

Małgorzata Smolarek*

KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Opracowanie przedstawia zagadnienia związane z konkurencyjnością małych przedsiębiorstw. W pierwszej części przedstawione zostały teoretyczne aspekty osiągania przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwa. Zaprezentowane zostały wybrane podejścia w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw oraz czynniki wpływające na jej wzmocnienie lub osłabienie na rynku. Druga część natomiast prezentuje wyniki badań własnych autorki dotyczących pozycji konkurencyjnej polskich małych firm. Z analizy przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że najczęściej właściciele firm ocenia pozycję swojej firmy wobec głównych konkurentów jako dobrą lub średnią, natomiast stosunkowo mało wskazuje na słabą i na bardzo słabą. Firmy, które chcą w przyszłości się rozwijać i odnieść sukces, przygotowują wizję rozwoju i starają się je realizować.

WPROWADZENIE

W małych przedsiębiorstwach ma najczęściej miejsce duże przywiązanie do zarządzania, które umożliwia sprawny przebieg procesów w firmie oraz pomaga osiągnąć krótkookresowy zysk. Z kolei podejście strategiczne ma tutaj mniejsze znaczenie. Decyzje podejmowane są na podstawie sądów, doświadczenia i intuicji menedżerów. Ale nawet w małej firmie strategiczne działanie jest konieczne, jest niezbędne do podejmowania trafnych decyzji w perspektywie długookresowej¹. Realizacja procesu zarządzania strategicznego w małych firmach przyczynia się do zwiększenia ich konkurencyjności. Proces ten w małym przedsiębiorstwie znacznie różni się od procesu w przedsiębiorstwie dużym. W małym przedsiębiorstwie może być procesem o charakterze dostosowawczym, który polegałby na „adaptacji ograniczonych zasobów do potrzeb rynku po to, by uzyskać maksymalną krótkookresową przewagę konkurencyjną”, czyli mieć na celu nie przewidywanie i kształtowanie otoczenia, ale przystosowanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, co jest środkiem do zapewnienia przetrwania, a także rozwoju w dłuższej perspektywie². W małych przedsiębiorstwach powinno być procesem mniej

* Dr inż., adiunkt; Instytut Zarządzania w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.

¹ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 86.

² J. Jaworski, *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002, s. 175.

usystematyzowanym i mniej sformalizowanym niż w większych firmach. Nie musi być kosztowne, trudne czy oparte na metodach ilościowych. Może być poprowadzone na skromną skalę, przy uwzględnieniu tylko tych etapów, które mają znaczenie dla konkretnej organizacji oraz faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa³.

Strategiczne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej w małych przedsiębiorstwach powinno opierać się na właściwych tym przedsiębiorstwom atutach. Firmy te powinny koncentrować się na słabych punktach konkurencji. Znajduje to wyraz w precyzyjnym wyborze rynku, szybkim innowacyjnym działaniu, a także we wprowadzaniu oryginalnego produktu. O rozwoju i wzroście ich konkurencyjności decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów. Dlatego ich szanse związane są ze zorientowaniem na klienta, zaspokajaniem jego potrzeb oraz takim wyborze niszy rynkowej, która nie jest atrakcyjna dla silniejszych konkurentów.

Małe firmy, chcąc przetrwać lub odnieść sukces, muszą uzyskać i utrzymać znaczącą pozycję na rynku, a to wiąże się z przygotowaniem długookresowych koncepcji działania. Im większej liczby konkurentów będzie ta przewaga dotyczyła, tym lepsze wyniki będzie firma osiągała.

1. KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Termin „konkurencja” jest w literaturze wielorako definiowany. Według Grupy Lizbońskiej konkurencja oznacza proces, którego uczestnicy rywalizują ze sobą w dążeniu do analogicznych celów, co powoduje, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia założonych celów, utrudniają lub niekiedy uniemożliwiają osiągnięcie takich samych celów przez innych⁴. Przedsiębiorstwo, które chce mieć zdolność konkurowania w dobie globalnej konkurencji, musi osiągać przewagę widoczną, trudną do skopionowania i trwałą. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo może w długim okresie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. Dla określenia przewagi konkurencyjnej często używa się też pojęcia „konkurencyjność”⁵.

Jednym z najbardziej znanych modeli konkurencji jest model M.E. Portera. W modelu tym rozważone zostały tylko dwie bazowe przewagi konkurencyjne: przewaga niskich kosztów (będąca podstawą strategii przywództwa kosztowego) oraz przewaga wysokiej jakości (będąca podstawą strategii dyferencjacji). W najnowszej literaturze przedmiotu znacznie rozszerzone zostało pojęcie przewag konkurencyjnych oraz sposobów konkurowania. Dostrzeżono trzecią przewagę konkurencyjną, a mianowicie wyprzedzenie w czasie (przewaga czasowa). Zaproponowano (na podstawie badań firm japońskich) rozbudowanie modelu Portera o dwie kategorie strategii konkurencji: strategię wyprzedzania (polega ona na penetrowaniu sektora w poszukiwaniu szans rozwojowych

³ J.A.F. Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 115.

⁴ Grupa Lizbońska: *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 30.

⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 262-263.

i umacnianiu własnej pozycji) i strategię zintegrowaną (polega ona na równoczesnym budowaniu obu przewag konkurencyjnych: wysokiej jakości i niskiego kosztu)⁶.

Z kolei według K. Obłója występują 4 bazowe przewagi: naturalna pozycja, relacja pomiędzy ceną a jakością, system obsługi zwiększający koszty zamiany oraz system obsługi budujący wysokie bariery wejścia⁷. Przedsiębiorstwo posiada przewagę nad konkurentami wtedy, gdy przy użyciu posiadanych zasobów jest w stanie dostarczyć na dany rynek ofertę, która zostanie wybrana przez nabywców. Na ogół uznaje się, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest związana z jego korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów. Uzyskując przewagę nad konkurentami, przedsiębiorstwo zapewnia sobie możliwość wzrostu efektywności działania w porównaniu z efektywnością konkurentów. Osiągnięta przewaga konkurencyjna nie jest jednak trwała, jest ona budowana i tracona⁸. Według P. Druckera⁹ efektywność działania przedsiębiorstwa zależy w głównej mierze od otoczenia, w którym ono funkcjonuje, gdyż wewnątrz przedsiębiorstwa powstają tylko koszty, a dochody w otoczeniu. Podobnie uważa K. Obłój¹⁰, według którego rynek jest zupełnie obojętny na to, ile wysiłku i kosztów włożono w wyprodukowanie danego wyrobu, ocenia on, czy dany wyrób jest dla niego użyteczny. Tak więc konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od rynku, niemniej jednak efekty zależne są od całokształtu jego działalności. W celu wyróżnienia potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa wśród jego konkurentów w sposób efektywny, niezbędne jest spełnienie trzech podstawowych warunków:

- dostrzeżenie przez konsumentów istotnych różnic w cechach tego przedsiębiorstwa w stosunku do innych,
- różnice te powinny być rezultatem luki w wykorzystaniu możliwości wyróżnienia się,
- zarówno różnice, jak i luka powinny być trwałe w dłuższym okresie¹¹.

W przypadku małych przedsiębiorstw wyróżnić można dwa źródła ich przewagi konkurencyjnej: zasoby oraz umiejętności. Umiejętności są niemierzalne i nie mogą stanowić przedmiotu porównań z konkurencją. Pozostają natomiast w ścisłym związku z zasobami. Stanowią pewien łącznik pomiędzy materialnymi zasobami małego przedsiębiorstwa, bowiem od ich poziomu zależy stopień racjonalności wykorzystania zasobów. Do sfery umiejętności w małych firmach można zaliczyć: wiedzę i umiejętności pracowników, normy i wartości, na podstawie których firmy te funkcjonują, wiedzę w dziedzinie organizowania procesów pracy oraz procesów decyzyjnych w ramach przedsiębiorstwa oraz w dziedzinie rozpoznawania otoczenia i jego preferen

⁶ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 164, 188-189.

⁷ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 104.

⁸ J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret S.A., Warszawa 2003, s. 13-14.

⁹ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 32.

¹⁰ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 27.

¹¹ E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 80.

cji (nabywców, konkurentów, dostawców itp.) oraz w dziedzinie kształtowania z nim pożądanых kierunków. Tak więc wskazane źródła przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw charakteryzują się pewnymi wzajemnymi relacjami. Można powiedzieć, że mają one charakter komplementarny. W związku z tym można przyjąć, że właściwa kombinacja zasobów i umiejętności (kompetencji) pozwoli małemu przedsiębiorstwu na stworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku, w oparciu o którą może ono wybrać odpowiedni dla niego rodzaj strategii konkurencyjnej¹². Źródłem kumulowania specyficznych, unikalnych i wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa są innowacje, czyli „pierwsze dla firmy zastosowanie rozwiązania technicznego, którego efektem są: nowe lub udoskonalone produkty, nowe lub zmodernizowane metody wytwórcze, zmiany organizacyjne w produkcji”¹³.

Zasobami przedsiębiorstwa są zgromadzone przez nie elementy majątku, które mają często fizyczny wymiar (łatwo można je zmierzyć, czyli określić ich wartość pieniężną) i mogą stanowić przedmiot analiz porównawczych z konkurencją. Zasobami w małych przedsiębiorstwach są: zakłady produkcyjne i wyposażenie oraz poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych, sieć dystrybucji, personel, koszt materiałów i surowców, obszar działań rynkowych (zasięg terytorialny), posiadany kapitał finansowy oraz wizerunek postrzegany przez klientów. Zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną, ulegają nieuchronnej deprecjacji na skutek upływu czasu. Według J. Barneya¹⁴, aby zasoby mogły przyczynić się do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą odznaczać się następującymi cechami: mieć strategiczną wartość, czyli stanowić podstawę wykorzystania pojawiających się szans lub przeciwstawiania się potencjalnym zagrożeniom, cechować się rzadkością posiadania przez konkurentów (zarówno obecnych, jak i przyszłych), cechować się brakiem możliwości substytucji przez inne zasoby oraz trudnością do imitacji i kopiowania przez konkurencję.

B. Plawgo wyodrębnia trzy główne źródła przewag małych przedsiębiorstw, które umożliwiają im internacjonalizację. Są to przewagi własnościowe, przewagi kooperacji oraz przewagi lokalizacyjne. Przewagi własnościowe są przewagami specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa. Ich podstawą może być opanowanie unikalnej w skali międzynarodowej technologii, dominująca pozycja na rynku międzynarodowym w zakresie wytwarzania wysoce specyficznego produktu oraz wysoka efektywność wykorzystania zasobów ludzkich, szczególnie o unikalnych kwalifikacjach, obejmująca zdolność do eliminacji zachowań oportunistycznych. Przewagi kooperacji związane są z uprzywilejowanym dostępem do zewnętrznych zasobów i umiejętności. Należy do nich dostęp do zagranicznych kanałów dystrybucji, dostęp do lokalnych klientów nabywających produkty firm zagranicznych, dostęp do źródeł zaopatrzenia

¹² B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, AJG i OPO, Bydgoszcz 2004, s. 27-29.

¹³ E. Stawasz, *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm*, [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 14-15.

¹⁴ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 2, s. 112.

w materiały, surowce, półprodukty, możliwość specjalizacji i osiągania efektów skali w wąskim zakresie czynności dzięki powiązaniom kooperacyjnym. W grupie przewag lokalizacyjnych wyróżnić można przewagi makroekonomiczne, do których należą ceny czynników wytwórczych i polityka państwa oraz przewagi mezoekonomiczne, którymi są warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, a także strategia, struktura i rywalizacja firm¹⁵.

Małe przedsiębiorstwa, które podejmują decyzje o wyborze sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej, muszą brać pod uwagę czynniki wzmacniające oraz osłabiające ich rolę na rynku (tab. 1). Czynniki te (zarówno wzmacniające, jak i osłabiające) mogą być pogrupowane na te, które są zlokalizowane we wnętrzu przedsiębiorstw oraz na wypływające z jego otoczenia i z relacji z tym otoczeniem. Zachowania strategiczne małych firm są wynikiem wcześniej zaplanowanych działań, a także powtarzających się schematów postępowania w określonych sytuacjach, tak więc zachowaniami strategicznymi będą nie tylko działania wcześniej zaplanowane, ale także te, które są wynikiem reakcji na bieżące zmiany zachodzące w otoczeniu.

Tabela 1. Czynniki wzmacniające i osłabiające przewagę konkurencyjną małych firm

	Czynniki wzmacniające pozycję konkurencyjną	Czynniki osłabiające pozycję konkurencyjną
Czynniki wewnętrzne	➤ zdeterminowanie działalności poprzez osobowość przedsiębiorcy ➤ przejrzystość struktur organizacyjnych ➤ ukierunkowanie na innowacyjność	➤ ograniczone zasoby ➤ sposób kierowania przedsiębiorstwem i ograniczenia strukturalne ➤ niesprecyzowane plany działalności przedsiębiorstwa
Czynniki zewnętrzne	➤ bliskość rynku, na którym działa mały przedsiębiorca ➤ szybkość reakcji na zmiany otoczenia	➤ mocno ograniczony wpływ na rynek ➤ brak orientacji marketingowej przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, AJG i OPO, Bydgoszcz 2004, s. 30-36.

J. Kay uważa, że w otoczeniu przedsiębiorstw (także małych) wyróżnić można trzy grupy czynników, które decydują o ich zachowaniach strategicznych na rynku: potencjał strategiczny firmy (do którego zaliczyć należy architekturę,

¹⁵ B. Pławgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 80.

reputację, innowacyjność, zasoby strategiczne), otoczenie konkurencyjne firmy (określane przez takie czynniki, jak: wiek branży, instytucjonalne uwarunkowania wspierania rozwoju, natężenie sił konkurencyjnych i wielkość rynku) oraz makrootoczenie (kreowane przez czynniki: ekonomiczne, polityczno-prawne, technologiczne, społeczne, międzynarodowe)¹⁶. Wszystkie trzy grupy wymienionych czynników wpływają na zachowania strategiczne przedsiębiorstw. W przypadku małych przedsiębiorstw nie mają one wpływu na czynniki makrootoczenia oraz na czynniki otoczenia konkurencyjnego. Firmy działające w danym otoczeniu mogą jedynie częściowo kształtować relacje w nim zachodzące. Zmienne zależne od przedsiębiorstwa to czynniki składające się na potencjał strategiczny. Czynniki te pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną nad konkurentami, a także kreują atuty i słabości oraz decydują o zachowaniach strategicznych na rynku. Dostępność zasobów strategicznych, a także relacje zewnętrzne i wewnętrzne decydują o uzyskaniu przez firmę konkretnych korzyści, takich jak: sprawny przepływ informacji, elastyczność reakcji czy zdobyta wiedza organizacyjna. Identyfikacja relacji wewnętrznych i zewnętrznych pozwala ustalić sposoby postępowania w określonych sytuacjach, ocenę rozwoju powiązań w przyszłości, elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności, pozwala także ustalić przewagi konkurencyjne, które mogą z nich wynikać. Określenie reputacji pozwala z kolei ustalić cechy wyrobów, które związane są z długotrwałym doświadczeniem firmy. Z kolei dostępne zasoby strategiczne pozwalają określić, co będzie źródłem przewagi: czy funkcjonowanie w określonej niszy, przepisy prawne, czy też struktura ponoszonych kosztów. Stopień innowacyjności jest uzależniony natomiast od sytuacji finansowej i ekonomicznej firmy oraz od jej wyposażenia w majątek usługowo-produkcyjny, co znajduje swoje odzwierciedlenie w planach inwestycyjnych, które mają istotny wpływ na strategię firmy. Wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych, nowych produktów czy usprawnień technicznych może przyczynić się do wzmocnienia pozycji firmy. Jednak związane to jest z kosztami, umiejętnościami i kwalifikacjami personelu. Aby innowacje były źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, niezbędne są właściwe inwestycje. Tak więc o możliwościach działań na rynku, oprócz czynników niezależnych od firmy (czynników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego), decydować będą czynniki zależne od przedsiębiorstwa, czyli potencjał strategiczny przedsiębiorstwa¹⁷.

2. POZYCJA KONKURENCYJNA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Wśród firm badanych metodą ankietową¹⁸, największą grupę stanowiły firmy

¹⁶ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 22-24; 32.

¹⁷ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 129-132.

¹⁸ Badania, których wyniki przedstawia opracowanie, przeprowadzone zostały w oparciu o metodę badań ankietowych.

utworzone w latach 1990-1993 (30%). W latach 1994-1997 powstało 21% badanych firm, podobnie, bo 20%, w latach 1998-2001. W roku 1989 i wcześniej utworzonych zostało 15% ankietowanych firm, zaś 14% – w latach 2002-2005. Średnia arytmetyczna wieku firm wyniosła 11 lat, zaś mediana wyliczona dla roku rozpoczęcia działalności gospodarczej również wyniosła lat 11.

Obszar podstawowej działalności firm obejmował w większości teren kraju (44%). Natomiast przedsiębiorstwa, które deklarowały, że obszar ich podstawowej działalności obejmuje swym zasięgiem rynek regionalny, stanowiły nieco ponad 23%, podobnie nieco ponad 23% deklarowało działalność na rynku lokalnym. Zaledwie 9% firm prowadziło swoją podstawową działalność poza granicami kraju. Wśród badanych firm dominowały firmy, w których zatrudnienie (wliczając właściciela) wynosiło od 1 do 9 osób (68%). W pozostałych 32% firm zatrudnienie wynosiło od 10 do 49 osób¹⁹.

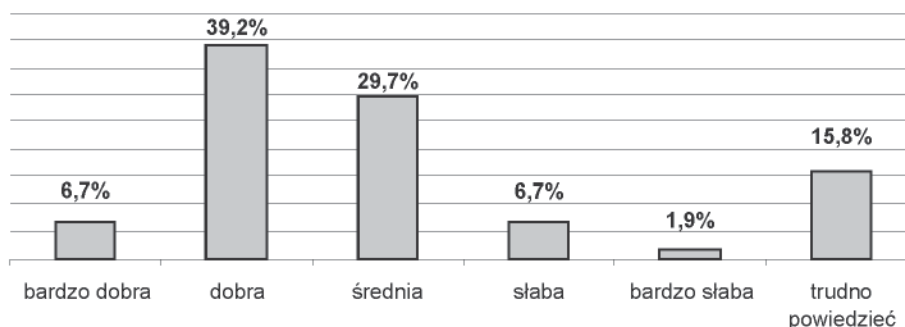
Największą grupę badanych firm stanowiły firmy, których właściciele mieścili się w przedziale wieku od 40 do 49 lat, bo aż 38%, natomiast najmniejszą w przedziale wieku powyżej 60 lat (2%). Firm, w których wiek właściciela nie przekraczał lat 30, było 9%, 31-39 lat – 32%, 51-59 – 20%. Firmy te prowadzone były najczęściej przez przedsiębiorców z wykształceniem średnim, którzy stanowili aż 36%. Wykształcenie zasadnicze zawodowe posiadało 20% właścicieli badanych firm, wyższe (magisterskie) – 17%, wyższe (inżynierskie/licencjackie) – 15%, zaś pomaturalne – 11%. Najmniej liczną grupą okazali się przedsiębiorcy z wykształceniem podstawowym, gdyż stanowili oni zaledwie 1%. Ponad połowa przedsiębiorców, bo aż 59%, deklarowała brak wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu w momencie zakładania swojej firmy. 26% ankietowanych w momencie zakładania firmy posiadało doświadczenie w zarządzaniu firmą w tej samej branży, zaś 15% w innej branży.

W kwestii oceny pozycji konkurencyjnej wobec głównych konkurentów najwięcej właścicieli firm ocenia pozycję swojej firmy jako dobrą (39,2%) lub średnią (29,7%). Co ciekawe, stosunkowo mało, bo tylko 6,7 % wskazuje na słabą pozycję firmy i 1,9% na bardzo słabą (rys. 1). Firmy, które oceniły, że ich pozycja konkurencyjna na rynku jest bardzo dobra lub dobra, uważają, że jest to jednoznaczne z rozwojem firmy.

Narzędziem badawczym podczas badań ankietowych były kwestionariusze ankiety, zbudowane w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Ankieta była anonimowa, co gwarantować miało szczerze odpowiedzi. Badanie dotyczyło konkurencyjności oraz planowania strategicznego w małej firmie (zatrudniającej od 0-49 osób) i obejmowało swym zasięgiem obszar całego kraju. Badanie zostało oparte o próbę konstruowaną w zamierzeniu autora zgodnie z zasadami reprezentatywności. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot ankiet w liczbie 258, z czego do dalszej analizy wybrano 209 kompletnie wypełnionych.

¹⁹ W badaniach ankietowych często spotyka się dużo większą zwrotność ze strony większych firm, co jest związane z możliwością oddelegowania konkretnych pracowników do pewnych czynności biurowych (w skali kraju, stosunek wielkości tych mniejszych względem większych ma się mniej więcej, jak 1 do 10). Potwierdzają to również badania międzynarodowe (np. Grant Thornton, *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2002, s. 66).

Rys. 1. Ocena pozycji konkurencyjnej małych firm wobec głównych konkurentów

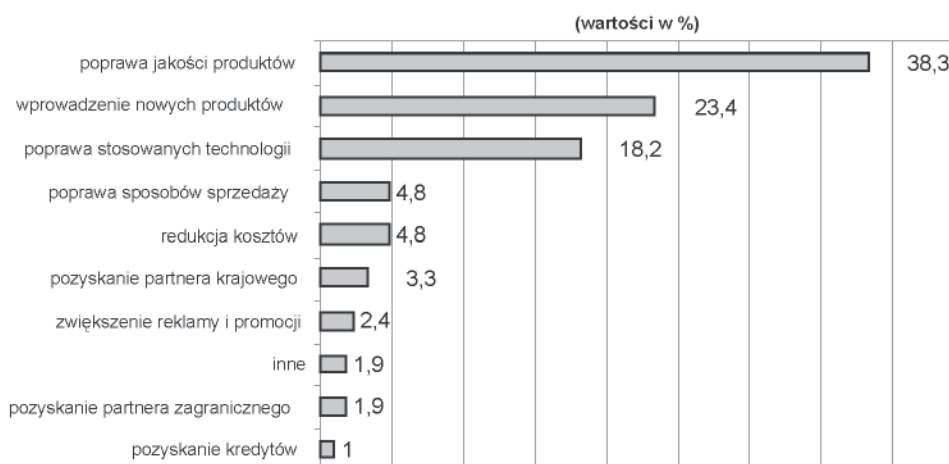


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku przyczyn, które zapewniły obecną pozycję konkurencyjną, przedsiębiorcy mogli wskazać maksymalnie 3 przyczyny według ich ważności. Na rysunku 2 przedstawione zostały najważniejsze przyczyny, które według właścicieli zapewniły obecną pozycję konkurencyjną ich firm. Najczęściej wskazywane na pierwszym miejscu były: poprawa jakości produktów i wzorów (38,3%), wprowadzenie nowych produktów i wzorów (23,4%) oraz poprawa stosowanych technologii, rozumiana jako zastosowanie „usprawnień stosowanych technologii” lub „zmodernizowanie parku maszynowego” (18,2%). Działania te noszą znamiona szeroko rozumianej innowacyjności, czyli to innowacyjność jest jednym z ważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw.

Firmy, których pozycja konkurencyjna na rynku jest słaba, uważają, że przyczynami takiego stanu rzeczy są: wzrost kosztów działalności, napływ tanich produktów ze Wschodu, brak pomocy ze strony państwa dla rozwoju ich działalności. Właściciele tych firm są pesymistycznie nastawieni do podejmowania walki konkurencyjnej. Z góry zakładają, że nie mają takich samych szans na rozwój jak inni i w związku z tym nie podejmują żadnych działań, aby stać się bardziej konkurencyjnymi na rynku. Przyczyny słabej pozycji konkurencyjnej małych firm pokazano w tabeli 2.

Rys. 2. Opinie właścicieli małych firm co do najważniejszych przyczyn obecnej pozycji konkurencyjnej firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Przyczyny słabej pozycji konkurencyjnej małych firm

Przyczyny słabej pozycji konkurencyjnej	Struktura odpowiedzi (%)
Wzrost kosztów działalności	75,0
Napływ tanich produktów ze Wschodu	50,0
Brak pomocy ze strony państwa	50,0
Inne	25,0
Razem*	200,0

* - suma nie daje 100% z uwagi na fakt, że przedsiębiorcy często wskazywali więcej niż 1 przyczynę.

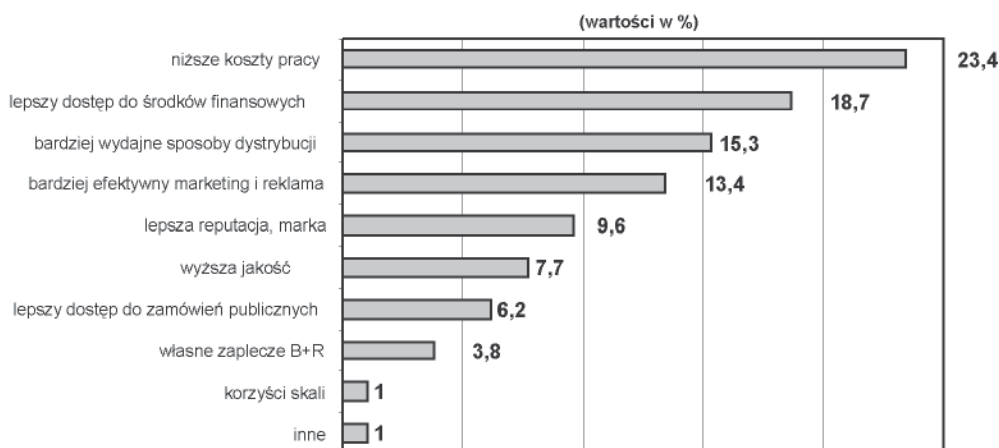
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku najważniejszych głównych przewag, jakimi dysponują konkurenci, przedsiębiorcy jako najważniejsze wymieniają (rys. 3): niższe koszty pracy (23,4%), lepszy dostęp do środków finansowych (18,7%) oraz bardziej wydajne sposoby dystrybucji (15,3%).

Głównym celem działań firm w ciągu najbliższych 3 lat, według ich właścicieli, będzie rozwój (63,2%). Utrzymanie stanu obecnego deklaruje 35,4% respondentów, zaś pozostali – 1,4% – zakończenie działalności, sprzedaż firmy lub przekazanie jej następnemu pokoleniu. Firmy, które planują w najbliższej przyszłości rozwój, to firmy oceniające swoją pozycję konkurencyjną jako bardzo dobrą, dobrą lub średnią. Wraz

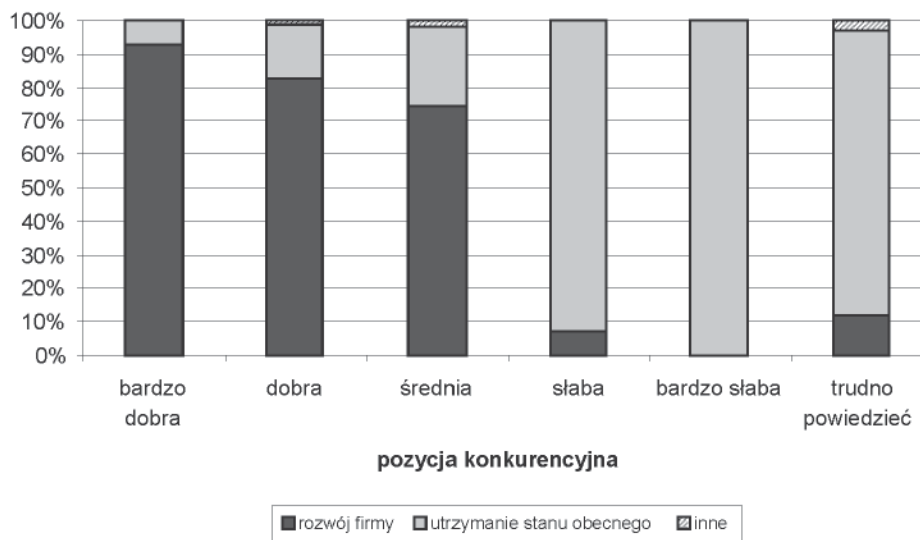
z pogorszeniem oceny pozycji konkurencyjnej wobec konkurentów wzrasta znaczenie celu, jakim jest utrzymanie stanu obecnego firmy (rys. 4).

Rys. 3. Opinie właścicieli małych firm co do najważniejszych przewag konkurentów w porównaniu z badanymi firmami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rys. 4. Główny cel działań firmy w ciągu najbliższych 3 lat a pozycja konkurencyjna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród celów działań firmy na najbliższe 3 lata przedsiębiorcy najczęściej wymieniają na pierwszym miejscu wzrost obrotów ze sprzedaży, a następnie wzrost zatrudnienia (patrz: tab. 3).

Tabela 3. Cele szczegółowe działań firmy na najbliższe 3 lata

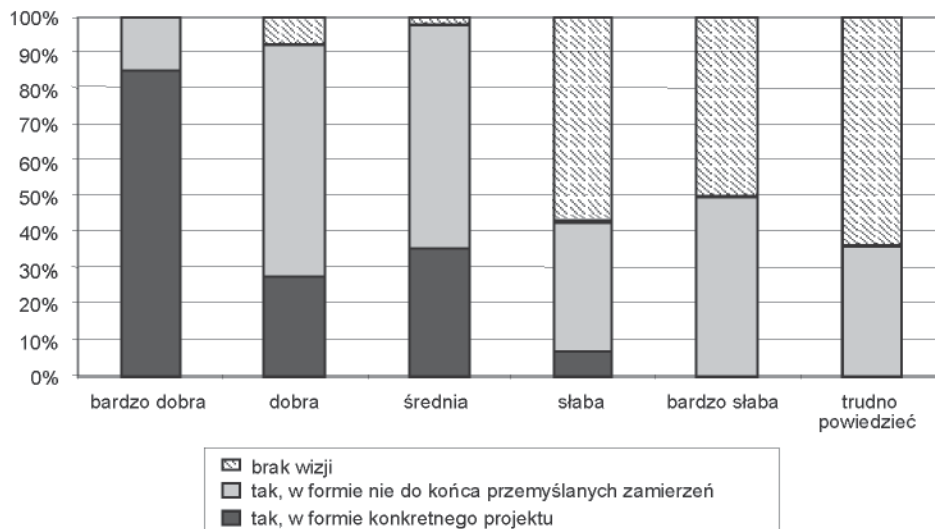
Cele szczegółowe działań w firmie w ciągu najbliższych 3 lat	Liczba wskazań:		jako najważniejsze (ranga 1)		jako ważne (ranga 2)		jako mniej ważne (ranga 3)		Średnia ranga	Najczęściej przy- pisywana ranga
	ogółem	% ko- lunny	liczność	% ko- lunny	liczność	% ko- lunny	liczność	% ko- lunny		
wzrost obrotów ze sprzedaży	169	76,8	121	98,4	39	73,6	9	20,5	1,34	1
wzrost zysku	23	10,5	0	0,0	8	15,1	15	34,1	2,65	3
zwiększenie zatrudnienia	28	12,7	2	1,6	6	11,3	20	45,5	2,64	3
Razem	220	100,0	123	100,0	53	100,0	44	100,0	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorcy za najważniejsze działania mające służyć realizacji założonych celów uznali w kolejności: zwiększenie sprzedaży poprzez rozszerzanie rynku zbytu (34,9%), zwiększenie sprzedaży na dotychczasowym rynku zbytu (23,9%), rozszerzenie asortymentu (19,6%), inwestycje w nowe technologie (7,7%), inwestycje w majątek przedsiębiorstwa (5,3%), poprawę jakości (4,8%), racjonalizację kosztów (2,9%) oraz inne (1,0%).

Firmy, które pragną się rozwijać, najczęściej posiadają wizję tego rozwoju i wizję pozycji firmy w przyszłości (rys. 5). Wizję w formie konkretnego projektu posiada 10,1% przedsiębiorców, 53,8% posiada wizję w formie nie do końca przemyślanych zamierzeń, zaś 36,1% nie posiada żadnej wizji. Firmy, które posiadają wizję, to najczęściej jednocześnie firmy, które dobrze radzą sobie na rynku (ich pozycja jest bardzo dobra, dobra lub średnia) oraz nastawione są na dalszy rozwój. Z kolei firmy, których pozycja jest raczej słaba, nie posiadają sprecyzowanej wizji działania na rynku.

Rys. 5. Posiadanie wizji rozwoju firmy a pozycja konkurencyjna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

PODSUMOWANIE

Właściciele małych przedsiębiorstw oceniają pozycję swojej firmy wobec głównych konkurentów najczęściej jako dobrą lub średnią. Obecną pozycję konkurencyjną osiągnęli dzięki poprawie jakości produktów i wzorów, wprowadzeniu nowych produktów i wzorów oraz poprawie stosowanych technologii. Firmy, których pozycja konkurencyjna na rynku jest słaba, uważają, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest: wzrost kosztów działalności, napływ tanich produktów ze Wschodu, brak pomocy ze strony państwa dla rozwoju ich działalności.

Głównym celem działań firm w ciągu najbliższych 3 lat, według ich właścicieli, będzie rozwój. Cel ten dominuje wśród przedsiębiorstw, które posiadają przewagę konkurencyjną na rynku. Wśród celów szczegółowych działań firmy na najbliższe 3 lata, przedsiębiorcy najczęściej wymieniali na pierwszym miejscu wzrost obrotów ze sprzedaży, a następnie wzrost zatrudnienia. Za najważniejsze działania służące osiągnięciu założonych celów przedstawione zostały: zwiększenie sprzedaży poprzez rozszerzanie rynku zbytu, zwiększenie sprzedaży na dotychczasowym rynku zbytu, rozszerzenie asortymentu, inwestycje w nowe technologie, inwestycje w majątek przedsiębiorstwa oraz poprawa jakości.

Zdobywanie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych jest efektem konkurencyjności. Tymczasem w małych przedsiębiorstwach duże zaangażowanie ich menedżerów w bieżące problemy nie sprzyja strategicznemu podejściu do zarządzania. Szybkie zmia-

ny na rynkach powodują, że są oni mniej skłonni do planowania w dłuższej perspektywie. Dlatego też firmy tego typu nie zawsze funkcjonują w oparciu o przemyślaną strategię rozwoju²⁰. Małe firmy, chcąc przetrwać lub odnieść sukces, muszą być konkurencyjne, a to wiąże się z przygotowaniem długookresowych koncepcji działania. Takie długookresowe koncepcje działania w postaci wizji rozwoju (niekoniecznie w formie konkretnego projektu) ma większość firm, które są konkurencyjne i które chcą się dalej rozwijać.

SUMMARY

This paper presents issues connected with competitiveness of small businesses. The first part is devoted to theoretical aspects of achieving a competitive edge by small businesses. It presents selected approaches in the area of sources of competitive edge of small businesses as well as factors that influence its strengthening or impairment on the market. The second part contains the author's own findings on the competitive position of Polish small businesses. The analysis of the survey conducted shows that the biggest number of the owners of small businesses evaluate the position of their companies against their main competitors as good or medium, whereas a relatively small number think it is weak or very weak. Companies that want to develop and achieve a success in the future prepare development visions and try to implement them.

LITERATURA

1. J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 2.
2. P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
3. G. Thornton, *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2002.
4. Grupa Lizbońska: *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
5. I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
6. J. Jaworski, *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002.
7. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
8. J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret S.A., Warszawa 2003.
9. B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, AJG i OPO, Bydgoszcz 2004.
10. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

²⁰ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 83-84; 173.

11. K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
12. B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004.
13. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
14. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
15. E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002.
16. E. Stawasz, *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm*, [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
17. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.