

SPECYFIKA STRATEGII KONKURENCYJNYCH MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele definicji strategii konkurencji, przy czym większość z nich podkreśla, że jest to program długofalowych działań, o szerokim wymiarze. Konkurencja przedsiębiorstw dotyczyć może zarówno cen, dystrybucji, promocji, jak i właściwości produktów i usług. Strategie konkurencji, szeroko zdefiniował M. E. Porter, według którego jest to „... kombinacja celów, do których zmierza firma i środków, za pomocą których stara się do nich dojść” [Porter, 1996, s. 14].

W przypadku małych przedsiębiorstw, strategie należy rozumieć jako proces ciągłego dostosowywania się do przemian zachodzących w otoczeniu. Strategie małych przedsiębiorstw utożsamiane są z ich zachowaniem się na rynku, odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje obecnie istniejące siły, aby sprostać przemianom mającym miejsce w otoczeniu, realizując jednocześnie własne cele.

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań, które pokazują specyfikę strategii konkurencyjnych, stosowanych przez badane małe firmy. Dla szerszego spojrzenia na problem konkurencyjności małych firm na rynku w opracowaniu przedstawiono dwie grupy badań. Metoda case study, co umożliwiło wyciągnięcie właściwych wniosków. Metoda case study uwzględnia całościowe podejście do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych zjawisk. Ponadto pozwala na włączenie do studium spojrzenia „aktora”. Badacza interesują zarówno wartości zmiennych, jak i zależności między nimi. Przedmiot badania ma charakter jednostkowy. Metoda case’owa, czyli analiza przypadku, polega przede wszystkim na analizowaniu i omawianiu prawdziwych sytuacji.

Wśród strategii konkurencyjnych małych firm spotkać można [Pierścionek, 2003, s. 330-332; Wasilczuk, 2005, 80-81]:

- strategie przedsiębiorstw nastawionych na przetrwanie oraz strategie firm rozwojowych,
- strategie przedsiębiorstw funkcjonujących w niszach oraz poza nimi,
- strategie firm powiązanych z rynkiem oraz dostawców dużych firm,
- strategie firm wyspecjalizowanych oraz zdywersyfikowanych,
- strategie przedsiębiorstw dysponujących trwałymi źródłami przewagi konkurencyjnej oraz tych, które ich nie posiadają.

W małych przedsiębiorstwach, z reguły, stosowane są strategie zawężające pole działania, zapewniające ich bezpieczną egzystencję, a nie konfrontacje z konkurencją. W praktyce, w małych przedsiębiorstwach nie występują „czyste” modele (koncepcje) strategiczne, a te będące wynikiem modyfikacji często znacząco odbiegają od zalecanych wzorów. W związku z dużą heterogenicznością sektora małych firm, w literaturze pojawiają się opinie o braku potrzeby formułowania konkretnych strategii dla całej tej grupy. Różne własności poszczególnych grup małych przedsiębiorstw prowadzą do różnych strategii, różne strategie konkurencji są właściwe dla poszczególnych rodzajów małych firm.

Zauważać należy również, że stosowane przez małe firmy strategie są odzwierciedleniem ich zachowań na rynku. Tworzenie przewagi firm należących do tego sektora powinno opierać się na właściwych dla nich, pozytywnych cechach, dlatego też strategie małych firm mogą być ukierunkowane na [Pierścionek, 2003, s. 321; Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2004, 29] :

- przezwyciężenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach – podejście bazuje na znalezieniu takich rynków i ich segmentów, na których ujawnia się ich walory,
- poszukiwanie okazji – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji, jakie stwarza polityka przemysłowa,
- dopasowanie mocnych stron małych firm do pojawiających się w otoczeniu okazji oraz unikanie słabych stron i zagrożeń.

Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw należących do małego biznesu w literaturze

podkreśla się, że powinny one konkurować poprzez: jakość, dostępność oferty oraz promocje sprzedaży. Firmy te nie powinny budować swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o cenę oferowanych produktów i usług, ale w oparciu o wysoką jakość [Mroczek, 1996, s. 42-44]. Według B. Piaseckiego właściwa strategia konkurowania na rynku małych i średnich przedsiębiorstw, jest strategia koncentracji działań na zaspokajaniu popytu określonej grupy klientów. Związane jest to z określeniem niszy rynkowych i szczególnie dbałością o jakość oferowanych produktów i usług, odpowiednim sposobem dystrybucji i obsługi klientów. Powodzenie tej strategii zapewnia jednak odpowiedni dobór niszy, szybkość, zdecydowanie oraz elastyczność w działaniu. Szansa przedsiębiorstw należących do small businessu, jest ich zorientowanie na klienta, zaspokajanie jego potrzeb oraz taki wybór niszy rynkowej, która nie jest atrakcyjna dla silniejszych konkurentów.

Analiza zachowań małych firm wskazuje również na istnienie firm, które charakteryzują się brakiem strategii, do tej grupy zaliczyć można często małe firmy, w tym jednoosobowe lub powstałe w wyniku samozatrudnienia. Sytuacja ta oznacza to, że tego typu podmioty osiągają rozwój dzięki „przypadkowi”, czyli bez stosowania konkretnej strategii. Przedsiębiorca reagując na zachodzące zmiany w otoczeniu podejmuje bieżące decyzje w oparciu o intuicję, a nie zamierzone cele. Jego decyzje opierają się reakcjach wynikających ze zmian w firmie i poza firmą. Decyzje dotyczące dalszej przyszłości firmy i dokonywane przez przedsiębiorcę wybory mają znamiona strategii, niekoniecznie formalnej.

Podstawowe informacje o badaniach

Wyniki badań wykorzystane w opracowaniu obejmowały dwie grupy badań,

które przeprowadzone zostały metodą case study (analiz przypadków) w celu m.in. określenia strategii konkurencyjnych małych firm.

W pierwszej grupie badań metoda case study doboru próby był doбором celowym. Do badania wybranych zostało 12 małych firm, które powstały w wyniku samozatrudnienia z województwa śląskiego oraz łódzkiego. Badanie zostało przeprowadzone w miesiącach marzec – czerwiec 2005 roku i dotyczyło określenia czynników sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia. Do badania zostały wykorzystane kwestionariusze wywiadu, zbudowane w większości z pytań otwartych, co pozwoliło na uniknięcie sugerowania odpowiedzi oraz własne wypowiedzi przedsiębiorców. Kwestionariusz wywiadu dla właścicieli małych firm składał się z następujących grup tematycznych:

- historia i podstawowa charakterystyka firmy,
- pozycja konkurencyjna firmy,
- strategia działania i rozwój firmy, sukces firmy.

Druga grupa badań metodą case study dotyczyła innowacyjności i konkurencyjności małych firm województwa śląskiego. Badania te, przeprowadzone zostały w miesiącach luty – marzec 2007 roku. Dane uzyskane zostały w wyniku bezpośredniego wywiadu z właścicielem wybranego do badania przedsiębiorstwa. W badaniu wykorzystano kwestionariusz wywiadu, który prawie w całości zbudowany jest z pytań otwartych. Pytania otwarte pozwoliły uzyskać bardziej dokładne i samodzielne odpowiedzi (nie sugerowano ich). Kwestionariusz składa się z trzech części tematycznych, dotyczących:

- charakterystyki badanej firmy,
- konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa,
- innowacyjności badanej firmy.

Do badania wybranych zostało celowo 13 małych firm prowadzących działalność na terenie województwa śląskiego. W doborze brano pod uwagę, przede wszystkim poziom innowacyjności i konkurencyjności tych firm (w podziale uwzględniono firmy

innowacyjne i nieinnowacyjne będące jednocześnie silnie lub słabo konkurencyjnymi).

Wyniki badań własnych

Na podstawie pierwszej grupy badań określić można, że celem działania większości badanych firm jest rozwój firmy, rozumiany przez właścicieli przedsiębiorstw, jako:

- zwiększenie zatrudnienia,
- zwiększenie obrotów,
- zwiększenie zysków z działalności (w wyniku czego następuje poprawienie pozycji społecznej właściciela firmy),
- lub utrzymanie obecnej pozycji na rynku (przetrawianie na rynku).

Znaczna część badanych przedsiębiorców uważa, że rozwój firmy związany jest również z rozszerzeniem oferowanej produkcji.

Ponad 80% małych firm ocenia, że ich pozycja wobec głównych konkurentów na rynku jest dobra, a nawet bardzo dobra. Pozostałe 20% firm unika porównywania ich do konkurencji, a nawet oceniają, że ich pozycja konkurencyjna na rynku jest słaba. Firmy, które oceniają, że ich pozycja konkurencyjna na rynku jest bardzo dobra lub dobra uważają, że pozycje tą osiągnęli dzięki:

- zwiększeniu obszaru działalności, co wiąże się ze zwiększeniem liczby stałych klientów (52% firm),
- wprowadzeniu nowych produktów na rynek (40% firm),
- zwiększeniu obrotów firmy (33% firm).

W opinii badanych przedsiębiorców osiągnięcie dobrej czy bardzo dobrej pozycji wśród konkurencyjnych firm na rynku jest związane ściśle z rozwojem ich firmy. Bez „wiodącego” rozwoju przedsiębiorstwa porównywanie do konkurencji czy też określanie pozycji konkurencyjnej byłoby niemożliwe. Firmy, których pozycja konkurencyjna na rynku jest słaba, oceniają, że dzieje się tak z uwagi na:

- wzrost kosztów działalności (85% firm),

– napływ tanich produktów ze wschodu (60%),

– brak pomocy ze strony państwa dla rozwoju ich działalności (35%).

Właściciele firm, którzy oceniają słabo pozycję własnej firmy są pesymistycznie nastawieni do podejmowania walki konkurencyjnej. Z góry zakładają, że nie mają takich samych szans na rozwój, jak średnie i duże przedsiębiorstwa, które mają dużo większy kapitał i szersze możliwości jego pozyskania, w związku z tym nie podejmują żadnych działań, aby stać się konkurencyjnymi na rynku. Prawie 90% badanych właścicieli firm powstałych w wyniku samozatrudnienia wskazało, że główną przewagą ich konkurentów jest:

- łatwiejszy dostęp do środków finansowych i niższe koszty pracy (62% firm),
- lepsze finansowanie oraz większy park maszynowo-produkcyjny (38% firm).

Sytuacja taka może być spowodowana faktem, że firmy powstałe w wyniku samozatrudnienia, ze względu na małe rozmiary, mają utrudniony dostęp do kredytów i pożyczek na rozwój działalności gospodarczej. Prawie połowa właścicieli firm samozatrudnieniowych (46%) jako przewagę konkurencji wskazuje częściową działalność firm w szarej strefie, co pozwala ich właścicielom na obniżanie kosztów działalności i w ten sposób łatwiejsze konkurowanie z innymi firmami.

Wszystkie badane firmy w chwili prowadzenia badań prowadziły swoją działalność w oparciu o posiadaną strategię konkurencji. Ponad 80% właścicieli firm przyznało, że w pierwszych latach działalności ich firma nie posiadała konkretnej strategii działania i funkcjonowanie firmy opierało się na intuicji jej właściciela.

Konieczność przyjęcia strategii firmy pojawiła się w momencie rozwoju firmy, a co za tym idzie zwiększenia zatrudnienia i wzrostu obrotów. Rozwój firmy pociągnął za sobą konieczność podejmowania coraz trudniejszych decyzji i bez przyjęcia odpowiedniej strategii działania skuteczne zarządzanie firmą, zdaniem przedsiębiorców, nie byłoby możliwe. W praktyce małych przedsiębiorstw, w tym

samoatrudnieniowych rzadko występują strategie działania w czystej postaci, które można znaleźć w literaturze przedmiotu. Firmy najczęściej funkcjonują w oparciu o wybrane elementy poszczególnych strategii, łącząc je tak, aby możliwa była do osiągnięcia, jak najlepszą pozycją na rynku.

Przyjmując podział M.E. Porter'a, który wyróżnia trzy podstawowe strategie, dzięki którym firmy mogą zdobyć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami w danym sektorze, w 75% badanych firm działalność gospodarcza jest prowadzona według dwóch głównych strategii: zróżnicowania i koncentracji działalności, które polegają na [Porter, 1996, s. 50-55]:

- rozszerzaniu oferty produktów i usług,
- rozszerzaniu obszaru działalności,
- oferowaniu produktów i usług wyróżniających się znacząco od oferty konkurencji,
- koncentrowaniu się na wybranej grupie klientów,
- koncentrowaniu się na wybranej grupie produktów.

Strategie wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, polegająca przede wszystkim na minimalizacji kosztów działalności, wskazała zaledwie jeden przedsiębiorca, którego firma powstała w wyniku samozatrudnienia.

Prawie 95% małych firm w swoich planach na przyszłość bierze pod uwagę zdobycie nowych rynków. W połowie z nich związane to będzie z unowocześnieniem i polepszeniem jakości oferowanych produktów i usług, natomiast w 35% z rozwojem technologii, co z kolei wiąże się z wejściem firm na wyspecjalizowane rynki. Plany na przyszłość właściciele 30% firm wiązać się będą z poszukiwaniem stałych partnerów i podejmowaniem z nimi współpracy. Szukanie nowych rozwiązań tłumaczone jest faktem, iż współpraca taka daje firmie pewną stabilność, obniżenie kosztów działalności oraz możliwości podjęcia walki konkurencyjnej z większymi przedsiębiorstwami. Łączenie się kilku małych firm ułatwia, zdaniem ich właścicieli, poszukiwanie lepszych

kontrahentów oraz nowych rynków zbytu.

Głównymi przeszkodami w planach ekspansji badanych małych firm, w tym również samozatrudnieniowych były przede wszystkim:

- brak środków finansowych na inwestycje, w tym zakup nowych technologii,
- trudności w pozyskaniu kredytów bankowych przeznaczonych na rozwój firmy,
- niestabilny system podatkowy, który według przedsiębiorców w znaczny sposób ogranicza ekspansje firm,
- wysokie koszty działalności, w tym wysokie koszty pracy uniemożliwiające wzrost zatrudnienia w badanych firmach.

W drugiej grupie badanych przedsiębiorstw, prawie 50% firm ogranicza swoją działalność jedynie do rynku regionalnego lub lokalnego (46,2%). Na rynku krajowym i zagranicznym funkcjonuje 53,8% firm, przy czym prawie $\frac{3}{4}$ z nich określiło rynek zagraniczny, jako dominującym (większość z nich szacuje swoją sprzedaż na ten rynek na poziomie 90-95 %).

Przedsiębiorstwa funkcjonują głównie w branżach charakteryzujących się silną konkurencją - 69,2%. Pozostałe firmy oceniły poziom konkurencji jako słaby lub umiarkowany. Zauważyć można, że żadne z podmiotów, które funkcjonują na rynku krajowym, bądź krajowym i zagranicznym, nie oceniło poziomu konkurencji w swojej branży, jako niskiego (słabego) lub umiarkowanego.

Pojęcie konkurencyjności utożsamiane jest przez badane firmy, głównie z posiadaną ilością odbiorców, wolumenem sprzedaży lub wielkością obszaru działania (84,6%), co w efekcie przekłada się na osiągnięte przez właścicieli dochody oraz ich standard życia. Jeden z właścicieli dokonał rozgraniczenia konkurencyjności na ujęcie „handlowe” i „techniczne”. Pierwsze związane jest właśnie z ilością realizowanych zamówień, natomiast drugie ujęcie konkurencyjności oznacza oferowanie wyrobu lepszego od innych. Pozostałe podmioty identyfikują konkurencyjność z wizerunkiem firmy (marka - rozpoznawana na rynku) oraz „byciem lepszym” od innych

podmiotów z branży. W opinii 76,9% przedsiębiorstw, ich pozycja na rynku jest dobra, bądź bardzo, dobra przy czym zdecydowana większość (80,0%) z nich ocenia ją jako bardzo dobrą. Na osiągniętą pozycję rynkową wpływ miała przede wszystkim wysoka jakość oferowanych przez firmy wyrobów i usług. Duże znaczenie miała również umiejętność szybkiego dostosowywania się do potrzeb zgłaszanych przez klientów.

Trzy firmy określiły swoją pozycję jako słaba i średnia. Przyczyna niskiej oceny są różne od siebie. Wymieniany jest wzrost kosztów działalności przy malejących przychodach, krótki okres funkcjonowania firmy na rynku (pozycja firmy umacnia się, ale nadal nie spełnia oczekiwań właścicieli), a także brak odpowiednio zorganizowanego marketingu i dystrybucji.

Analizując działania firm w zakresie poprawy swojej konkurencyjności oraz rozwoju firmy widoczne są takie cztery podstawowe działania jak:

- oferowanie wyrobów/usług wyróżniających się na rynku,
- poszerzanie swojej oferty w ramach podstawowej działalności,
- oferowanie tańszych wyrobów,
- zdobywanie nowych rynków,
- koncentracja na wybranej grupie produktów i klientów.

Przyjmując przedstawiony wyżej podział strategii M.E. Porter'a, zauważyć można, że w przypadku analizowanych przedsiębiorstw dominuje strategia oparta na strategii koncentracji i zróżnicowania (83,3% firm posiadających strategię (formalną bądź nieformalną). Niewiele przedsiębiorstw wskazało na obniżanie kosztów produkcji, jako podstawowego celu działalności gospodarczej. Strategie niskich kosztów odnieść można jedynie do dwóch podmiotów, przy czym nie jest to samodzielnie realizowana strategia. Jest ona stosowana łącznie ze strategią koncentracji i zróżnicowania.

W przypadku zróżnicowania, prawie 91,7% firm wskazuje na wyróżnianie się poprzez oferowanie wyrobów wysokiej jakości (co wią-

że się pośrednio z wprowadzaniem w firmie innowacji). Również często, wskazywano na rozszerzanie swojej oferty (75,0%), np. poprzez cykliczne wprowadzanie nowych wzorów, modernizację już istniejących produktów, realizowanie różnych zleceń. Wśród odpowiedzi znalazły się również: tradycyjny proces technologiczny (23,1% firm) oraz gwarancja po sprzedaży (7,7%).

Koncentracja odnosi się przede wszystkim do oferowanych produktów/usług oraz do grupy klientów (rodzaj klienta a nie jego lokalizacja) i dotyczy prawie wszystkich firm (91,7%). W gronie badanych podmiotów znajdują się również cztery firmy, które można uznać za działające w niszy, ponieważ oferują bardzo specyficzne produkty/usługi przeznaczone dla określonej grupy odbiorców.

W przypadku małych firm, które często nie mają możliwości osiągnięcia ani przewagi kosztowej, ani jakościowej, szansa na utrzymanie się na rynku bywa elastyczność działania i szybkość reakcji na zmieniające się potrzeby rynku, na co wskazało 69,2% podmiotów.

Na dywersyfikację swojej działalności zdecydowało się 23% firm, przy czym polegała ona przede wszystkim na rozszerzeniu działalności o dodatkowe usługi w ramach posiadanego potencjału wewnętrznego.

Odnosząc się do strategii niskich kosztów, właściciele 23% badanych małych firm, zdecydowali się na konkurowanie poprzez niską cenę. Kierowali się oni wymogami rynku oraz ograniczeniami finansowymi obsługiwanej grupy klientów, a także dużą ilością firm konkurencyjnych w branży, w której działały.

Uwagi końcowe

Na podstawie przeprowadzonych badań można określić, iż małe firmy bez względu na to, czy powstały w wyniku samozatrudnienia czy nie, w swojej działalności opierają się na wcześniej przyjętej strategii działania. Zdecydowana większość badanych małych firm ocenia również, że ich pozycja wobec głównych konkurentów na rynku jest dobra, a nawet bardzo dobra. Badani przedsiębiorcy uważają, że dzieje się tak dzięki szybkiej

reakcji na zmiany zachodzące na rynku oraz zwiększaniu obszaru działalności, co wiąże się ze zwiększeniem liczby stałych klientów, wprowadzaniu nowych produktów i usług na rynek oraz zwiększeniu obrotów firmy poprzez poszerzenie swojej oferty w ramach podstawowej działalności.

Większość badanych firm realizuje strategię zróżnicowania i koncentracji. Pojedyncze małe firmy działają w oparciu o strategię niskich kosztów. W przypadku strategii różnicowania i koncentracji zauważyć można pewne rozbieżności między badanymi grupami przedsiębiorstw, w sposobach realizacji tych strategii. W przypadku firm powstałych w wyniku samozatrudnienia dominuje rozszerzanie oferty produktów i usług, natomiast w przypadku drugiej badanej grupy w zdecydowanej większości wspomina się o wyróżnianiu poprzez jakość. Różnica ta może wynikać, ze sposobu doboru badanych przedsiębiorstw. W drugiej grupie badanych firm dominowały podmioty charakteryzujące się innowacyjnością i konkurencyjnością.

Autorzy:

Dr inż. Anna Lemanska-Majdzik, Katedra Makroekonomii i Polityki Ekonomicznej, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska;
Mgr inż. Monika Sipa, Katedra Makroekonomii i Polityki Ekonomicznej, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Bibliografia:

Bojewska B., 2002, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] (red.) StruFycki M. Difin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa.

Lemanska-Majdzik A., Smolarek M., 2007, *Pozycja, strategia konkurencyjna i sukces małych firm powstałych w wyniku samozatrudnienia w województwie śląskim*, [w:] *Ekonomiczne i techniczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) Nowakowska-Grunt J., Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Lemanska-Majdzik A., 2006, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Lemanska-Majdzik A., Stawasz E., 2007, *Samozatrudnienie, aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu – doświadczenia krajowe i zagraniczne* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach marginalizowanych*, (red.) Skłodowskiego H., Stawasza E., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Mroczek E., 1996, *Alternatywne strategie działania dla MSP*, nr 7-8, *Przegląd Organizacji*.

Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2004, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, OPO, Bydgoszcz.

Piasecki B. (red.), 1996, *Przedsiębiorczość i zarządzanie małymi firmami*, Łódź.

Piasecki B., 1999, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Porter M.E., 1996, *Strategia konkurencji. Metody, analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Wasilczuk J. E., 2005, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

