9	10	9,9	17	16,8	6	5,9
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	2	6,3	4	12,5	3	9,4	2	6,3
Spółki cywilne	5	18,5	4	14,8	7	25,9	2	7,4
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.fip.	4	10,8	2	5,4	5	13,5	2	5,4
Według działań gospodarki								
Przemysł	5	13,9	4	11,1	5	13,9	2	5,6
Budownictwo	1	6,3	1	6,3	4	25,0	0	0,0
Transport	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0
Handel	5	12,5	5	12,5	8	20,0	3	7,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	9	12,3	6	8,2	14	19,2	5	6,8
Poza Białymstokiem	2	7,1	4	14,3	3	10,7	1	3,6
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	10	12,5	9	11,3	15	18,8	3	3,8
21-50 zatrudnionych	1	4,8	1	4,8	2	9,5	3	14,3

% – udział w danej grupie przedsiębiorstw; A – przejęcie kontroli nad dostawcami; B – przejęcie kontroli nad dystrybutorami; C – przejęcie kontroli nad konkurentami; D – przejęcie kontroli nad innymi przedsiębiorstwami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 12. Przewidywane działania w zakresie połączenia się czasowego z wybranymi jednostkami

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	8	7,9	7	6,9	4	4,0	8	7,9
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Spółki z o.o.	2	6,3	3	9,4	0	0,0	1	3,1
Spółki cywilne	2	7,4	3	11,1	0	0,0	2	7,4
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	4	10,8	1	2,7	4	10,8	3	8,1
Według działań gospodarki								
Przemysł	4	11,1	3	8,3	3	8,3	3	8,3
Budownictwo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Transport	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Handel	4	10,0	4	10,0	1	2,5	3	7,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66,7
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	4	5,5	6	8,2	2	2,7	4	5,5
Poza Białymstokiem	4	14,3	1	3,6	2	7,1	4	14,3
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	6	7,5	5	6,3	4	5,0	7	8,8
21-50 zatrudnionych	2	9,5	2	9,5	0	0,0	1	4,8

% – udział w danej grupie firm; A – połączenie się czasowe z dostawcą; B – połączenie się czasowe z dystrybutorem; C – połączenie się czasowe z konkurentem; D – połączenie się czasowe z inną firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 13. Przewidywane działania w zakresie wykupienia wybranych jednostek

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	0	0,0	2	2,0	7	6,9	4	4,0
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	0	0,0	0	0,0	1	3,1	1	3,1
Spółki cywilne	0	0,0	1	3,7	1	3,7	1	3,7
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	0	0,0	1	2,7	4	10,8	2	5,4
Według działań gospodarki								
Przemysł	0	0,0	0	0,0	1	2,8	0	0,0
Budownictwo	0	0,0	0	0,0	2	12,5	0	0,0
Transport	0	0,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Handel	0	0,0	1	2,5	4	10,0	4	10,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	0	0,0	1	1,4	6	8,2	3	4,1
Poza Białymstokiem	0	0,0	1	3,6	1	3,6	1	3,6
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	0	0,0	2	2,5	7	8,8	4	5,0
21-50 zatrudnionych	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

% – udział w danej grupie firm; A – wykupienie dostawców; B – wykupienie dystrybutorów; C – wykupienie konkurentów; D – wykupienie innych przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 14. Przewidywane działania w zakresie połączenia się na stałe z wybranymi przedsiębiorstwami

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	1	1,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	1	3,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki cywilne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki komandytowe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,7
Według działań gospodarki								
Przemysł	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Budownictwo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Transport	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Handel	1	2,5	0	0,0	0	0,0	1	2,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4
Poza Białymstokiem	1	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	1	1,3	0	0,0	0	0,0	1	1,3
21-50 zatrudnionych	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

% – udział w danej grupie firm; A – połączenie się na stałe z dostawcą; B – połączenie się na stałe z dystrybutorem; C – połączenie się na stałe z konkurentem; D – połączenie się na stałe z inną firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 15. Przewidywane działania na rynku

Wyszczególnienie	A		B		C		D	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	97	96,0	50	49,5	8	7,9	1	1,0
Według form prawnych								
Spółki akcyjne	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	29	90,6	14	43,8	3	9,4	1	3,1
Spółki cywilne	26	96,3	18	66,7	1	3,7	0	0,0
Spółki komandytowe	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	3	100,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	37	100,0	15	40,5	4	10,8	0	0,0
Według działów gospodarki								
Przemysł	33	91,7	19	52,8	5	13,9	0	0,0
Budownictwo	16	100,0	5	31,3	1	6,3	0	0,0
Transport	5	100,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0
Handel	39	97,5	21	52,5	2	5,0	1	2,5
Pozostałe gałęzie pr.mat.	3	100,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby								
Białystok	70	95,9	37	50,7	6	8,2	1	1,4
Poza Białymstokiem	27	96,4	13	46,4	2	7,1	0	0,0
Według zatrudnienia								
6-20 zatrudnionych	76	95,0	42	52,5	5	5,0	1	1,3
21-50 zatrudnionych	21	100,0	8	38,1	4	19,0	0	0,0

% - udział w danej grupie przedsiębiorstw; A - zdobywanie nowych rynków; B - intensyfikacja działań na zdobytych rynkach; C - ograniczanie rynków; D - brak działań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 16. Zestawienie strategii badanych małych firm

	A		B		C		D		E		F		G		H	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Wyszczególnienie	86	85,1	84	83,2	75	74,3	46	45,5	46	45,5	100	99,0	1	1,0	0	0,0
Ogółem																
Według form prawnych																
Spółki akcyjne	1	100,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółki z o.o.	27	84,4	25	78,1	22	68,7	10	31,2	13	40,6	31	96,9	1	3,1	0	0,0
Spółki cywilne	23	85,2	22	81,5	19	70,4	14	51,9	13	48,1	27	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółki komandytowe	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	3	100,0	3	100,0	3	100,0	2	66,7	2	66,7	3	100,0	0	0,0	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	31	82,8	33	89,2	29	78,4	18	48,6	17	45,9	37	100,0	0	0,0	0	0,0
Według działów gospodarki																
Przemysł	35	97,2	32	88,9	29	80,6	18	50,0	19	52,7	36	100,0	0	0,0	0	0,0
Budownictwo	13	81,2	12	75,0	12	75,0	5	31,2	7	43,7	16	100,0	0	0,0	0	0,0
Transport	4	80,0	4	80,0	4	80,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0	0	0,0	0	0,0
Handel	30	75,0	33	92,5	26	65,0	19	47,5	15	37,5	39	97,5	1	2,5	0	0,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	3	100,0	2	66,7	3	100,0	2	66,7	2	66,7	3	100,0	0	0,0	0	0,0
Gospodarka komunalna	1	100,0	1	100,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby																
Białystok	59	80,8	59	80,8	56	76,7	32	43,8	35	48,7	72	98,6	1	1,4	0	0,0
Poza Białymstokiem	27	96,4	25	89,3	19	67,9	14	50,0	7	33,3	28	100,0	0	0,0	0	0,0
Według zatrudnienia																
6-20 zatrudnionych	69	86,2	67	83,8	61	76,2	39	48,7	39	48,7	79	98,7	1	1,3	0	0,0
21-50 zatrudnionych	17	81,0	17	81,0	14	66,7	7	33,3	7	33,3	21	100,0	0	0,0	0	0,0

% – udział w danej grupie firm; A – strategia wzrostu poprzez powiększanie potencjału firmy; B – strategia wzrostu poprzez koncentrację na prowadzonej działalności; C – strategia wzrostu poprzez wprowadzanie nowych produktów; D – strategia wzrostu poprzez działania w otoczeniu; E – strategia wzrostu poprzez działania w sferze organizacyjnej; F – strategia wzrostu poprzez działania związane z rozwojem rynku; G – strategia stabilizacji; H – strategia zamykania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 17. Przewidywania dotyczące rozwoju firmy w opinii badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	A		B		C		D		E		F		G	
	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%	l.f.	%
Ogółem	32	31,7	46	45,5	9	8,9	8	7,9	0	0,0	6	5,9	0	0,0
Według form prawnych														
Spółki akcyjne	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółki z o.o.	16	50,0	11	34,3	1	3,1	3	9,4	0	0,0	1	3,1	0	0,0
Spółki cywilne	9	33,3	9	33,3	6	22,2	1	3,7	0	0,0	2	7,4	0	0,0
Spółki komandytowe	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spółdzielnie	0	0,0	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Przedsiębiorstwa bez s.f.p.	7	18,9	24	64,9	2	5,4	3	8,1	0	0,0	1	2,7	0	0,0
Według działów gospodarki														
Przemysł	12	33,3	17	47,2	4	11,1	1	2,8	0	0,0	2	5,6	0	0,0
Budownictwo	3	18,8	8	50,0	2	12,5	2	12,5	0	0,0	1	6,3	0	0,0
Transport	3	60,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Handel	12	30,0	20	50,0	3	7,5	3	7,5	0	0,0	2	5,0	0	0,0
Pozostałe gałęzie pr.mat.	1	33,3	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Gospodarka komunalna	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Według siedziby														
Białystok	23	31,5	32	48,3	8	11,0	5	6,8	0	0,0	5	6,8	0	0,0
Pozza Białymstokiem	9	32,1	14	50,0	1	3,6	3	10,7	0	0,0	1	3,6	0	0,0
Według zatrudnienia														
6-20 zatrudnionych	24	30,0	38	47,5	8	10,0	7	8,8	0	0,0	3	3,8	0	0,0
21-50 zatrudnionych	8	38,1	8	38,1	1	4,8	1	4,8	0	0,0	3	14,3	0	0,0

% – udział w danej grupie firm; A – dynamiczny rozwój; B – powolny rozwój; C – sytuacja nie zmieni się; D – firma przetrwa trudności, ale jej pozycja pogorszy się; E – może nie przetrwać; F – jeśli sytuacja nie zmieni się, firma będzie zamknięta; G – firma będzie zamknięta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tab. 18. Przewidywania badanych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania się wybranych wielkości ekonomicznych firmie

Wyszczególnienie	Wzrost		Bez zmian		Spadek	
	I.f.	%	I.f.	%	I.f.	%
zysk	70	69,3	28	27,7	3	3,0
przychody	73	72,3	24	23,8	4	4,0
zatrudnienie	42	41,6	54	53,5	5	5,0
inwestycje	48	47,5	50	49,5	3	3,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych