

Ewa Mroczek

Przesłanki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce

Wyniki badań

Nowo powstające małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce stają przed koniecznością uwzględnienia zachodzących zmian warunków i zasad funkcjonowania gospodarki w swoich działaniach i reakcji na nie. Odpowiedzią na zagrożenia rynku i nieustanne zmiany otoczenia jest marketingowa orientacja przedsiębiorstw. Marketing jest dla nich szansą przetrwania na rynku w warunkach coraz bardziej aktywnej konkurencji i – dzięki proponowanym niekonwencjonalnym rozwiązaniom w procesie zaspokajania potrzeb konsumentów – szansą osiągnięcia sukcesu. W związku z tym konieczne staje się zrozumienie przez polskich menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw roli marketingu jako sposobu strategicznego zarządzania i myślenia o firmie. Podejście strategiczne nie jest bowiem domeną tylko dużych przedsiębiorstw. Jest ono niezbędne i możliwe również dla małych i średnich firm; stanowi szansę poprawy stopnia ich konkurencyjności.

Sukces przedsiębiorstwa (mierzony wskaźnikiem rentowności) w średniej i długiej perspektywie uzależniony jest od tego, w jakim stopniu uda mu się stworzyć sprawnie funkcjonujący system, na który składają się zewnętrzne warunki otoczenia (ekonomiczne, technologiczne, prawne i kulturowe), czynniki wewnętrzne (zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe), realizowane strategie oraz osobowość przedsiębiorcy, której wyznacznikiem jest jego system wartości, postawy i motywacje, cele oraz sposób percepcji rzeczywistego otoczenia. Wybór właściwych strategii działania poprzedzają badania rynkowe, praktyczna realizacja zaś możliwa jest dzięki zastosowaniu instrumentów marketingowych (polityki produktu, cen, dystrybucji i promocji). Integrację tych dwóch sfer (badań rynkowych i instrumentów marketingu) ułatwia marketingowa struktura organizacyjna firmy. Sukces na rynku może więc zapewnić tylko kompleksowe i strategiczne zarządzanie firmą, oparte na najnowszych osiągnięciach z dziedziny marketingu.

Niestety, wiele polskich przedsiębiorstw sektora *small businessu* nie docenia jeszcze roli strategicznego podejścia w rozwiązywaniu ich trudnych problemów rynkowych, a w tym szczególnej roli marketingu. Przeprowadzone badania empiryczne w czterech regionach kraju (woj. gdańskie, olsztyńskie, poznańskie i wrocławskie)¹⁾ potwierdziły bowiem w pełni tezę o intuicyjności działań rynkowych polskich przedsiębiorstw tego sektora. Jednocześnie utwierdziły przedsiębiorstwa w przekonaniu

o konieczności stosowania przez nie strategii marketingowej.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – ich otoczenie, cele i strategie oraz osobowość polskich przedsiębiorców

Intensywność powstawania małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce w latach 1990–1993 określa z jednej strony możliwość rozwoju powstałych jednostek gospodarczych, z drugiej zaś, jak się wydaje, zróżnicowaną aktywność regionów. Najwięcej nowych firm powstało w tym okresie w województwach wrocławskim (wzrost o 68%) i olsztyńskim (60%). W regionach poznańskim i gdańskim zanotowano nieco mniejszą dynamikę wzrostu (około 50%).

Rok 1993 charakteryzował się spadkiem liczebności nowo powstających przedsiębiorstw w stosunku do dwóch poprzednich lat. Fakt ten należy tłumaczyć stopniowym nasyceniem rynku podmiotami gospodarczymi, jak również trudnościami związanymi z powołaniem nowej jednostki gospodarczej (wymagania finansowe). Większość nowo tworzonych przedsiębiorstw to firmy małe, zatrudniające od 20 do 50 osób, zwłaszcza o charakterze usługowym i produkcyjnym.

To zdecydowane nachylenie przemysłowo-usługowe znajduje swój wyraz i uzasadnienie w przygotowaniu merytorycznym, jak również w wykształceniu przedsiębiorców. Okazuje się bowiem, że we

wszystkich województwach przeważająca część właścicieli firm to ludzie z wykształceniem wyższym (75% badanej próby), w tym zwłaszcza wyższym technicznym (47%)². Wydaje się, że tendencje restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach państwowych wyzwoliły szczególną aktywność w środowisku kadry kierowniczej w sferach technicznych, ponieważ ponad połowa aktualnych właścicieli plasuje się w przedziale wiekowym 41–55 lat. Są to ludzie, którzy zajmowali kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach państwowych. Z tego powodu, dokonując oceny profilu idealnego przedsiębiorcy, cenią sobie szczególnie zdolność kierowania i motywowania. Ich zdaniem idealny przedsiębiorca powinien ponadto odznaczać się umiejętnością oceny szans i ryzyka rynkowego, działaniem nastawionym nie na intuicyjność, lecz wspartym szeroką wiedzą fachową. Pomysłowość i kreatywne myślenie natomiast odegrały mniej istotną rolę. Ten wyimaginowany ideał nie odpowiada jednak rzeczywistości obrazowi współczesnego polskiego przedsiębiorcy-menedżera. Jego ogólny brak wiedzy o rynku, niewielkie doświadczenie w działaniu w zmienionych warunkach, jak również niektóre cechy osobowości wydają się być poważną barierą w nowoczesnym zarządzaniu firmą³.

Niewielkie rozmiary większości nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce znajdują swoje odzwierciedlenie w ich niskich udziałach rynkowych i stosunkowo słabej pozycji konkurencyjnej na rynku. W ocenie 46% badanych jednostek, ich udział w rynku kształtował się poniżej 25%. Wynika to niewątpliwie ze skali przedsięwzięcia jako konsekwencji trudności finansowych i inwestycyjnych przy uruchomieniu działalności gospodarczej. Podobna sytuacja ma miejsce w sektorze *small businessu* w Europie Zachodniej, gdzie udział małych i średnich przedsiębiorstw w rynku sięga średnio 25% (w Belgii – około 36%, w RFN – blisko 20%)⁴.

Wielkość przedsiębiorstw, ich udział w rynku znajdują swoje odbicie w stosowaniu przez polskie firmy *small businessu* instrumentów walki konkurencyjnej. Należą do nich przede wszystkim jakość produktów i usług oraz ich cena (70% wskazań). W handlu konkurencja ma przeważnie charakter cenowy, podczas gdy w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych dominuje konkurencja jakościowa. Innym metodom konkurencji pozacenowej, takim jak reklama czy udoskonalenie produktu, przypisuje się znacznie mniejsze znaczenie (odpowiednio 23% i 7%)⁵. Związane jest to niewątpliwie z brakiem odpowiednich środków na prowadzenie intensywnej działalności reklamowej czy też wprowadzanie udoskonaleń produkcyjnych.

Cena i jakość to również podstawowe parametry różnicujące przedsiębiorstwa w stosunku do ich konkurentów. Pozytywnie należy ocenić wzrost elastyczności działania polskich przedsiębiorstw prywatnych, wyrażający się w ich szybszej reakcji na zmiany otoczenia.

Głównymi konkurentami firm prywatnych są inne przedsiębiorstwa prywatne oraz kolejno: firmy państwowe, podmioty zagraniczne, firmy nie rejestrowane, czyli tzw. szara strefa, i import. Pozytywnym zjawiskiem jest zmniejszenie się siły odczuwania konkurencji ze strony firm nie ewidencjonowanych⁶, co świadczy o podejmowaniu stopniowych, choć jeszcze nie w pełni wystarczających kroków, zmierzających do eliminacji nieuczciwej konkurencji. Mniejsza konkurencja ze strony firm państwowych niż prywatnych wynika między innymi z różnic asortymentowych, rodzaju usług, czy wreszcie z ograniczonej szybkości reakcji na rynku tych pierwszych.

Ważnym zagadnieniem w ocenie osobowości polskich przedsiębiorców jest ich system wartości. Wiodącym kryterium jest tu maksymalizacja zysku i uchronienie firmy przed bankructwem. Występując w roli pracodawcy, właściciele małych i średnich firm w Polsce podkreślają dominującą rolę kadry kierowniczej w kształtowaniu polityki firmy, opowiadając się za mniej restrykcyjnymi przepisami, regulującymi problem zwolnień pracowniczych.

Podobnie jak większość przedsiębiorców w krajach zachodnich⁷, właściciele polskich przedsiębiorstw szczególną rolę przypisują jakościowym aspektom zatrudnienia, wyrażającym się głównie w zadowoleniu pracowników z pracy i stworzeniu im odpowiednich warunków do jej wykonywania. Cele te zyskują sobie wysokie uznanie, zwłaszcza wśród właścicieli małych firm. Natomiast takie cele, jak udział pracowników w procesach decyzyjnych i udział pracowników w zysku nie znalazły zbyt dużej akceptacji. W tym miejscu warto też zauważyć, że takie kryterium, jak tworzenie nowych miejsc pracy zajmuje dopiero czwartą pozycję wśród celów przedsiębiorcy jako pracodawcy, co jest pewnym zaskoczeniem, wynikającym z braku korelacji między polityką państwa w zakresie zatrudnienia (tworzenie nowych miejsc pracy) a celami powoływania nowych przedsiębiorstw. Jedyne odstępstwo od tej sytuacji można zauważyć w województwie olsztyńskim, gdzie kryterium to zajmuje drugą pozycję, zaraz za zadowoleniem pracowników z pracy.

Wśród osobistych celów właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce największe znaczenie mają: zadowolenie z pracy, finansowa/osobista niezależność oraz chęć bycia lepszym od innych. Przypisywanie dużej wagi tym celom wiąże się niewątpliwie z przeszłością zawodową polskich przedsiębiorców (pełnienie funkcji kierowniczych w dawnych przedsiębiorstwach państwowych) i stanowi próbę realizacji ich wcześniejszych oczekiwań. Tezę tę potwierdzają też wyniki badań nad motywacją do uruchomienia prywatnej działalności gospodarczej, gdzie pragnienie pracy na własny rachunek oraz niezależność jednostki stanowią główny argument takiego zachowania.

Finansowa/osobista niezależność przedsiębiorcy znajduje swoje odzwierciedlenie również w celach

przedsiębiorstwa. Obok wysokiej jakości produktów i usług, finansowa niezależność firmy stawiana była za główny cel przedsiębiorstwa, zwłaszcza w województwach gdańskim i olsztyńskim. Przedsiębiorców regionu poznańskiego i wrocławskiego charakteryzuje większe nastawienie na ekspansję i rozwój oraz wzmożona orientacja na rynek i klienta.

Wzrost ryzyka w nasilającej się walce konkurencyjnej oraz rosnący zakres stale zmieniających się potrzeb konsumentów zmuszają polskie przedsiębiorstwa prywatne do określenia nowych priorytetów strategicznych.

W latach 1990–1993, a więc od czasów wprowadzenia zasad gospodarki wolnorynkowej, działania małych i średnich polskich przedsiębiorstw prywatnych koncentrowały się głównie na rozwoju nowych produktów i rozszerzaniu asortymentu, pozyskiwaniu nowych klientów lub opanowywaniu nowych rynków zbytu oraz przedsięwzięciach, mających na celu obniżkę kosztów. Natomiast działalność reklamowa czy ekspansja na rynki zagraniczne miała znacznie mniejsze znaczenie.

Deklaracje przedsiębiorców, dotyczące podejmowania prób wchodzenia na nowe rynki zbytu, penetracji rynku czy rozwoju nowych produktów, należy jednak traktować z pewną ostrożnością. Często działania te mają charakter mało zdecydowany i dość powierzchowny.

Troska o klienta, będąca podstawowym wyznacznikiem działania firmy w warunkach gospodarki rynkowej, nie znalazła jednak pełnego zrozumienia we wszystkich małych i średnich przedsiębiorstwach prywatnych. Około 40% badanych firm działa bowiem nadal konserwatywnie i defensywnie, wierząc, że dobry jakościowo produkt sam się sprzedaje. Wyniki badań świadczą więc o niedocenianiu siły i roli konsumentów. Potrzebna jest tu zmiana orientacji działania polskich przedsiębiorców w stronę orientacji nastawionej bardziej na rynek i konsumenta.

Działalność marketingowa małych i średnich firm w warunkach rynkowych

Zmiana orientacji funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, wynikająca z uwarunkowań, jakie przyniosły nowe mechanizmy w gospodarce, wprowadzone w trakcie przemian własnościowych, daje podstawę do postawienia tezy, że orientacja rynkowa jest podstawowym elementem strategii przetrwania i rozwoju. Powstaje więc konieczność przeorientowania rozwiązań strukturalnych w przedsiębiorstwach i potrzeba uruchomienia w sposób intensywny działalności marketingowej. Wyniki badań zwracają uwagę na niejednorodne rozłożenie się tej tendencji.

Intuicyjność i wysoki stopień ryzyka w działaniach polskiego *small businessu* oraz brak kompleksowego podejścia w rozwiązywaniu problemów uwidoczniły się zwłaszcza w praktycznym stosowa-

niu przez przedsiębiorców instrumentów marketingowych oraz w sposobie organizacji działalności marketingowej w przedsiębiorstwie.

Z wypowiedzi respondentów wynika co prawda, że większość z nich (68%) prowadzi działalność marketingową, jednak weryfikacja tej deklaracji na podstawie analizy stosowania poszczególnych instrumentów marketingowych prowadzi do zupełnie odmiennych wniosków. Okazało się bowiem, że zarówno działalność przedsiębiorstw w zakresie prowadzenia badań rynkowych, jak i stosowanie profesjonalnych metod analizy struktury asortymentowej produktu, czy wreszcie realizowane przedsięwzięcia w ramach polityki cen, dystrybucji oraz promocji, mają najczęściej charakter działań doraźnych i powierzchownych.

Należy przy tym zwrócić uwagę na zróżnicowanie regionalne i branżowe. Wzmożoną działalność marketingową i znacznie szersze wykorzystanie instrumentów marketingu-mix obserwuje się zwłaszcza w województwach wrocławskim i poznańskim, co wynika głównie z większych rozmiarów konkurencji i nasycenia rynku w tych regionach, jak również z szerszego zaplecza kadrowego. Działalność marketingowa została też zdecydowanie zaakcentowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych (73,2%), w mniejszym zaś stopniu w firmach handlowych i usługowych (58%), co jest niewątpliwie wynikiem zmniejszonego poziomu ryzyka ostatniego typu działalności.

Szczegółowe badania w zakresie stosowania poszczególnych instrumentów marketingu przez badane przedsiębiorstwa skłaniają jednak do wniosku, że realizowane przez nie przedsięwzięcia marketingowe nie odpowiadają w pełni zasadom sztuki i wymaganiom merytorycznym, jakie stawia się tego typu działaniom. Właściciele firm nie do końca wiedzą, co to jest marketing⁸⁾. Nic też dziwnego, że zastosowanie całego instrumentarium marketingowego musi być połowiczne, bo najczęściej intuicyjne.

Fakt, że zakres i poziom działalności marketingowej, realizowanej w polskich przedsiębiorstwach *small businessu*, może budzić poważne wątpliwości, potwierdzają badania dotyczące źródeł informacji marketingowych. Okazuje się, że zdecydowana większość, bo aż 61% badanych przedsiębiorstw, za podstawowe źródło uznała własne badania rynku. Jeśli jednak przyjmiemy, że są one najczęściej utożsamiane ze zgłaszaniem potrzeb przez odbiorców lub uzyskiwaniem informacji w bezpośrednich kontaktach z klientami, że przeprowadza się je bez należytego przygotowania fachowego, przy braku odpowiednich środków pieniężnych oraz rozwiniętej infrastruktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to zrozumiałe staje się wniosek, że tak pojmowane badania rynku nie mogą być utożsamiane z fachowymi metodami i technikami badań marketingowych. W tej sytuacji w małych i średnich przedsiębiorstwach istotne znaczenie zyskują inne źródła

informacji marketingowej, takie jak: informacje dostarczane przez pracowników własnej firmy, targi i wystawy oraz prasa specjalistyczna.

Wydaje się, że fachowe zbieranie i wykorzystanie informacji w procesie przygotowywania i podejmowania decyzji rynkowych stanowi ciągle jeszcze nie docenianą sferę zmniejszania ryzyka działalności polskich przedsiębiorstw *small businessu*. Wobec permanentnych zmian w ich wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu, działalność intuicyjna i improwizacja muszą być zastąpione rzetelną informacją o rynku i fachowymi badaniami marketingowymi. Wskazuje to ponownie na potrzebę edukacji marketingowej, która wymaga wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Intuicyjny i powierzchowny charakter działalności marketingowej polskich firm *small businessu* przejawia się także w prowadzonej przez nie polityce cen i dystrybucji. Dominującą metodą ustalania cen w firmach prywatnych jest kalkulacja kosztowa na tle cen stosowanych przez konkurentów, przy czym kosztowa formuła cen cechuje głównie przedsiębiorstwa regionu gdańskiego i olsztyńskiego, orientacja konkurencyjna zaś – firmy województwa poznańskiego i wrocławskiego. Na uwzględnienie w swej polityce cen zależności zachodzących między ceną a popytem decydowała się znacznie mniejsza liczba przedsiębiorstw, w tym głównie z województwa poznańskiego. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w braku merytorycznych i metodologicznych umiejętności niezbędnych do szacowania tego typu związków u polskich przedsiębiorców.

Strategia dystrybucji małych i średnich przedsiębiorstw polega głównie na sprzedaży bezpośredniej do końcowego odbiorcy (71% odpowiedzi), co prowadzi do ograniczenia powszechnej penetracji rynku i, wbrew pozorom, nie zawsze wpływa na obniżenie kosztów dystrybucji.

Braki polskich przedsiębiorców w zakresie ogólnej wiedzy marketingowej jeszcze raz uwidaczniają się przez pryzmat deklaracji właścicieli *small businessu*, dotyczących prowadzonej przez ich firmy działalności reklamowej. Reklama nie zawsze jest bowiem postrzegana jako jeden z instrumentów marketingu. Zaskakujący wydaje się zwłaszcza fakt, że największe rozbieżności w tym zakresie występują w firmach handlowych, które z drugiej strony wykazują największy udział w prowadzeniu działalności reklamowej: aż 93% badanych przedsiębiorstw handlowych stosuje reklamę, a tylko 58% deklaruje prowadzenie działalności marketingowej. Podstawowym celem reklamy w badanych przedsiębiorstwach jest ogólna informacja o firmie i pozytywne kształtowanie obrazu przedsiębiorstwa w świadomości rzeczywistego i potencjalnego odbiorcy. Przeważającą formą reklamy są ogłoszenia w prasie lokalnej, prospekty, katalogi oraz reklama radiowa o zakresie lokalnym. W regionie poznańskim i wrocławskim ważną rolę odgrywa również

reklama na targach i wystawach. Uzupełniającą formę promocji stanowią bodźce dla pośredników/dystrybutorów oraz akwizycja.

Potwierdzeniem tezy o potrzebie ciągłej edukacji marketingowej są również wyniki badań nad czynnikami sukcesu MSP. O przetrwaniu i wzroście konkurencyjności firmy, w subiektywnej ocenie właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych, decydują takie czynniki, jak: znajomość rynku i potrzeb klientów, organizacja przedsiębiorstwa, technologia wytwarzania, styl zarządzania oraz wykształcenie kadry kierowniczej. Uzyskanie na rynku przewagi nad konkurencją i zapewnienie sobie sukcesu związane jest więc z marketingową orientacją przedsiębiorstwa. Polscy przedsiębiorcy zdają sobie z tego doskonale sprawę, niemniej jednak praktyczna realizacja marketingowej strategii działania wygląda o wiele gorzej. Znaczna część przedsiębiorstw działa bowiem nadal opierając się na starych szablonach myślowych i dawnych nawykach.

Niezwykłe ciekawych wyników dostarczają badania w zakresie organizacji działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach prywatnych sektora MSP. Samodzielny dział marketingu funkcjonuje w co trzeciej badanej firmie⁹⁾. Wcześniejsze rozważania nad rzeczywiście prowadzoną działalnością marketingową oraz badania Shipleya i Fonfary w tym zakresie dają podstawę do sformułowania tezy, że w znacznej liczbie przypadków powołanie takich działów było zmianą o charakterze czysto formalnym: dawniej dział zbytu lub handlowy, dzisiaj dział marketingu. Dzieje się tak dlatego, że oczekiwania i zamierzenia nie zawsze odpowiadają możliwościom wykonawczym, wymagającym zdecydowanego odejścia od intuicji do działań przygotowanych, niosących ze sobą zmniejszony poziom ryzyka i niepewności.

W 21% badanych przedsiębiorstw brak jest jakiegokolwiek instytucjonalnej formy marketingu. Jeśli dodamy do tego jeszcze 12% przypadków, gdzie za działalność marketingową odpowiedzialny jest inny dział, z działem technicznym łącznie, oraz 26% wskazań dotyczących przejęcia działalności marketingowej przez samego właściciela-menedżera, to należy stwierdzić, że prawie 60% przedsiębiorstw nie widzi potrzeby umiejscowienia marketingu w strukturze organizacyjnej swego przedsiębiorstwa. Często wynika to po prostu z niewielkich rozmiarów firmy, ale również z braku wykwalifikowanej kadry oraz intuicyjnego podejścia do rozwiązywania problemów z dziedziny marketingu.

Dość dużym zaskoczeniem jest fakt, że tylko niespełna 40% przedsiębiorstw handlowych i usługowych posiada dział marketingu, w przedsiębiorstwach produkcyjnych zaś wskaźnik ten osiągnął poziom 60%. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w częstszych powiązaniach polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z firmami zachodnimi (np. w formie spółek *joint-venture*), co wpływa na

szybszą implementację zachodnich metod i działań marketingowych w polskich firmach przemysłowych¹⁰. Znajduje to również swoje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu regionalnym: marketingowa struktura organizacyjna charakteryzuje przede wszystkim przedsiębiorstwa regionu poznańskiego i wrocławskiego, gdzie przeważają przedsiębiorstwa produkcyjne.

Kondycja finansowa *small businessu* i perspektywy jego rozwoju

Subiektywna ocena sytuacji ekonomicznej polskich przedsiębiorstw małego biznesu (w zakresie dynamiki sprzedaży, dynamiki zysku i rentowności przedsiębiorstwa) przez objętych próbą respondentów wydaje się być zbyt optymistyczna i zawyżona, zwłaszcza w świetle przedstawionych problemów, na jakie napotykają ich przedsiębiorstwa. Głównym czynnikiem krytycznym polskiego *small businessu* jest bowiem bariera popytu i brak kapitału¹¹. Mimo tych ograniczeń, ponad połowa badanych firm ocenia I półrocze 1993 r. bardziej korzystnie pod względem wielkości sprzedaży (po uwzględnieniu inflacji) od I półrocza 1992 r. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw handlowych, które również charakteryzowała stosunkowo dobra kondycja finansowa, biorąc pod uwagę dynamikę zysku oraz rentowność przedsiębiorstwa, mierzoną udziałem *cash-flow* w ogólnej wartości sprzedaży. Najbardziej niekorzystną sytuację obserwowano w firmach produkcyjnych. Ich kondycja ekonomiczna jest wynikiem wieloletnich inwestycji finansowych, których efekty uwidaczniają się najczęściej dopiero po upływie kilku lat. Daje to podstawę do optymistycznej oceny pozycji przedsiębiorstw w przyszłości, w trakcie prowadzonych badań zaś stanowiło konkretne obciążenie finansowe, plasując je jako firmy o niższej rentowności w stosunku do działalności handlowej. Potwierdzają to również wyniki badań Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH nad koniunkturą w polskim przemyśle, w świetle których dopiero w drugiej połowie 1993 r. pojawiły się pierwsze symptomy poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych¹².

Wyraźnie lepszą kondycją ekonomiczno-finansową wyróżniły się firmy większe, zatrudniające ponad 100 osób, co wskazuje na umacnianie się ich pozycji na rynku.

Pomimo licznych trudności i ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, większość właścicieli polskich przedsiębiorstw prywatnych sektora *small businessu* deklaruje ostrożny optymizm, przewidując powolny rozwój przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

¹⁾ Badania ankietowe przeprowadzono w III kwartale 1993 r. i objęto nimi wybrane losowo przedsiębiorstwa prywatne należące do sektora *small*

businessu, zróżnicowane ze względu na przedmiot działalności, okres funkcjonowania oraz formę organizacyjno-prawną.

- ²⁾ Wyniki te potwierdzają również badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) w Gdańsku oraz badania Zakładu Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej przy Uniwersytecie Łódzkim. Por. *Odbudowa sektora małych przedsiębiorstw – analiza i rekomendacje*, praca zbiorowa pod red. M. GRABOWSKIEGO i P. KULAWCZUKA, nr 25, IBnGR, Gdańsk 1992, s. 18 oraz B. PLASECKI (red.), *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w rejonie kielecko-radomskim*, Łódź, lipiec 1992, s. 199.
- ³⁾ Por. też J.T. HRYNIEWICZ, *Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1993; H. BIENIOK, *Jakość kadr kierowniczych, czyli „Z próżnego i Salomon nie naleje”*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1992 oraz M. CIURLA, M. HOPEJ, *Co robi polski menedżer?*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/1994.
- ⁴⁾ Por. wyniki badań STRATOS w: E. FROEHLICH, J. H. PICHLER, *Werte und Typen mittelständischer Unternehmen*, Berlin 1988, s. 22.
- ⁵⁾ Według badań STRATOS blisko 1/3 małych i średnich firm zachodnich duże znaczenie przywiązuje, poza ceną i jakością, do rozwoju produktu i innowacji. Działania promocyjne zaś, podobnie jak w polskich firmach, nabierają większego znaczenia dopiero w miarę rosnącej wielkości przedsiębiorstwa. Por. E. FROEHLICH, J. H. PICHLER, op. cit., s. 22–23.
- ⁶⁾ Według badań IBnGR „szara strefa” była w 1991 r. głównym konkurentem firm prywatnych oprócz innych przedsiębiorstw prywatnych, plasując się nawet powyżej firm państwowych. Por. M. Grabowski, P. Kulawczyk (red.), op. cit., s. 39.
- ⁷⁾ Ibidem, s. 96.
- ⁸⁾ Pojęcie marketingu często utożsamiane jest jeszcze ze zbytem. Podkreślić również należy, iż sama deklaracja prowadzenia działalności marketingowej nie oznacza jeszcze, że przedsiębiorstwo rzeczywiście potrafi funkcjonować według reguł marketingowej koncepcji zarządzania.
- ⁹⁾ Podobne rezultaty w swych badaniach nad organizacją działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach uzyskali D. SHIPLEY i K. FONFARA, wykazując, że 27,4% firm należących do sektora *small businessu* w Polsce posiada w swej strukturze organizacyjnej dział marketingu. Por. D. SHIPLEY, K. FONFARA, *Organization for Marketing among Polish Companies*, [w:] „European Journal of Marketing”, Vol. 27, nr 11–12/1993, s. 65–67.
- ¹⁰⁾ Wyniki te pokrywają się z rezultatami uzyskanymi w badaniach D. SHIPLEYA i K. FONFARY. Por. D. SHIPLEY, K. FONFARA, op. cit., s. 65–67.
- ¹¹⁾ Por. też wyniki badań IBnGR oraz Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH. Zob. T. WOLF, *Biznes po polsku*, [w:] „Życie Gospodarcze”, nr 5/1994, s. 55 oraz *Koniunktura w przemyśle. Polska*, IRG SGH, kwiecień 1994, s. 20.
- ¹²⁾ Por. *Koniunktura w przemyśle*, op. cit., s. 2.