

Małgorzata Smolarek*

STRATEGIE KONKURENCYJNE MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Otoczenie, w jakim funkcjonują małe firmy, sprawia, iż aby pokonać konkurencję, muszą one poszukiwać różnych, możliwych strategii zapewniających sukces rynkowy. Opracowanie przedstawia wybrane aspekty strategii konkurencyjnych w małych przedsiębiorstwach w świetle literatury przedmiotu oraz badań własnych. W pierwszej części przedstawiono istotę strategii konkurencyjnych oraz ich rodzaje, ze szczególnym uwzględnieniem strategii wykorzystywanych przez małe przedsiębiorstwa. Część druga natomiast zawiera wyniki badań dotyczących koncepcji działania firmy w przyszłości. Koncepcję taką najczęściej posiadają firmy, które nastawione są w przyszłości na rozwój.

WPROWADZENIE

Charakterystyczną cechą dzisiejszego świata jest postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji. Wzrastająca w ostatnich latach rola i znaczenie rynków niszowych, zwiększone zapotrzebowanie na produkty wysoko wyspecjalizowane, postęp w zakresie procesów technologicznych i technologii informacyjnych, internacjonalizacja wiedzy oraz narzędzi skutecznego zarządzania zmusiły małe firmy do intensyfikacji prób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Sytuacja ta postawiła małe przedsiębiorstwa przed nowymi wyzwaniami. Na rynku nastąpiło nasilenie się konkurencji nie tylko ze strony firm krajowych, ale także zdobywających nowe rynki firm zagranicznych. Sytuacja ta postawiła przedsiębiorstwa, w tym także małe firmy, przed nowymi wyzwaniami. Firmy te, chcąc sprostać nowym warunkom, muszą stać się bardziej konkurencyjne. Otoczenie, w jakim funkcjonują małe firmy, sprawia, iż aby pokonać konkurencję, muszą one poszukiwać różnych, możliwych strategii zapewniających sukces rynkowy.

Strategia konkurencji małego przedsiębiorstwa polega na określeniu długofalowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania firmy wobec konkurentów. Dotyczy to wyboru podstawy konkurowania oraz konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, aby mieć zdolność konkurowania, musi osiągać przewagę rynkową. W związku z tym coraz większego znaczenia powinno nabierać (obecnie

* Dr inż., adiunkt; Instytut Zarządzania, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu.

zaniebawiane w małych przedsiębiorstwach) planowanie przyszłości i generowanie strategicznych opcji działania oraz szeroko pojęte myślenie strategiczne.

STRATEGIE KONKURENCYJNE MAŁYCH FIRM W ŚWIELE LITERATURY PRZEDMIOTU

Strategia konkurencji przedsiębiorstwa, według Z. Pierścionka, oznacza:

- „bazujący na określonej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa zespół posunięć na rynku, wyrażających się określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności”,
- „zespół działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności, tj. zbiorów określonych specyficznymi zasobami, umiejętnościami i strukturami (kluczowymi kompetencjami czy zdolnościami oraz tworzeniu nowych”)¹.

W przypadku strategii konkurowania decyzje strategiczne dotyczą: obszaru, na jakim ma być prowadzona konkurencja, sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz typu zachowań konkurencyjnych, jaki przedsiębiorstwo powinno przyjąć². Z punktu widzenia sposobów osiągania przewagi na podstawie parametrów, jakimi są: jakość produktu, cena, jakość systemu obsługi i renoma firmy, Z. Pierścionek wyróżnia cztery czyste strategie konkurencji, a mianowicie: strategię najniższych cen, strategię bazującą na jakości produktu, strategię bazującą na jakości obsługi oraz strategię bazującą na renomie firmy. Strategie te z reguły są rzadko stosowane w czystej postaci. Najczęściej przedsiębiorstwa stosują strategie mieszane³.

K. Obłój wyróżnia natomiast trzy podstawowe strategie konkurencji: sposób dostarczania produktu lub usługi, konkurencyjną cenę oraz strategię jakości oferowanego produktu lub usługi⁴. Z kolei ze względu na typ przewagi konkurencyjnej, według koncepcji M.E. Portera, istnieją dwie strategie konkurencji stanowiące bazy, na podstawie których firma może prowadzić walkę konkurencyjną. Są to: strategia przywództwa kosztowego oraz strategia wyróżnienia się wśród konkurencji (dyferencjacja, zróżnicowanie). Te dwie strategie uzupełnione są przez strategię koncentracji, występującą w dwóch wariantach: przywództwo kosztowe na wybranych segmentach oraz przywództwo w zakresie dyferencjacji na wybranych segmentach. Strategia przywództwa kosztowego i dyferencjacji dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej w szerokim zakresie rynku oraz przemysłu, zaś koncentracji – do przewagi kosztowej lub odróżniania się w wąskim segmencie rynku. Strategia przywództwa kosztowego polega na dążeniu do ponoszenia najniższych kosztów pośród konkurentów, bez obniżania jakości wytwarzanych produktów. Z kolei strategia dyferencjacji polega na odróżnieniu się od konkurencji cechami istotnymi dla odbiorców dzięki znalezieniu atrybutów odróż-

¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 275.

² T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 23.

³ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 179.

⁴ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 56.

niających ją od innych. Strategia ta może bazować na produkcie, systemie sprzedaży czy systemie obsługi. Zróżnicowanie to wymaga dodatkowych kosztów, co przekłada się na wyższą cenę, jaką uzyskuje taka unikatowa firma⁵. Strategia koncentracji natomiast polega na skupieniu się firmy na: wybranej grupie klientów, wybranym asortymencie wyrobów/usług lub geograficznym aspekcie rynku.

Według koncepcji K. Ohmae, strategię konkurencji prowadzącą do poprawy pozycji konkurencyjnej można podzielić na strategię polegającą na działaniach prowadzących do wzrostu stopnia dostosowania oferty do potrzeb odbiorców oraz strategię polegającą na dążeniu do zmian kluczowych czynników sukcesu. Do pierwszych należą koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu oraz maksymalizacja korzyści dla odbiorcy przez wykorzystanie strategicznych stopni swobody. Do drugich natomiast zalicza się dążenie do osiągnięcia relatywnej przewagi przy wykorzystaniu słabości rywala oraz podejmowanie działań agresywnych. Zgodnie z koncepcją K. Ohmae źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są: koncentracja zasobów firmy na wybranych funkcjonalnych polach jej działalności, czyli dążenie do osiągnięcia funkcjonalnej odmienności przedsiębiorstwa, właściwe wykorzystanie różnic w zasobach strategicznych, wykorzystanie słabości rywala, zmiana kluczowych czynników sukcesu oraz wdrażanie nowych produktów⁶.

Według W.C. Kima oraz R. Mauborgne'a⁷ koncepcja strategii, której głównym celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, ma trzy ukryte niezamierzone efekty:

- imitacyjne, a nie innowacyjne sposoby podejścia do rynku – przedsiębiorstwa często próbują robić lepiej to, co robią ich konkurenci,
- działania defensywne (reakcyjne) – przedsiębiorstwa koncentrują się nie na tworzeniu możliwości strategicznych, tylko na reakcji na posunięcia konkurencji,
- zrozumienie wyłaniającego się rynku masowego i zmieniających się potrzeb odbiorców przez przedsiębiorstwo staje się coraz mniejsze.

Model tworzenia strategii opiera się na założeniu, że pierwotnej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa (to, co korzystnie odróżnia je od konkurencji), towarzyszy określona pozycja konkurencyjna (możliwość wpływania na konkurentów w branży). Budowa i wdrożenie określonej strategii wpływa na pozycję przedsiębiorstwa wobec innych uczestników rynku. W dłuższym okresie powoduje to zmianę także przewagi konkurencyjnej. Z kolei to powoduje konieczność (lub możliwość) przeformułowania strategii⁸.

W przypadku małych firm o rozwoju i wzroście konkurencyjności, a zatem o przedsiębiorczości, 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. Tak więc przedsiębiorczość, będąc silnie stymulowana przez konkurencję na rynku, powoduje,

⁵ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 266-267.

⁶ Tamże, s. 273-275.

⁷ W.C. Kim, R. Mauborgne, *On the Inside Track*, Financial Times, 7 April 1997, s. 10.

⁸ K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, EiOP 6/2001, s. 48.

iż strategia stosowana przez przedsiębiorstwo, powinna być zarówno przedsiębiorcza, jak i konkurencyjna⁹.

Podstawowym warunkiem sformułowania strategii jest zrozumienie relacji między zasobami, zdolnościami, przewagą konkurencyjną a jej opłacalnością. Bardzo istotne jest też zrozumienie mechanizmów, za pomocą których przewaga może zostać utrzymana przez dłuższy czas. Wymaga to takiego projektowania strategii, która w maksymalnym stopniu wykorzystalaby unikalne cechy przedsiębiorstwa. W przypadku małych firm takimi unikalnymi cechami byłyby m.in.: elastyczność działania, przedsiębiorczość, poszukiwanie okazji rynkowych itp. Małe firmy nie posiadają możliwości kształtowania otoczenia, w którym funkcjonują, dlatego są zmuszone dostosowywać się do jego warunków i wymagań. Muszą koncentrować się więc na ich poznawaniu. W związku z tym strategię tych przedsiębiorstw będą w przybliżeniu tożsame z ich zachowaniem się na rynku, czyli przez strategię małego przedsiębiorstwa należałoby rozumieć proces ciągłego dostosowywania się do przemian zachodzących w otoczeniu. Strategia odzwierciedla więc sposób, w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje obecnie istniejące siły, aby sprostać przemianom mającym miejsce w otoczeniu, realizując jednocześnie własne cele¹⁰. Strategie małych firm mogą być nastawione na:

- przewyciężenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach; jest to podejście, które bazuje na znalezieniu takich rynków i ich segmentów, na których ujawnią się ich walory;
- poszukiwanie okazji – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji, jakie stwarza polityka przemysłowa;
- dopasowanie mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji oraz unikanie słabych stron i zagrożeń¹¹.

Strategie mające w praktyce znaczenie dla małych firm mogą być wyodrębniane na podstawie różnych kryteriów (tab. 1). W związku z faktem, że małe przedsiębiorstwa koncentrują się na bieżącej działalności, szczególnego znaczenia nabiera wybór właściwej strategii konkurencji, czyli określenie długofalowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania firmy wobec konkurentów. Dotyczy to wyboru bazy konkurowania oraz konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej¹².

⁹ B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 121.

¹⁰ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 89; 84-85.

¹¹ Z. Pierścioneek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 321.

¹² I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 108.

Tabela 1. Rodzaje strategii według kryteriów mających praktyczne znaczenie dla małych przedsiębiorstw

<i>Kryterium</i>	<i>Rodzaje strategii</i>		<i>Charakterystyka strategii</i>
Kryterium aktywności	Strategie ofensywne (strategie ataku, z reguły typu dynamicznego)	Strategia przewagi kosztowej	Polega na względnym obniżeniu kosztów poprzez zastosowanie postępu techniczno-organizacyjnego. Dotyczy produktów masowego zastosowania.
		Strategia przewagi jakościowej	Atak idzie na jakość, atrakcyjność, nowoczesność. Z reguły dotyczy dóbr luksusowych.
		Strategia niszy rynkowej	Polega na stałym monitorowaniu rynku, szukaniu luk i ich natychmiastowym uzupełnianiu. Jest stosunkowo kosztowna.
		Strategia dyferencjacji	Polega na ciągłych zmianach asortymentu wyrobów i usług, głównie przez innowacje.
	Strategie defensywne (obrony – o charakterze statycznym)	Strategia przetrwania	Występuje szczególnie w sytuacjach kryzysowych.
		Strategia asekuracyjna	Polega na szukaniu pomocy z zewnątrz.
		Strategia biurokratyczna	Polega na tym, że firma ma formalnie strategię, ale jej nie realizuje albo udaje, że ją realizuje.
Kryterium nowości	Strategie pionierskie		Polegają na wykorzystaniu w przyszłej strategii zupełnie nowych, dotychczas nieznanych rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Najczęściej dotyczy to wynalazków i innych projektów innowacyjnych oraz wyników prac naukowo-badawczych.
	Strategie naśladowcze		Mają charakter adaptacyjny i polegają na skutecznym wykorzystaniu dobrych, sprawdzonych i znanych rozwiązań, głównie techniczno-organizacyjnych. Polegają one przede wszystkim na zakupie licencji na wynalazki i wzory użytkowe oraz na stosowaniu projektów racjonalizatorskich. Są typowe dla małych firm.
Kryterium funkcji przedsiębiorstwa	Strategia marketingowa		Dotyczy konkretnych działań, które prowadzą do osiągnięcia celów rynkowych przedsiębiorstwa.
	Strategia innowacyjna		Związana jest z wprowadzeniem innowacji: techniczno-technologicznych, organizacyjnych, produktu.
	Strategia kadrowa		Dotyczy problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w szczególności polega na dążeniu do utworzenia skutecznego systemu motywacji pracowniczej.
	Strategia ekonomiczno-finansowa		Dotyczy ekonomicznych metod osiągania celów strategicznych lub odzwierciedla ekonomicznie przyjętą i realizowaną strategię.

Kryterium	Rodzaje strategii	Charakterystyka strategii
Kryterium bezpieczeństwa	Strategie bezpieczne	Są związane z ponoszonym ryzykiem (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest mniejsze niż jego dopuszczalny poziom.
	Strategie niebezpieczne	Są związane (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest większe niż jego dopuszczalny poziom.

Źródło: Opracowanie na podst. L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 75-78.

Przedsiębiorstwo, aby mieć zdolność konkurowania, musi osiągać przewagę rynkową. Zgodnie z zaleceniami M. Portera¹³ stosować tutaj można (indywidualnie lub w kombinacjach) trzy rodzaje strategii: strategię niskich kosztów, zróżnicowania oraz koncentracji. Specyfika małych przedsiębiorstw (ich atuty i słabości) powoduje, że formułowanie strategii konkurencji w tego typu przedsiębiorstwach powinno koncentrować się na obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości produktów lub usług.

Spośród modeli strategii rozwoju, spotykanych w literaturze przedmiotu, w odniesieniu do małych przedsiębiorstw przyjąć należałoby takie podziały, które są związane ze współistnieniem przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym i które odnoszą się do poziomu przedsiębiorstw (a nie biznesu, funkcji czy produktów), czyli dotyczą tzw. strategii bazowych. Należałoby bowiem przyjąć, że nie ma sensu poszukiwanie i analizowanie strategii funkcjonalnych z powodu niewystępowania hierarchicznych poziomów zarządzania typowych dla większych przedsiębiorstw. Po drugie, występuje uproszczony sposób adaptacji. Adaptacja ta z reguły jest dokonywana wbrew utartym schematom, które uwzględniałyby analizę szans i zagrożeń związanych z poszczególnymi rodzajami strategii. Częściej ma ona charakter naśladowczy bądź jest formą powielania wzorów renomowanych konkurentów. Z reguły w małych przedsiębiorstwach stosowane są strategie zawężające pole działań niż rozszerzające obszar aktywności, zapewniające bezpieczną egzystencję, a nie konfrontację z konkurencją. I po trzecie, pozostawia szerokie pole do improwizacji. W praktyce w małych przedsiębiorstwach nie występują „czyste” modele (koncepty) strategiczne, a te będące wynikiem modyfikacji, często znacząco odbiegają od zalecanych wzorów¹⁴.

Wybory strategiczne, przed którymi stoi małe przedsiębiorstwo, dokonują się więc w trzech obszarach: pola działania, typu relacji z konkurentami oraz rodzaju przewagi konkurencyjnej (patrz: tab. 2). Uwzględniając płaszczyznę wyboru, jaką jest pole działań konkurencyjnych (rynek), małe przedsiębiorstwo stoi przed wyborem strategii specjalizacji bądź dywersyfikacji. Strategia specjalizacji polega na angażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną, wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowaniu na niej całego swojego potencjału, czyli oznacza ona koncentrację na zaspokajaniu popytu

¹³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

¹⁴ K. Safin, *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji, cz. II*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001, s. 285-286.

określonej grupy nabywców, na określonym wycinku asortymentu, wyrobu lub na rynku geograficznym. Wyróżnić można trzy rodzaje specjalizacji: rynkową, produkcyjną i geograficzną¹⁵. Wymienione rodzaje specjalizacji dzielą się jeszcze na różne typy specjalizacji. Postacią strategii specjalizacji, która jest dosyć częsta w małych firmach, jest strategia niszy rynkowej. Nisza rynkowa jest wąsko określoną grupą klientów, którzy szukają ściśle określonych korzyści. Klienci ci są w stanie zapłacić wyższą cenę za produkt najbardziej zaspokajający ich potrzeby. Strategia specjalizacji i wchodzenia w nisze posiada dla małych przedsiębiorstw takie zalety, jak: uniknięcie bezpośredniej konfrontacji z konkurencją, możliwość skoncentrowania wysiłków i ograniczonych zasobów na wybranych obszarach działania, zapewnienie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem ograniczonych środków finansowych, możliwość konkurowania przy niewielkich zasobach, możliwość wykorzystania i rozwijania umiejętności fachowych właściciela (personelu), niewzbudzanie agresywnych reakcji silniejszych konkurentów. Z kolei ryzyko dla małych firm związane jest z: dużą wrażliwością na niesprzyjające okoliczności, koniecznością szczegółowych badań marketingowych i dokładnego rozpoznania rynku, brakiem barier wejścia, w tym także dla konkurentów, możliwością wyboru mało atrakcyjnego segmentu oraz możliwością pojawienia się konkurencji na jeszcze węższym podsegmencie i poziomie większej specjalizacji¹⁶.

Tabela 2. Obszary wyboru strategii

<i>Płaszczyzna wyboru</i>	<i>Treść</i>	<i>Rodzaje strategii</i>
Pole działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?)	Wybór rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować	(1) strategia specjalizacji (zawężenie pola działań), (2) strategia dywersyfikacji (poszerzenie zakresu działania),
Relacje z konkurentami (jak konkurujemy?)	Określenie zasadniczych relacji z konkurentami, wyznaczenie pola współpracy i obszaru walki	(3) strategia konfrontacji (rozwój kosztem konkurentów), (4) strategia współpracy (rezygnacja z konfrontacji), (5) strategia uniku (bezpieczna egzystencja obok rywala),
Rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?)	Określenie podstaw budowy pozycji konkurencyjnej	(6) strategia przewagi kosztowej (koszty jako skuteczny oręż w walce z konkurentami), (7) strategia wyróżniania (znalezienie atrybutów unikalności).

Źródło: K. Safin, *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji, cz. II*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001, s. 286.

¹⁵ F. Bławat, *Strategia wzrostu małej firmy*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 32.

¹⁶ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 101-103.

Strategia dywersyfikacji wiąże się z przegrupowaniem środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Oznacza to współlistnienie kilku specjalności lub poszerzanie specjalności dotychczasowej. Dywersyfikacja może przebiegać w różnych kierunkach i przybierać postać: dywersyfikacji terytorialnej (wychodzenie przedsiębiorstwa poza jego dotychczasowy rynek), dywersyfikacji pionowej (wertykalnej – budowanie przewagi konkurencyjnej wspartej na integracji wstecz; zastępowanie dotąd niezależnych dostawców i zapewnienie pewności zaopatrzenia lub na integracji w przód – przejęcie roli odbiorców i dystrybutorów), dywersyfikacji poziomej (wchodzenie przez przedsiębiorstwo w nowe dziedziny działania, nowe obszary kompetencji; najczęściej komplementarne lub zapewniające efekt synergii). Pomimo że jest to strategia raczej niepolecana dla małych firm, jej zaletami dla tego typu przedsiębiorstw mogą być: ograniczenie ryzyka działania (kompensowanie ryzyka), uniezależnienie się od jednego rynku, jednej grupy odbiorców, możliwość utrzymania przedsiębiorstwa w fazie pionierskiego entuzjazmu i zaangażowania, stwarzanie małym początkującym firmom szans na znalezienie swojego miejsca na rynku, możliwość kompleksowej obsługi klientów. Natomiast zagrożenia wiążą się z: wchodzeniem w obszary własnej niekompetencji, narażeniem się na atak dotychczas obojętnego otoczenia, rozproszeniem ograniczonych zasobów finansowych oraz utratą wyrazistej tożsamości firmy¹⁷.

Z uwagi na płaszczyznę wyboru, jaką jest typ relacji z konkurentami, małe przedsiębiorstwo stoi przed wyborem strategii konfrontacji, współpracy lub uniku. Strategie konfrontacji oznaczają takie działania przedsiębiorstwa związane z obsługą rynku, które prowadzą do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych produktów. Dla małych firm zaletami stosowania strategii konfrontacji są: mobilizacja kadr kierowniczych i pracowników, sprzyjanie działaniom nowatorskim i odważnym, dynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa, weryfikacja rzeczywistej wartości rynkowej firmy. Zagrożenia są związane natomiast z: doprowadzaniem do wyniszczenia przedsiębiorstwa bez pewności wygranej, możliwością zrażenia potencjalnych partnerów (obawa przed atakiem), koniecznością posiadania dużych zasobów, zwłaszcza finansowych¹⁸.

Strategia współpracy wiąże się natomiast z rezygnacją z postaw konfrontacyjnych i podejmowaniem współdziałania. Małe firmy najczęściej tworzą sieci powiązań osobistych o charakterze socjalnym lub komunikacyjnym, które opierają się o przyjaciół, rodzinę itp. Nieformalne powiązania pomagają w pozyskiwaniu informacji oraz służą wzajemnemu wspieraniu się. Wraz ze wzrostem firmy te powiązania stają się coraz bardziej formalne. Według badań przeprowadzonych przez B. Johannissona, R. Donckelsa oraz J. Lambrechta takie powiązania sprzyjają wzrostowi firmy. Z kolei S. Cromie i S. Birley w swoich badaniach podkreślają, że wielkość, różnorodność i użyteczność sieci zależy przede wszystkim od osobistych predyspozycji właściciela, a według W. Bygrave także od szczęścia i przypadku¹⁹.

¹⁷ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 103-104.

¹⁸ Tamże, s. 104-105.

¹⁹ Cyt. za: F. Bławat, *Strategia wzrostu małej firmy*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 36-37.

Strategia uniku z kolei oznacza uchylanie się od bezpośredniej konfrontacji z konkurentem i poszukiwanie warunków bezpiecznej egzystencji obok niego. Zaletami tej strategii w przypadku małych firm są: ograniczenie wydatków na walkę konkurencyjną, zmniejszenie ryzyka działania, mniejszy poziom stresu wśród kierownictwa i załogi. Zagrożenia to: wywoływanie postaw pasywnych wśród załogi, hamowanie wewnętrznej przedsiębiorczości i dynamizmu, lokowanie się w coraz mniej atrakcyjnych segmentach rynku²⁰.

Biorąc pod uwagę rodzaj przewagi konkurencyjnej jako płaszczyznę wyboru, małe przedsiębiorstwa stają przed wyborem strategii przewagi kosztowej lub strategii wyróżniania. Strategie przywództwa kosztowego oparte są na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które odznaczają się najniższymi kosztami. Oznacza to minimalizację kosztów w całym procesie. Osiągnięcie takiej pozycji wymaga agresywnego inwestowania, ścisłej kontroli kosztów i unikania klientów o marginalnym znaczeniu²¹. Jest to strategia częściej wybierana przez większe przedsiębiorstwa. Zaletami tej strategii w przypadku małych przedsiębiorstw mogą być: stwarzanie silnej podstawy konkurencyjności, zniechęcanie konkurentów do działań konfrontacyjnych, duże marże rynku zapewniające duże możliwości rozwoju, prowadzenie do umasowienia produkcji. Ryzyko natomiast związane jest z: zagrożeniami wynikającymi z bezpośredniej walki cenowej, niebezpieczeństwem pojawienia się produktów substytucyjnych, trudnościami z wycofaniem się, ponoszeniem znacznych obciążeń finansowych na wyposażenie, reklamę, postęp techniczny, pogonią za maksymalizacją korzyści w tej strategii, która osłabia zdolność adaptacyjną firmy oraz z niemożnością zastosowania we wszystkich sektorach (w sektorach, w których koszt ma drugorzędne znaczenie, np. dóbr luksusowych, tej strategii nie da się zastosować)²².

Strategia wyróżniania (dyferencjacji) polega natomiast na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi (stworzenie czegoś, co jest uznawane za unikatowe) i opiera się na znajomości motywów zakupu, cech użytkowych produktu, wizerunku, czyli na dostosowaniu się do oczekiwań i wymagań klienta. Strategia ta unika konfrontacji kosztowej i cenowej, natomiast kładzie nacisk na unikatową ofertę. Zróżnicowanie może dotyczyć: samego produktu, sposobu świadczenia usług towarzyszących, sposobu obsługi nabywców, sprawności sieci dystrybucji. Strategia dyferencjacji występuje w kilku odmianach (strategia bycia pierwszym, strategia zawłaszczania atrybutów, strategia przywództwa, strategia specjalizacji na rynku, strategia preferencji klientów, strategia wykorzystania technologii, strategia najnowszych osiągnięć, strategia popularności, strategia wykorzystania tradycji). Do jej zalet zaliczyć można: nadawanie przedsiębiorstwu wyraźnych identyfikacji, unikanie wyniszczającej bezpośredniej konfrontacji, podnoszenie wartości firmy w oczach klientów i partnerów rynkowych, możliwość doskonalenia jakości i podnoszenia cen, możliwość zindywidualizowanej i luksusowej oferty. Ryzyko zaś

²⁰ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 108.

²¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

²² K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 108-109.

wiąże się z: wymogiem wysokiej efektywności działań marketingowych, trudnościami w konstrukcji strategii opartej na unikatowości kilku elementów, wymogami wysokiej jakości produktu, koniecznością stałych działań innowacyjnych, mniejszym zapotrzebowaniem nabywców na to, co stanowi przedmiot różnicowania²³.

F. Bławat uważa, że szukając związków między wybraną strategią a wzrostem małych przedsiębiorstw, można przyjąć następujące tezy (względnie hipotezy)²⁴:

- przedsiębiorstwa jednoosobowe i mikroprzedsiębiorstwa często nie posiadają żadnej strategii, polegają na intuicji i dostosowują się do sytuacji na rynku,
- świadomość myślenia strategicznego wśród właścicieli-menedżerów wzrasta z rozwojem firmy,
- małe firmy w początkowych etapach rozwoju wybierają raczej strategię specjalizacji niż dywersyfikację, strategię uniku lub współpracy niż strategię konfrontacji,
- firmy przedsiębiorców intelektualnych mogą poszukiwać swoich szans w strategii wyróżniania,
- firmy niekoniecznie muszą dążyć do jednej orientacji strategicznej; istnieją różne strategie, których elementy współgrają ze sobą i mogą prowadzić do wzrostu; istotne jest unikanie połączeń strategii wzajemnie się wykluczających.

Według badań przedstawionych przez K. Mazur-Łukomską (badania dotyczące m.in. wyborów strategicznych małych przedsiębiorstw), małe przedsiębiorstwa pomimo ograniczeń budżetowych skłonne są raczej do poszukiwania lub budowania niszy rynkowej, niż do adaptacji strategii konfrontacji konkurencyjnej, do unikania konkurencji lub kooperacji. Analiza relacji tych firm z konkurencją i klientami dowodzi, że małe firmy najczęściej wybierają dwie strategie: ofertę luksusu i wysokiej jakości, co może być zaskakujące, gdyż wymaga posiadania odpowiednich zasobów oraz okazji rynkową w przypadku braku takich zasobów. Strategie badanych firm budowane były raczej na zasadzie odkrywania słabych stron konkurentów i takiej adaptacji działalności, aby wypełnić powstałe luki²⁵. H. Simon uważa, że strategią konkurowania na rynku, właściwą dla małych i średnich firm, jest strategia koncentracji działań na zaspokojeniu popytu określonego kręgu nabywców, czyli koncentracji na wybranym segmencie rynku, po uprzednim ustaleniu niszy rynkowych²⁶. Według badań Coopersa i Lybranda²⁷ małe firmy, które szybko rosną, wykorzystują najczęściej takie strategie, jak: wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek, kooperacja, unikanie konfrontacji z dużymi uczestnikami rynku, adaptacja podejścia strategicznego, odpowiedni system rekrutacji, motywacji i wynagradzania pracowników, wypracowywanie umiejętności nabywania

²³ Tamże, s. 109-110.

²⁴ F. Bławat, *Strategia wzrostu małej firmy*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 37-38.

²⁵ K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, EiOP 6/2001, s. 51-53.

²⁶ Za: B. Gregor, *Marketing*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa; Łódź 1999, s. 303.

²⁷ Za: R. Tonge, P.C. Larsen, M. Ito, *Strategic Leadership in Super-Growth Companies – A Re-appraisal*, Long Range Planning 1998, vol. 31, no. 6, s. 839.

różnych składników majątku, w tym zdobywania środków finansowych i tworzenie w firmie wysokiego priorytetu odpowiedzialności oraz delegowanie ogólnych zadań kierowniczych i zajęcie się zabieganiem o inwestorów.

Podsumowując, można stwierdzić, że niestabilne otoczenie, w jakim funkcjonują małe firmy sprawia, iż coraz większego znaczenia powinno nabierać (obecnie zaniebawiane w małych przedsiębiorstwach) planowanie przyszłości i generowanie strategicznych opcji działania oraz szeroko pojęte myślenie strategiczne.

STRATEGIE KONKURENCYJNE MAŁYCH FIRM W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Z analizy przeprowadzonych badań²⁸ wynika, że głównym celem działań firm w ciągu najbliższych lat, według ich właścicieli, będzie rozwój (63,2%). Utrzymanie stanu obecnego deklaruje tylko 35,4% respondentów, zaś pozostali – 1,4% – zakończenie działalności, sprzedaż firmy lub przekazanie jej następcom. Wśród celów działań firmy na najbliższe lata przedsiębiorcy najczęściej wymieniali na pierwszym miejscu wzrost obrotów ze sprzedaży (76,8%), a następnie wzrost zatrudnienia (12,7%) oraz wzrost zysku (10,5%). Za najważniejsze działania mające służyć realizacji założonych celów przedsiębiorcy 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 (77,7%), inwestycje w majątek przedsiębiorstwa (55,3%), poprawa jakości (44,8%) oraz racjonalizacja kosztów działania (2,9%) i inne (1,0%).

Z przeprowadzonych badań wynika, że ok. 60% firm posiada strategię firmy (nie jest to formalnie zapisana strategia, a raczej pewna koncepcja działania w przyszłości). Najczęściej posiadanie strategii wiąże się z planami rozwojowymi firmy. W firmach, w których właściciele nastawiają się na dalszy rozwój, strategia jest „nakreślona”, z kolei firmy, w których dominuje nastawienie na przetrwanie (utrzymanie stanu obecnego), strategii nie posiadają. Jednakże większość firm (bo 78,7%), zarówno posiadających strategię działania na rynku, jak i tych, które jej nie posiadają, w przypadku pojawiających się okazji, zamierza z nich skorzystać. Tendencję tę potwierdzają także badania przeprowadzone przez R. Krupskiego dotyczące wykorzystania okazji przez małe firmy. Według tych badań firmy wykorzystują różne nadarzające się okazje w celu zwiększenia sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności oraz w celu wejścia na nowe rynki.

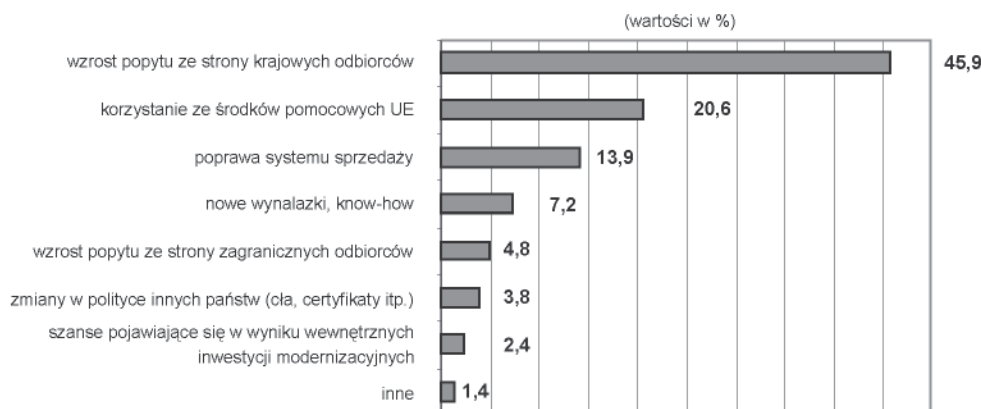
²⁸ Badaniem objęto grupę małych przedsiębiorstw (zatrudniających od 0-49 osób), które prowadziły działalność produkcyjną lub w których działalność ta przeważała. Badanie dotyczyło planowania w firmie oraz jej konkurencyjności na rynku. Podstawą doboru próby badawczej była baza adresowa firm (zatrudniających 0-49 osób) prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski. Narzędziem badawczym były kwestionariusze ankiety, rozesłane do 1500 przedsiębiorstw, spełniających wspomniane powyżej kryteria. Próba generalna została skonstruowana w oparciu o losowanie warstwowe. Ankieta była anonimowa, zbudowana w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi, co gwarantować miało szczerłość odpowiedzi. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot ankiet w liczbie 256, z czego do dalszej analizy wybrano 209 kompletnie wypełnionych. Badania zostały przeprowadzone przez M. Smolarek, a większość wyników tych badań wykorzystana została w rozprawie doktorskiej pt. *Planowanie strategiczne w małej firmie – specyfika, ograniczenia, metody*.

Firmy podejmują też często ryzyko podejmowania nowej działalności niezwiązanej w żaden sposób z dotychczasową działalnością²⁹.

W większości firm (bo w prawie 96%), które posiadają strategię działania, strategia ta powstała w wyniku rozpoznania szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Właściciele firm wśród szans kryjących się w otoczeniu zewnętrznym wymieniają przede wszystkim wzrost popytu ze strony krajowych odbiorców, wykorzystanie środków pomocowych UE, poprawę systemu sprzedaży oraz nowe wynalazki, przy czym prawie połowa małych firm jako szansę wskazuje na wzrost popytu ze strony krajowych odbiorców (rys. 1).

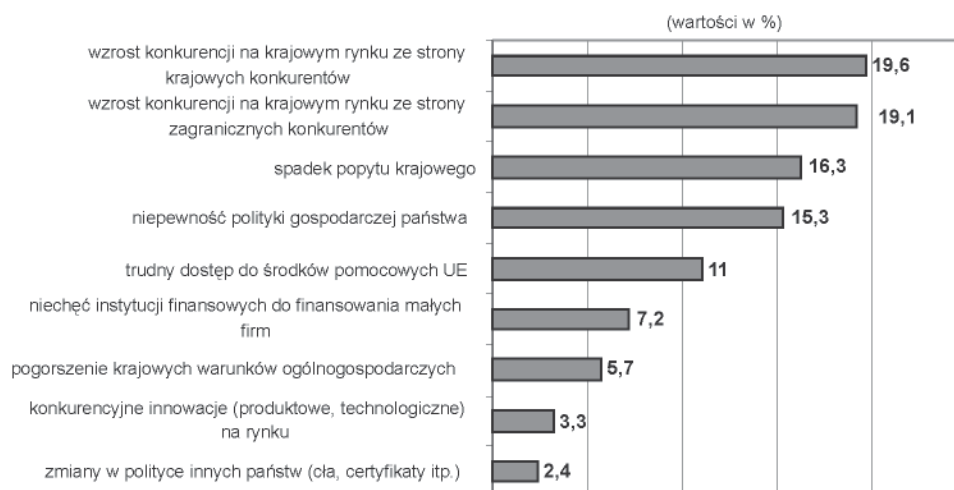
Z kolei w przypadku zagrożeń otoczenia zewnętrznego właściciele firm zauważają przede wszystkim wzrost konkurencji na krajowym rynku ze strony krajowych konkurentów, wzrost konkurencji na krajowym rynku ze strony zagranicznych konkurentów, spadek popytu krajowego, niepewność polityki gospodarczej państwa oraz trudny dostęp do środków finansowych UE (rys. 2).

Rys. 1. Najważniejsze szanse kryjące się w otoczeniu zewnętrznym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

²⁹ R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 17-18.

Rys. 2. Najważniejsze zagrożenia dla rozwoju firmy kryjące się w otoczeniu zewnętrznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niektóre elementy otoczenia postrzegane są przez przedsiębiorców jako szanse lub jako zagrożenia. Zestawienie szans i zagrożeń przedstawia tabela 3. Jako szanse częściej postrzegane są: dostęp do środków pomocowych UE, popyt krajowy, wynalazki, know-how, innowacje oraz zmiany w polityce innych krajów, a jako zagrożenia firmy zagraniczne (konkurencja).

Tabela 3. Szanse i zagrożenia dla rozwoju firmy kryjące się w otoczeniu zewnętrznym

<i>Szanse i zagrożenia związane z:</i>	<i>Liczba wskazań jako szanse</i>	<i>Liczba wskazań jako zagrożenia</i>	<i>Saldo (szanse – zagrożenia)</i>
dostępem do środków pomocowych UE	66	42	+24
popytem krajowym i konkurencją krajową	144	114	+30
popytem zagranicznym i konkurencją zagraniczną	53	92	-39
wynalazkami, know-how, innowacjami	43	27	+16
zmianami w polityce innych państw (cła, certyfikaty itp.)	41	41	+17
inne	7	2	+5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Głównymi kierunkami działań badanych przedsiębiorstw (rys. 3), wyznaczonymi w planie lub strategii, które miały za zadanie umożliwić wykorzystanie zauważonych szans oraz uniknąć zagrożeń, były przede wszystkim: wprowadzenie nowych produktów/usług, redukcja kosztów, wejście na nowe rynki krajowe oraz wzrost sprzedaży na dotychczasowych rynkach, modyfikacja dotychczasowych produktów/usług oraz ekspansja na nowe rynki zagraniczne. Działania te miały charakter wykraczający poza bieżący horyzont, a więc przybierały charakter działań strategicznych.

Rys. 3. Główne kierunki działania firmy umożliwiające wykorzystanie szans i zagrożeń, wyznaczone w planie lub strategii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

PODSUMOWANIE

W przypadku małych firm o rozwoju i wzroście 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.

Strategie konkurencyjne mające w praktyce znaczenie dla małych firm mogą być wyodrębniane na podstawie różnych kryteriów. W związku z faktem, że małe przedsiębiorstwa koncentrują się na bieżącej działalności, szczególnego znaczenia nabiera wybór właściwej strategii konkurencji, czyli wybór bazy konkurowania oraz konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wybory strategiczne, przed którymi stoi małe przedsiębiorstwo, dokonują się więc w trzech obszarach: pola działania, typu relacji z konkurentami oraz rodzaju przewagi konkurencyjnej. Uwzględniając płaszczyznę wyboru, jaką jest pole działań konku-

rencyjnych (rynek), małe przedsiębiorstwo stoi przed wyborem strategii specjalizacji bądź dywersyfikacji. Z uwagi na płaszczyznę wyboru, jaką jest typ relacji z konkurentami, małe przedsiębiorstwo stoi przed wyborem strategii konfrontacji, współpracy lub uniku. Biorąc pod uwagę rodzaj przewagi konkurencyjnej jako płaszczyznę wyboru, małe przedsiębiorstwa stają przed wyborem strategii przewagi kosztowej lub strategii wyróżniania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ok. 60% małych firm posiada strategię. Strategia ta oparta jest na rozpoznanych w otoczeniu szansach i zagrożeniach. Największe szanse upatrywane są we wzroście popytu ze strony krajowych odbiorców oraz możliwościach wykorzystania środków pomocowych UE. Z kolei największe zagrożenia to przede wszystkim wzrost konkurencji na krajowym rynku ze strony krajowych konkurentów, wzrost konkurencji na krajowym rynku ze strony zagranicznych konkurentów oraz spadek popytu krajowego. Głównymi kierunkami działań przedsiębiorstw, wyznaczonymi w strategii, które miały za zadanie umożliwić wykorzystanie zauważonych szans oraz uniknąć zagrożeń, były przede wszystkim: wprowadzenie nowych produktów/usług, redukcja kosztów, wejście na nowe rynki krajowe oraz wzrost sprzedaży na dotychczasowych rynkach, modyfikacja dotychczasowych produktów/usług oraz ekspansja na nowe rynki zagraniczne. Działania te miały charakter wykraczający poza bieżący horyzont, czyli przyjmowały charakter działań strategicznych.

SUMMARY

The environment in which small businesses operate makes them look for various possible strategies ensuring them market success and defeating their competitors. This paper presents selected aspects of competitive strategies in small businesses in the light of the literature of the subject and the author's own research. The first part describes the essence and various kinds of competitive strategies, particularly the strategies applied by small businesses. The second part contains the results of the research on the conception of company's operation in the future. Such conception is usually developed by companies which plan their development in the future.

LITERATURA

1. L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
2. F. Bławat, *Strategia wzrostu małej firmy*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
3. B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.

4. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
5. B. Gregor, *Marketing*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa; Łódź 1999.
6. I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
7. W.C. Kim, R. Mauborgne, *On the Inside Track*, Financial Times, 7 April 1997.
8. R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
9. K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, EiOP 6/2001.
10. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
11. Z. PierścioneK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
12. Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
13. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
14. K. Safin, *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji, cz. II*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001.
15. K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
16. G. Thornton, *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2002.
17. R. Tonge, P.C. Larsen, M. Ito: *Strategic Leadership in Super-Growth Companies – A Re-appraisal*, Long Range Planning 1998, vol. 31, no. 6.