

C z ę ś ć I

PROCESY RYNKOWE I ICH UWARUNKOWANIA

Tomasz Domański*

STRATEGIA MARKETINGOWA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Wraz z dynamicznym rozwojem w gospodarce rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw pojawia się konieczność określenia podstawowych zasad, na których podstawie firmy te kształtują strategię marketingową. Niniejszy artykuł stanowi próbę uporządkowania tych zasad. Tego rodzaju analiza może być przydatna zarówno przy określaniu kierunków i form rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, jak i przy wyborze przez polskie przedsiębiorstwa strategii eksportowej na rynkach krajów rozwiniętych.

1. POJĘCIA PODSTAWOWE

Strategia marketingu¹ obejmuje cele przedsiębiorstwa formułowane wobec rynku oraz sposoby ich realizacji, przy uwzględnieniu warunków otoczenia. Specyfika strategii małych i średnich przedsiębiorstw ujawnia się zarówno w procesie wyboru celów, jak i środków. Toteż mówiąc o strategii marketingowej należy znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne będą oddziaływały na formułowanie celów

* Dr, adiunkt w Katedrze Obrotu Towarowego UŁ.

¹ Ph. K o t l e r, Marketing Management. Analysis, Planning and Control, Fourth Edition, Prentice-Hall, New Jersey 1980, s. 88.

strategicznych i dobór środków ich realizacji. Istniejące publikacje koncentrowały się dotychczas na strategii marketingowej firm największych. Oryginalnych prób dostosowania strategii marketingu do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw było niewiele². Niektórzy autorzy postępują w tej dziedzinie dość szablonowo, prezentując pod szyldem marketingu dla małych i średnich przedsiębiorstw ogólny wykład zasad strategii marketingowej. Przypomina to dyskusyjne podejście zastosowane w przeszłości przez Ph. Kotlera, który w podobny sposób zaadaptował koncepcję marketingową do potrzeb organizacji nie nastawionych na zysk³.

Pojęcie małego i średniego przedsiębiorstwa jest pojęciem całkowicie względnym⁴. Do jego zdefiniowania w różnych krajach stosuje się - zamiennie lub łącznie - takie kryteria, jak wielkość zatrudnienia, poziom obrotów⁵, wartość wykorzystywanego kapitału. Względność tego pojęcia wiąże się także z rodzajem branży i typem prowadzonej działalności (produkcja, handel, świadczenie usług)⁶. Fakty te powodują, iż wszelkie porównania międzynarodowe tej grupy przedsiębiorstw są niezwykle utrudnione. Równocześnie grupa małych i średnich przedsiębiorstw, niezależnie od przyjmowanych kryteriów typologii, jest w każdym kraju silnie zróżnicowana. To zróżnicowanie może doprowadzić w przyszłości do konie-

² R. S. H a y e s, G. B. E l m o r e, Marketing for Your Growing Small Business, Wiley, New York 1985.

³ Ph. K o t l e r, Marketing for Nonprofit Organisation, Prentice-Hall, New York 1975.

⁴ R. C l e m e n s, A. D a h r e m ö l l e r, Mittelstandförderung in der Europäischen Gemeinschaft, IFN, Bonn 1985, s. 32. Biorąc pod uwagę tylko kryterium zatrudnienia w przedsiębiorstwie produkcyjnym - dla grupy małych i średnich przedsiębiorstw wynosi ono: 50 w Belgii i Danii, 200 w Polsce, 300 w Japonii i 500 w RFN.

⁵ Poziom obrotów jest szeroko stosowany m. in. w USA. Do grupy przedsiębiorstw małych zalicza się firmy o obrotach rocznych poniżej 25 mln dol., a do przedsiębiorstw średnich firmy o obrotach od 25 mln do 1000 mln dol., D. K. C l i f f o r d, R. E. C a v a n a g h, The Winning Performance. How America's High - Growth Midsize Companies Succeed, Toronto 1985, s. 1.

⁶ W RFN górna granica dla przedsiębiorstw średnich wynosi: w przemyśle 499 zatrudnionych, w rzemiośle 49, w handlu hurtowym 199, w handlu detalicznym 99, w transporcie i komunikacji 49, w usługach 49. Przyjmowane klasyfikacje wyraźnie odróżniają przedsiębiorstwa małe i średnie. R. P. T h ü r b a c h, H. H. M e n z e n w e r t h, Die Entwicklung der Unternehmensgrößen in der BRD von 1962 bis 1972, [w:] Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 4, Göttingen 1975, s. 7.

czności rozważania osobno strategii przedsiębiorstw małych i strategii przedsiębiorstw średnich. Podział dychotomiczny na przedsiębiorstwa duże z jednej strony oraz przedsiębiorstwa małe i średnie z drugiej zostanie zapewne wkrótce zastąpiony podziałem trójelementowym, w którym firmy średnie uzyskują szczególną pozycję. Niektórzy autorzy, zwłaszcza w USA, coraz częściej podkreślają odrębności przedsiębiorstw średnich⁷ na tle przedsiębiorstw najmniejszych i największych. Zgadając się z tak postawioną tezą trzeba jednak zauważyć, że istnieją pewne wyraźne cechy wspólne dla przedsiębiorstw małych i średnich, decydujące o skuteczności ich strategii marketingowej. Cechy te określane są w niniejszym artykule jako atuty firm małych i średnich. Odrębność firm średnich znalazła ponadto wyraz w zaprezentowanym w artykule materiale badawczym dotyczącym działalności tych właśnie firm na rynku amerykańskim⁸. Grupa średnich przedsiębiorstw staje się bowiem coraz częściej przedmiotem osobnych badań, a z uwagi na swą relatywnie niską liczebność (ok. 15 000 przedsiębiorstw w USA) i jest coraz lepiej poznawana (firmy o obrotach rocznych powyżej 25 mln dol. i poniżej 1 mrd dol.).

2. WEJŚCIE NA RYNEK. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

W USA, w odróżnieniu od innych krajów, w tym także wielu państw zachodnioeuropejskich, nigdy nie brakowało osób gotowych podjąć ryzyko właściwe przedsiębiorcy. Tylko w roku 1983 utworzono tam 600 000 nowych przedsiębiorstw w stosunku do 19 mln wszystkich przedsiębiorstw. Oznacza to olbrzymi wzrost w porównaniu z rokiem 1950, kiedy stworzono 93 000 nowych przedsiębiorstw⁹, a także z 1968, kiedy to powołano do życia 234 000 nowych firm.

⁷ M. P o r t e r, Competitive Strategy, Wiley, New York 1980, s. 192.

⁸ Badanie ABC (American Business Conference) objęło 120 najbardziej dynamicznie rozwijających się średnich przedsiębiorstw amerykańskich z różnych branż (okres 1979-1983). Badanie PIMS - 525 średnich przedsiębiorstw amerykańskich. Było one przeprowadzane regularnie przez Strategic Planning Institute. Cambridge Massachusetts (1980-1983). Por. D. K. C l i f f o r d, R. E. C a v a n a g h, The Winning Performance..., s. 248-280.

⁹ J. N a i s b i t t, Megatrends, Futura, London 1984, s. 16.

Nawet w latach uznawanych za kryzysowe liczba nowo utworzonych firm pozostała na stosunkowo wysokim poziomie. W roku 1982, uznany za najgorszy od czasów wielkiego kryzysu, stworzono 567 000 przedsiębiorstw, podczas gdy w 1981 r. 582 000. W największych stanach amerykańskich (Nowy Jork, Floryda, Kalifornia) liczba nowo tworzonych przedsiębiorstw sięga rocznie ok. 50 000, a w stanach mniej gęsto zaludnionych wynosi ok. 1000. W grupie nowych przedsiębiorstw dominują firmy małe. Do tych liczb należy dodać jeszcze znaczną, choć trudną do oszacowania sumę różnych nowych wspólnych przedsięwzięć i spółek.

Ten swoisty boom nowo tworzonych małych przedsiębiorstw świadczy wyraźnie o renesansie tej formy aktywności gospodarczej. U jego podstaw leżą w dużym stopniu zmiany, które dokonywały się w nowoczesnym społeczeństwie amerykańskim. Według J. Naisbitta we współczesnym społeczeństwie rozwiniętym - w odróżnieniu od społeczeństwa przemysłowego - dobrem strategicznym, kluczowym w procesie tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw jest informacja. To właśnie posiadanie przez przedsiębiorcę określonego zasobu informacji (know-how) staje się obecnie podstawowym warunkiem dostępu do rynku. Czynniki ten w dużym stopniu ograniczył rolę kapitału jako zasadniczego regulatora wejść na rynek. Teza ta oznacza, iż dostęp do rynku staje się dla wielu potencjalnych przedsiębiorców, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach, znacznie łatwiejszy. Bariery zasobów finansowych odgrywa tym samym wyraźnie mniejszą rolę niż w społeczeństwie przemysłowym. W tym ostatnim brak kapitału uniemożliwiał bowiem wielu przedsiębiorcom dostęp do rynku. Przykładem może być przemysł półprzewodników - w odróżnieniu od kapitałochłonnych gałęzi przemysłu był to zawsze przemysł, w którego rozwoju główną rolę odgrywały posiadane informacje (know-how).

W okresie 1969-1976 w USA z 9 mln pracowników, którzy weszli na rynek pracy, 6 mln znalazło zatrudnienie w przedsiębiorstwach małych i średnich. Warto także zaznaczyć, iż 90% nowych miejsc pracy (tj. ok. 17 mln), które powstały w USA w latach siedemdziesiątych dotyczyło innych działań niż produkcja dóbr. Małe przedsiębiorstwo powstaje więc coraz częściej głównie w sektorze usług. Jest to wyraźna konsekwencja wzrostu roli usług we współczesnych rozwiniętych systemach gospodarczych.

Nowy typ społeczeństwa, określane jako społeczeństwo informacji, jest - w odróżnieniu od modelu społeczeństwa przemysłowego - silnie zdecentralizowane. Konsekwencją tych przemian jest dynamiczny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Stworzenie nowego przedsiębiorstwa w społeczeństwie przemysłowym wymagało koncentracji robotników w dużym zakładzie. Pojawienie się "społeczeństwa informacji" zneutralizowało konieczność centralizacji siły roboczej i zapoczątkowało etap decentralizacji. Aby otworzyć małe przedsiębiorstwo, w "społeczeństwie informacji" oprócz wysokiego poziomu posiadanej wiedzy wystarczy nieduży lokal (często własne mieszkanie), telefon i maszyna do pisania, a także coraz częściej komputer osobisty. Przemiany te świadczą również o pojawieniu się nowego rodzaju małego przedsiębiorstwa, zlokalizowanego najczęściej w domu przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwa domowe¹⁰ są coraz częściej zakładane przez kobiety, które mają tym samym szansę zachowania, a z czasem rozwoju swej aktywności profesjonalnej, także przy wykorzystaniu najnowszej technologii - komputerowego przetwarzania informacji. Kobiety są właścicielkami 40% małych przedsiębiorstw domowych¹¹.

Drugą stroną medalu stanowią firmy "wychodzące z rynku". Liczba przedsiębiorstw, które w roku 1983 formalnie zadeklarowały upadłość, osiągnęła 95 000¹². W praktyce liczba ta powinna być jeszcze powiększona o te wszystkie firmy, które zaprzestają działalności bez formalnego zadeklarowania bankructwa.

Powołanie do życia małego przedsiębiorstwa jest zadaniem znacznie łatwiejszym niż przekształcenie go w przedsiębiorstwo średnie. Teza ta znajduje pełne potwierdzenie dla warunków gospodarki rynkowej, a w szczególności amerykańskiej. Przyjmując 25 mln rocznych obrotów za dolny próg uznania przedsiębiorstwa za średnie, ocenia się, iż w USA tylko mniej niż 1 przedsiębiorstwo na 1000 nowo utworzonych ma obecnie szansę osiągnięcia tego pułapu.

¹⁰ P. G. K i s h e l, G. F. K i s h e l, Dollars on Your Doorstep: The Complete Guide to Homebased Businesses, Wiley, New York 1984, s. 1.

¹¹ C. M u n r o, Home Business, "Firma" 1986, nr 3, Warszawa, s. 30-31 (przedruk).

¹² D. K. C l i f f o r d, R. E. C a v a n a g h, The Winning Performance..., s. 19.

Jest rzeczą znamionną, dla wielu może paradoksalną, iż w USA, wysoko rozwiniętym kraju gospodarki rynkowej, kiedy się mówi o przedsiębiorstwie, można przyjąć, że chodzi na ogół o przedsiębiorstwo małe.

W momencie wejścia małego przedsiębiorstwa na wybrany rynek najważniejsze są 2 elementy:

- sprecyzowanie celów, jakie przedsiębiorca stawia wobec firmy;
- krytyczna ocena możliwości realizacji tych celów przy uwzględnieniu ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych.

Przedsiębiorca musi także odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakim stopniu jest zainteresowany dalszym rozwojem własnego przedsiębiorstwa. Dość powszechnie przyjmowana teza, iż dążenie do rozwoju jest podstawową cechą każdego małego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, nie znajduje potwierdzenia w praktyce życia gospodarczego. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa jest celem tylko nielicznej grupy przedsiębiorców amerykańskich. Rozwój małego przedsiębiorstwa jest dla większości przedsiębiorców synonimem dodatkowych, kłopotliwych zabiegów, pochłaniających zasoby finansowe i czas oraz stwarzających zwiększone ryzyko niepowodzenia.

Wyda się, iż w świadomości drobnych przedsiębiorców wytworzone zostało pojęcie "subiektywnego optimum wielkościowego przedsiębiorstwa". Optimum to wynika z wysokości nakładów finansowych, a także czasowych, które przedsiębiorca jest gotów ponieść w procesie zarządzania firmą. Tego rodzaju optimum nie ma nic wspólnego z potencjalnymi możliwościami rynku, lecz jest funkcją stopnia gotowości przedsiębiorcy do kierowania własną firmą i odzwierciedleniem chęci podejmowania ryzyka. Ten stopień gotowości obniża się znacznie u starszych wiekiem przedsiębiorców. Zachowawcza postawa twórcy przedsiębiorstwa oraz nieumiejętność lub niechęć do przekazania pewnych uprawnień płatnym menedżerom mogą stać się również barierą rozwoju małej firmy.

Jak wykazują badania¹³, myśl przekształcenia swej firmy "w jedno z potężniejszych przedsiębiorstw amerykańskich" nigdy nie pojawia się w świadomości typowego drobnego przedsiębiorcy. Jego głównymi celami są: zarobienie na życie własnej rodziny, współ-

¹³ Tamże, s. 32.

udział w tworzeniu czegoś dla lokalnej lub narodowej wspólnoty oraz niezależność, w odróżnieniu od niewygodnego statusu menedżerów dużych korporacji.

Wnioski te są tym bardziej zaskakujące, że nie można z góry przyjąć, iż ten lub inny rodzaj działalności gospodarczej nie stanowi szansy dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz realizacji jego celów finansowych. Równocześnie w USA brak jest barier administracyjnych i instytucjonalnych uniemożliwiających drobnemu, lokalnemu przedsiębiorcy stworzenie przedsiębiorstwa o zasięgu narodowym czy później - ponadnarodowym (np. łańcuch sklepów lub zakładów usługowych). Stąd też słuszna wydaje się teza, że istotnym ograniczeniem w procesie rozwoju małych przedsiębiorstw na rynku amerykańskim jest nie brak możliwości rynku, lecz brak motywacji wśród samych przedsiębiorców. Większość z nich nie stawia sobie tego rodzaju celów. Ciekawym przykładem ilustrującym tę tezę jest fakt, iż w USA firmy zajmujące się telekomunikacją i elektronicznym przetwarzaniem danych pozostają dotychczas głównie przedsiębiorstwami lokalnymi. Jest to tym bardziej zastanawiające, że wykorzystywana przez nie nowoczesna technologia nie tylko nie utrudnia, lecz wręcz sprzyja dalszemu rozwojowi przedsiębiorstwa, a często również - ze względów ekonomicznych - wymaga tego.

3. WYBÓR PRZEDMIOTU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Decyzja o wyborze przedmiotu działalności przez małe lub średnie przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej nie podlega ograniczeniom administracyjnym. Jedynymi ograniczeniami przedsiębiorcy są posiadane zasoby i kwalifikacje (ograniczenia wewnętrzne) oraz rodzaj konkurencji panujący na wybranym rynku (ograniczenia zewnętrzne).

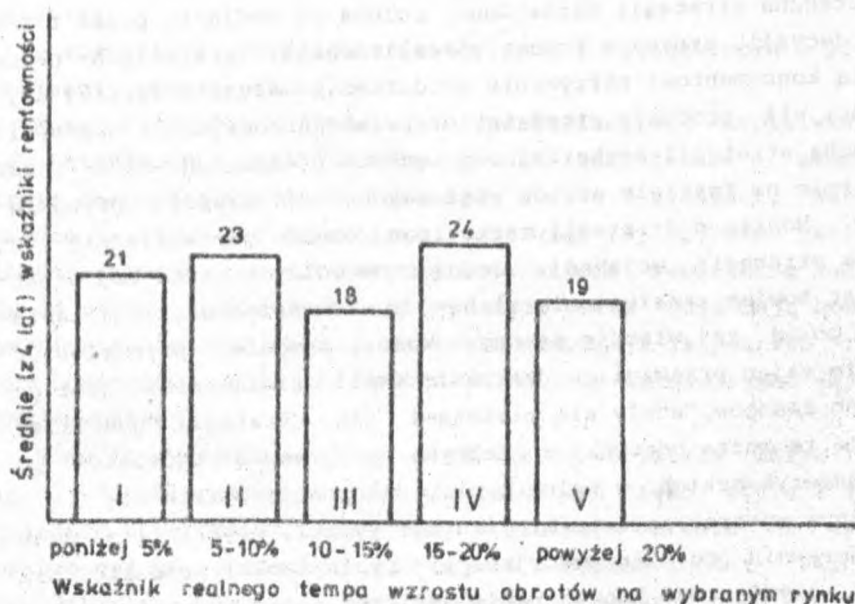
Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą osiągać korzystne wyniki finansowe we wszystkich branżach, choć z uwagi na szczupłość posiadanych zasobów bardziej uzasadniony jest wybór branż nisko kapitałochłonnych. Bariera ograniczonych zasobów własnych może być jednak częściowo zmniejszona poprzez rozwój przez państwo i banki prywatne różnych form kredytowania, w tym także "leasingu". Leasing może znaleźć zastosowanie zarówno w przypadku przedsiębiorstw

produkcyjnych (dzierżawa maszyn i urządzeń), jak i przedsiębiorstw handlowych i usługowych (dzierżawa lokali, wyposażenia, urządzeń komputerowych itp.). Wykluczyć należy rozwiązania, w których o opłacalności przedsiębiorstwa decyduje głównie duża skala produkcji. Choć może się to wydać paradoksalne, dla małych i średnich przedsiębiorstw, problemem równie ważnym, a często nawet ważniejszym niż wybór przedmiotu działalności jest określenie form prowadzenia konkurencji. Mówiąc o formach konkurencji mamy na myśli środki i decyzje taktyczno-strategiczne służące realizacji wybranej działalności ekonomicznej. Teza, iż małe i średnie przedsiębiorstwa mogą działać z powodzeniem w każdej branży, znajduje potwierdzenie na rynku amerykańskim. Obserwując 58-punktową klasyfikację branż przemysłowych w USA, w każdej z klas można znaleźć małe lub średnie przedsiębiorstwa realizujące 25-procentowy roczny przyrost obrotów. Poziom zysków, osiągany zwłaszcza przez średnie przedsiębiorstwa, jest również niezależny od branży. W każdej z branż można bowiem znaleźć co najmniej 10% przedsiębiorstw średnich osiągających wskaźnik rentowności powyżej 18%.

Analizując wyniki ekonomiczne małych, a zwłaszcza średnich, szybko rozwijających się przedsiębiorstw, utworzonych w USA w ciągu ostatnich 15 lat (licząc od roku 1967), P. Drucker¹⁴ stwierdził w roku 1982, iż 80% spośród nich działało w branżach o mało skomplikowanej, a często wręcz bardzo prostej technologii (np. konfekcja damska, usługi gastronomiczne itp.). Wynika stąd wniosek, iż szybki rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych jest ciągle możliwy w większości branż, a zwłaszcza w branżach, w których zakres stosowania najnowszych technologii jest ograniczony. Nowo utworzona firma może osiągnąć obecnie korzystny wynik finansowy nie tylko w branżach najbardziej "modnych", czyli przyciągających najnowsze technologie, lecz również w przemysłowych, pozornie mniej atrakcyjnych. Świadczą o tym studia przypadków średnich przedsiębiorstw w USA działających na różnych rynkach (produkcja klejów i spoiw, akcesoriów i urządzeń elektrycznych, opakowań plastikowych, ciastek czekoladowych, narzędzi ogrodniczych, części samochodowych, zabawek i gier dla

¹⁴ P. D r u c k e r, Why America's Got so Many Jobs, "The Wall Street Journal" 1984, January 24, s. 32.

dzieci, herbaty itp.). Wniosek ten nie podważa faktu, że u źródeł sukcesu innych małych i średnich przedsiębiorstw, działających w zakresie produkcji komputerów, biotechnologii czy medycyny, leży z kolei wykorzystanie technologii najnowocześniejszych. Ciekawym spostrzeżeniem, popartym wynikami badań w USA, jest wniosek, iż wysoka stopa zysku nie zawsze jest możliwa do osiągnięcia na szybko rozwijającym się rynku. Można to wyjaśnić faktem, że nowe, dynamicznie rozwijające się rynki przyciągają wielu konkurentów. Ilustracją tych wniosków są dane dotyczące zależności pomiędzy wskaźnikami realnego tempa rozwoju rynku (globalny poziom obrotów) i średnim wskaźnikiem dynamiki rentowności dla 4 lat. Badania te dotyczyły 525 średnich przedsiębiorstw w USA (por. rys. 1).



Rys. 1. Realny wzrost obrotów na rynku a wyniki finansowe przedsiębiorstw w latach 1980-1983 (wg badań PIMS - D. K. Clifford, R. E. Cavanagh, *The Winning Performance, How America's High - Growth Midsize Companies succeed*, Toronto 1985, s. 42)

Jak wynika z rys. 1, wskaźniki rentowności dla najbardziej dynamicznie rozwijających się średnich przedsiębiorstw były relatywnie wyższe na rynkach o mniejszym tempie wzrostu obrotów (rynki I i II) niż na rynku V.

Zakładając, że przedmiotem działalności przedsiębiorstw może być każdy rynek, należy skoncentrować się na specyficznych zasadach opracowywania strategii oraz prowadzenia skutecznej konkurencji przez przedsiębiorstwa małe i średnie. Trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, co szczególnie powinno charakteryzować przedsiębiorstwa małe, które pragną się szybko rozwijać, by osiągnąć pułap przedsiębiorstw średnich, a także najbardziej dynamiczne przedsiębiorstwa średnie.

4. ATUTY MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PODSTAWA WYBORU STRATEGII MARKETINGU

Skuteczna strategia marketingu polega na podjęciu przez firmę takich decyzji, które w procesie realizowania przyjętych celów zapewnią konsumentowi otrzymanie produktów i usług o wyższej użyteczności niż produkty przedsiębiorstw konkurencyjnych. Specyficzną cechą strategii marketingowej małych i średnich firm jest jej oparcie na zestawie atutów właściwych tej grupie przedsiębiorstw. Mówiąc o strategii marketingu często poszukuje się jej źródeł w strategii wojennej. Jedną z naczelnych zasad tej ostatniej jest bowiem znalezienie słabego punktu przeciwnika i zaatakowanie go od tej właśnie strony. Małe i średnie przedsiębiorstwa, nie mając przewagi w zakresie skali działalności oraz posiadanych zasobów, stały się mistrzami tzw. strategii "guerilla". Strategię tę można porównać z taktyką partyzancką oddziałów południowoamerykańskich w walce o niepodległość. Opiera się ona na precyzyjnym wyborze pola walki (tutaj: rynku), szybkim i zaskakującym uderzeniu (tu: innowacyjności, oryginalności produktu) silnej woli zwycięstwa, koncentracji wysiłku, oraz na triumfie poświęcenia i zdrowego rozsądku nad rozlicznymi trudnościami i przeszkodami. W odróżnieniu od schematycznego podejścia firm dużych strategię firm małych i średnich, aby były skuteczne, muszą cechować się szczególną oryginalnością. Źródłem tej oryginalności muszą być jedynie im właściwe atuty.

W każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od skali działania, lista potencjalnych atutów jest bardzo długa. Obejmuje ona: oryginalny produkt, wykorzystywaną technologię, markę i prestiż fir-

my, kanały dystrybucji, usługi towarzyszące itd. Inna typologia potencjalnych atutów ma charakter funkcjonalny i obejmuje: a) proces wytwarzania, b) sprzedaż, c) badania i rozwój nowego produktu. Takie klasyfikacje, choć niewątpliwie użyteczne, nie oddają jednak specyfiki atutów małego lub średniego przedsiębiorstwa. Do atutów związanych głównie z koncepcją małego i średniego przedsiębiorstwa należy zaliczyć takie czynniki, jak:

- zorientowanie na konsumenta, dobra znajomość odbiorców (segmentacja rynku);
- umiejętność rozwiązywania problemów konsumentów;
- innowacyjność - jako efekt doskonałej znajomości rynku i potrzeb konsumentów;
- elastyczność, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia;
- rozwinięta przedsiębiorczość, upór i konsekwencja w procesie realizacji przyjętych celów.

Rozmiary małego i średniego przedsiębiorstwa umożliwiają dobre, bezpośrednie poznanie nabywców, a jednocześnie zapewniają firmie doskonałą znajomość własnych atutów i słabości. Warunkiem powodzenia strategii marketingu jest więc jej oparcie na wymienionych atutach, co automatycznie ogranicza ewentualną konkurencję ze strony firm dużych. Firmy małe oraz duże mają bowiem do spełnienia odmienne role w zakresie zaspokajania potrzeb różnych grup odbiorców. Role te w odniesieniu do całego rynku są często komplementarne.

Mimo iż wymienione atuty właściwe są wszystkim małym i średnim przedsiębiorstwom, tylko niewielka ich część potrafi je odpowiednio wykorzystać i utrzymać w dłuższym okresie na wysokim, konkurencyjnym poziomie. Dotyczy to w szczególności takich atutów, jak: zorientowanie na konsumenta, innowacyjność, elastyczność działania, przedsiębiorczość.

5. ZASTOSOWANIE STRATEGII SEGMENTACJI RYNKU

Elementem decydującym o powodzeniu działań rynkowych małych i średnich przedsiębiorstw jest właściwe rozpoznanie, a następnie zaspokojenie potrzeb wybranej grupy nabywców. Jest to strategia

koncentracji działań na jednym z segmentów rynku¹⁵. Strategia ta różni się diametralnie od stosowanych przez największe firmy strategii marketingu niezróżnicowanego oraz strategii marketingu zróżnicowanego. Pierwsza z nich polega na oferowaniu przez firmę wszystkim nabywcom jednego rodzaju produktu. Produkt taki najczęściej jest nie w pełni dostosowany do szczególnych preferencji różnych grup odbiorców. Strategia marketingu zróżnicowanego polega natomiast na oferowaniu przez firmę nabywcom kilku wersji danego produktu, przeznaczonych dla różnych segmentów rynku.

Przedsiębiorstwa małe i średnie, wykorzystując elementy segmentacji rynku, czynią to najczęściej intuicyjnie, kierując się zdrowym rozsądkiem. Dla tej grupy przedsiębiorstw strategia koncentracji jest zrodzona z konieczności (ograniczone zasoby) oraz wcześniej wymienionych atutów.

Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogą konkurować z przedsiębiorstwami dużymi na największych liczebnie segmentach rynku. Segmenty, które stają się przedmiotem ich działalności, są wcześniej w ogóle nie zauważane przez duże przedsiębiorstwa lub też traktowane przez nie jako nieopłacalne. Najczęściej zresztą segmenty te są niewłaściwie obsługiwane przez przedsiębiorstwa duże, co powoduje u konsumentów stan niezaspokojenia zgłaszanych potrzeb. Małe i średnie przedsiębiorstwa swą strategią wypełniają istniejące na rynku luki i zaspokajają potencjalny popyt wybranej grupy nabywców. Małe lub średnie przedsiębiorstwo, czyniąc z określonej grupy nabywców podstawowy, a często nawet wyłączny przedmiot działań, może dobrze poznać preferencje konsumentów i tym samym właściwie ukształtować swą podaż.

Znalezienie odpowiedniego segmentu rynku jest działaniem niezwykle trudnym i większość firm dochodzi do tego stopniowo, metodą prób i błędów. Tylko niewielka grupa małych i średnich przedsiębiorstw potrafi już w momencie wejścia na rynek dokładnie dostosować swą ofertę do potrzeb wybranej grupy nabywców. W przypadku firm średnich niektóre badania dowodzą, iż mają one większe problemy ze stosowaniem strategii segmentacji niż firmy ma-

¹⁵ H. S i m o n, Segmentierung und Positionierung: Sinnvolle Konzepte für mittelständische Unternehmen?, C. P. Poeschel, Stuttgart 1984, s. 406.

że¹⁶. W RFN wiele firm średnich nie potrafi jednocześnie określić swej pozycji wobec odbiorców w porównaniu z firmami małymi i dużymi¹⁷. Realizacja strategii segmentacji wymaga od firm średnich wcześniejszych badań rynku i gotowości przyswojenia nowoczesnych koncepcji strategicznych. Błędem niektórych firm średnich jest nieumiejętność samookreślenia się w stosunku do obsługiwanych segmentów. Są one z jednej strony zbyt duże, aby stosować jeszcze strategię firm małych, a jednocześnie zbyt małe, by stosować już strategię firm dużych.

Analiza najnowszych wyników badań¹⁸ na temat najbardziej dynamicznych średnich przedsiębiorstw w USA wykazuje kapitalne znaczenie strategii koncentracji na wybranych segmentach rynku w działalności tej grupy firm. W badaniach ABC 80% respondentów ze średnich przedsiębiorstw o najwyższych wskaźnikach dynamiki obrotów (powyżej 20% rocznie) stwierdziło, że obiektem ich działania są starannie wybrane wąskie segmenty rynku. 66% tych samych respondentów orzekło ponadto, iż więcej niż połowa dochodów ich przedsiębiorstw pochodzi z obsługi segmentów rynku, w których firmy te zajmują pozycję lidera. Dane te oczywiście są prawdziwe dla najbardziej dynamicznych firm średnich.

Wybór wąskiego segmentu rynku stanowi dla małego lub średniego przedsiębiorstwa znacznie większą szansę uzyskania korzystnych wyników finansowych niż działalność na dużym rynku. Wskaźniki rentowności osiągane przez te firmy są tym korzystniejsze, im większy jest udział małego lub średniego przedsiębiorstwa w wybranym segmencie. Sytuacją idealną dla małej firmy jest osiągnięcie pozycji monopolisty lub quasi-monopolisty na opanowanym segmencie. Potwierdzenie tych tez zawiera porównanie wielkości rynku mierzone sumą dokonywanych na nim obrotów ze wskaźnikami rentowności osiąganymi przez działające na tych rynkach najbardziej dynamiczne średnie przedsiębiorstwa amerykańskie (por. rys. 2).

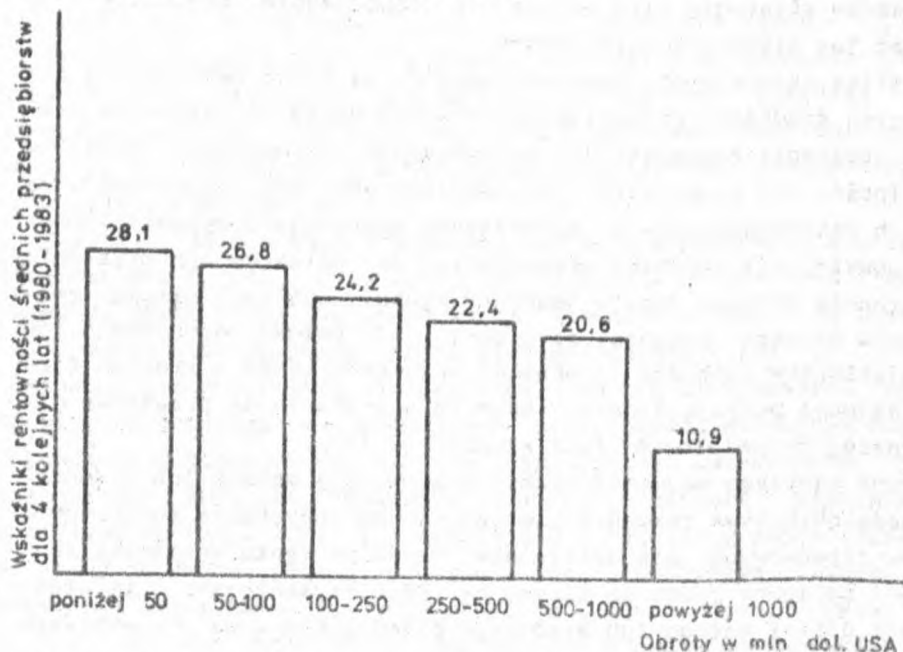
Specjalizacja firm w zakresie obsługi wybranej grupy odbior-

¹⁶ M. Porter, *Competitive Strategy*, s. 192.

¹⁷ H. Simon, *Segmentierung...*, s. 411-412.

¹⁸ Badania członków American Business Conference (120 przedsiębiorstw) i PIMS (525 przedsiębiorstw). Por. D. K. Clifford, R. E. Cavanagh, *The Winning Performance...*, s. 53.

ców stwarza także małemu lub średniemu przedsiębiorcy w przyszłości możliwość rozszerzenia zasięgu rynku poprzez rozwój eksportu. W przypadku wyczerpania możliwości eksportu rozwijające się przedsiębiorstwo zmuszone jest poszerzyć swą działalność o obsługę segmentów komplementarnych. Proces ten w gospodarce rynkowej dokonuje się drogą wewnętrznego rozwoju firmy lub poprzez przejęcie innych drobnych przedsiębiorstw.



Rys. 2. Wielkość rynku mierzona poziomem obrotów a rentowność średnich przedsiębiorstw (wg badań PIMS-USA - D. K. Clifford, R. E. Cavanagh, *The Winning Performance...*, s. 54)

Skuteczna strategia segmentacji rynku, szczególnie w odniesieniu do firm małych, może również polegać na pełnieniu roli poddostawcy w stosunku do pewnej dużej firmy (np. w przemyśle samochodowym).

6. INNOWACYJNOŚĆ JAKO PODSTAWA STRATEGII PRODUKTU

Czynnik innowacyjności obecny w strategii małych i średnich przedsiębiorstw jest powiązany z koncepcją strategii rynku. Za-

spokojenie potrzeb nabywców tworzących wybrany przez firmę segment wymaga bowiem najczęściej stworzenia nowego produktu lub istotnego udoskonalenia produktów wcześniej istniejących.

Innowacyjność jest jednym z kluczowych warunków sukcesu rynkowego małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy małe, a zwłaszcza średnie zaliczane do grupy przedsiębiorstw rozwijających się najbardziej dynamicznie zaczynają wprowadzać innowacje już w początkach swej działalności, by później czynić to nadal bardzo regularnie. Zdaniem 75%¹⁹ szefów średnich przedsiębiorstw zrzeszonych w American Business Conference (1983 r.) o początkowym sukcesie firmy na rynku zadecydował oryginalny produkt lub takiż sposób prowadzenia działalności przedsiębiorstwa. Wśród średnich przedsiębiorstw rozwijających się najbardziej dynamicznie większość wprowadza innowacje w sposób ciągły. W tym samym badaniu 84% respondentów określiło swe przedsiębiorstwa jako "częstych innowatorów". Średnio 25% obrotów tych firm obejmuje produkty, które nie istniały jeszcze przed 5 laty, a 40% obrotów dotyczy produktów, które nie istniały przed 10 laty. Przedsiębiorstwa te przyczyniają się również w ok. 40-60% do powstania podstawowych innowacji w branżach, w których działają.

Pionierska postawa innowatorów z małych i średnich firm może przybierać bardzo różne formy i polegać na:

- stworzeniu zupełnie nowego produktu lub usługi;
- udoskonaleniu produktu czy usługi wcześniej istniejącej;
- opracowaniu nowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej czy świadczenia usługi;
- stworzeniu nowego rynku.

a) Stworzenie nowych produktów

W branżach charakteryzujących się wykorzystaniem najnowszych technologii innowacje są niezbędnym elementem strategii firmy. Cykl życia produktów w tych branżach ulega bowiem znacznemu skróceniu. Proces ten wymaga od firm ciągłej gotowości do wprowadzania doskonalszych substytutów produktów już wytwarzanych.

¹⁹ Tamże, s. 42.

Przykładem takiej strategii jest działalność amerykańskiej firmy średniej wielkości Analog Devices - producenta części oraz systemów elektronicznych. Firma ta, założona w roku 1965, oparła swój model wzrostu na wzmoczonej innowacyjności, co doprowadziło do wprowadzenia na rynek tylko w 1983 r. 35 nowych produktów, w tym 29 całkowicie unikalnych. Innowacje są zresztą swoistą obsesją szefa firmy R. Stata, który zebrał swe doświadczenia w pracy pt. "Innowatorzy"²⁰.

Ten typ rozwoju przedsiębiorstwa występuje często w sytuacji, gdy przyszły przedsiębiorca jest jednocześnie twórcą nowego produktu lub też uzyskuje licencję na wykorzystywanie cudzego pomysłu w momencie założenia przedsiębiorstwa.

b) Udoskonalenie wcześniej istniejących produktów

Strategia ta stosowana jest głównie przez firmy, które nie posiadają oryginalnych produktów. Może ją stosować z powodzeniem większość firm małych.

c) Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej

Przedmiotem innowacji mogą być poza samym produktem inne elementy marketingu-mix. Dotyczy to zwłaszcza oryginalnych form dystrybucji i różnorodnych usług towarzyszących.

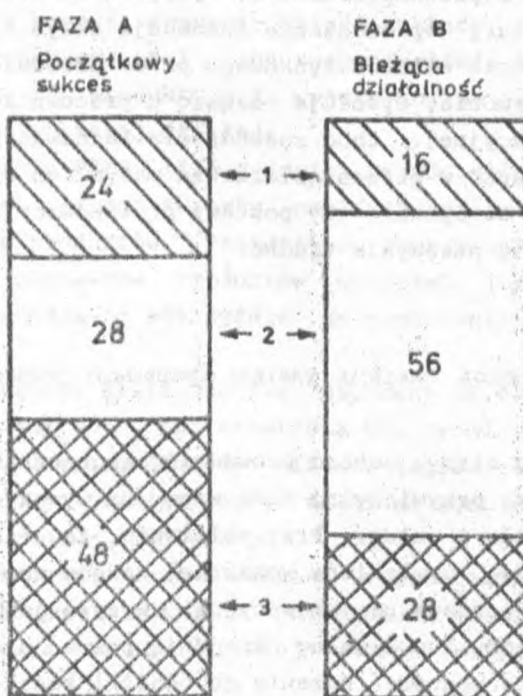
Interesującym przykładem takiej strategii było wprowadzenie przez jedno ze średnich przedsiębiorstw hurtowych innowacji w dziedzinie zaopatrzenia w leki aptek w USA. Firma ta, działając początkowo jedynie na rynku lokalnym, zastąpiła tradycyjny, czasochłonny system długich list zamówień leków systemem skomputeryzowanym. Innowacja ta skróciła o 75% czas potrzebny farmaceutom na sporządzenie każdorazowego zamówienia. Opracowany i zastosowany w 1974 r. przez firmę Bergen Brunswig's system scanner był źródłem jej sukcesu na tym rynku. Innowacyjność firmy objęła ponadto etykietowanie leków oraz ich kodowanie, umożliwiając farmaceutom bieżącą kontrolę dostaw, zapasów i obrotów. System komputerowy

²⁰ J. Botkin, D. Dimanescu, R. Stata, The Innovators: Rediscovering America's Creative Energy, Harper and Row, New York 1984.

zapewnił aptekom całodobowy bezpośredni kontakt z dostawcami leków.

Jest rzeczą znaną, że w średnich przedsiębiorstwach amerykańskich charakteryzujących się najwyższą innowacyjnością obserwuje się stopniowe odchodzenie od konkurencji opartej o wprowadzenie nowych produktów i zastępowanie jej konkurencją, której istotą jest oryginalny sposób oferowania odbiorcy produktu i usług towarzyszących. Wprowadzenie nowego produktu w znacznie większym stopniu decyduje o początkowym sukcesie firmy niż w okresie późniejszej jej działalności. W tej drugiej fazie zauważa się wyraźny wzrost roli oryginalnego sposobu oferowania odbiorcy produktu i usług towarzyszących (por. rys. 3).

Próbka 25 przedsiębiorstw = 100%



Czynniki decydujące o sukcesie: 1 - oryginalny produkt oraz takiż sposób oferowania go, 2 - oryginalny sposób oferowania produktu, 3 - oryginalny produkt

Rys. 3. Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje w sposób ciągły - zmiana natury innowacji (wg ankiety przeprowadzonej wśród członków ABC w 1983 r. - D. K. Clifford, R. E. Cavanagh, The Winning Performance..., s. 50)

Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje w sposób ciągły to te, które zarówno swój początkowy sukces jak i bieżącą działalność wiążą z szeroko rozumianą innowacyjnością.

d) Nowe rynki

Innowacyjność firmy może ujawnić się także w zakresie poszukiwania nowych rynków. Realizacja tej koncepcji może nastąpić poprzez znalezienie nowego zastosowania dla produktu już istniejącego lub - co jest znacznie częstsze - przez zaoferowanie wytwarzanego produktu odbiorcom zagranicznym.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, przyrostem wielkości oraz złożonością struktury wprowadzenie innowacji staje się coraz trudniejsze. Osiągnięcie sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo małe, a zwłaszcza średnie, wywołuje często u pracowników spadek aktywności proinnowacyjnej. Choć rozbudzenie zachowań proinnowacyjnych jest łatwiejsze w przedsiębiorstwie małym lub średnim niż w dużym, to jednak utrzymanie tej postawy proinnowacyjnej w długim okresie okazuje się niezwykle trudne.

7. KONKURENCJA JAKOŚCIĄ ZAMIAST KONKURENCJI CENOWEJ

Małe i średnie firmy, chcąc prowadzić skuteczną strategię marketingową, muszą przywiązywać dużą wagę do wysokiej jakości oferowanych produktów i usług. Przy założeniu, że firmy te konsekwentnie realizują wymienione wcześniej zasady segmentacji rynku oraz wykazują postawę proinnowacyjną, wyższa jakość i tym samym wyższa cena produktów i usług znajdują pełne uzasadnienie i aprobatę wśród konsumentów. Dążenie do obniżki kosztów nie może być dla tych firm celem samym w sobie i w żadnym wypadku nie może odbić się negatywnie na jakości produktów. Błędem ze strony małych i średnich firm są próby konkurowania z przedsiębiorstwami dużymi w zakresie kosztów, zwłaszcza tam, gdzie o ich obniżce decyduje dopiero duża skala produkcji. Stwierdzenie to nie wyklucza dążenia do obniżki kosztów w ogóle. Praktyka gospodar-

cza dowodzi bowiem, że i tutaj małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być konkurencyjne²¹.

Na rynku amerykańskim średnie przedsiębiorstwa osiągające najlepsze wyniki finansowe konkurują ze sobą prawie zawsze za pośrednictwem produktów i usług zapewniających konsumentom wyższą użyteczność, a nie produktów czy usług, których koszt wytworzenia jest najniższy.

W badaniu średnich firm amerykańskich ABC (1983 r.) aż 97% respondentów stwierdziło, iż podstawą konkurencji jest wartość²² produktu lub usługi oferowanej konsumentowi, a nie cena. Badania dowiodły, iż średnie firmy, które odnoszą sukces, kładą główny nacisk na ugruntowanie wysokiej jakości produktu oraz usługi towarzyszące sprzedaży produktu podstawowego. Respondenci z tych firm uważają, że ponoszą znacznie wyższe nakłady na usługi towarzyszące niż ich konkurenci (60% respondentów). 80% respondentów z ABC uważa, że ich produkty mają wyższy poziom jakości niż przeciętny w branży, w której działają.

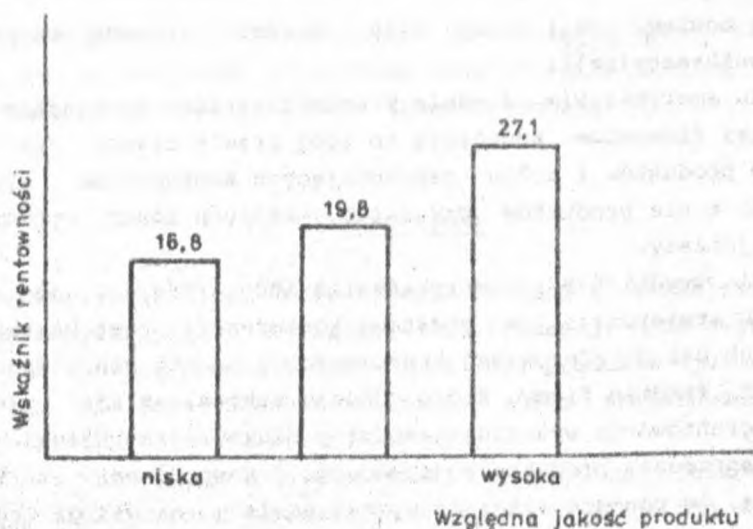
Również badania PIMS (525 średnich przedsiębiorstw w USA) wykazują istnienie silnego związku pomiędzy zyskami firm i jakością oferowanych produktów. Przedsiębiorstwa uważane przez swych konkurentów za dostawców produktów wysokiej jakości osiągają wskaźniki rentowności o 60% wyższe od producentów produktów najniższej jakości.

Podobną zależność stwierdza się dla ceny produktu. Strategia wysokich cen produktów (tzw. strategia cen premii) zapewnia przedsiębiorstwu wyższe dochody niż strategia cen niskich. Zależność ta znajduje potwierdzenie nawet na tych rynkach, na których popyt jest cenowo elastyczny.

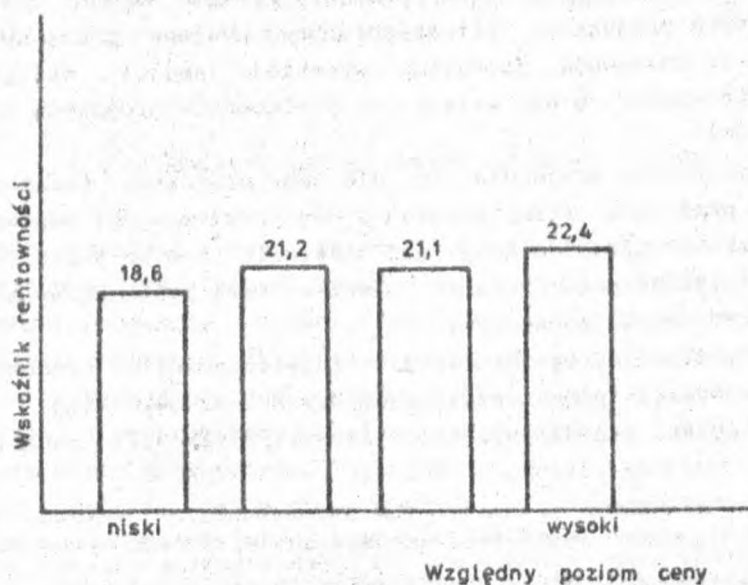
Jak wynika z badań, wysoka wartość (użyteczność) produktów niekoniecznie wymaga ponoszenia najwyższych kosztów. Mimo że konkurencja opiera się na wysokiej jakości blisko 1/3 badanych

²¹ Pozytywnym przykładem są małe (do 100 zatrudnionych) i średnie (do 500 zatrudnionych) włoskie przedsiębiorstwa produkcyjne, które ponoszą w przeliczeniu na 1 zatrudnionego niższe koszty niż przedsiębiorstwa duże. Por. Confindustria. Sixth Report on the Italian Industry, Rome, January 1984, s. 125.

²² Por. D. K. Clifford, R. E. Cavanagh, The Winning Performance..., s. 68. Wydaje się, iż słuszniejsze byłoby posługiwanie się pojęciem "użyteczności" niż "wartości" produktu.



Rys. 4. Względna jakość produktu a wyniki finansowe przedsiębiorstw - średni wskaźnik rentowności dla 4 kolejnych lat: 1980-1983 (wg badań PIMS)



Rys. 5. Względna cena produktu a wyniki finansowe średnich przedsiębiorstw - średni wskaźnik rentowności dla okresu 4 lat: 1980-1983 (wg badań PIMS)

przedsiębiorstw zalicza się do grupy produktów o najniższych kosztach. Wiele przedsiębiorstw realizujących tę strategię, wytwarzając produkty wysokiej jakości, ponosi równocześnie najniższe koszty produkcji w branży.

8. PODSUMOWANIE

W krajach wysoko rozwiniętych obserwuje się swoisty renesans małego przedsiębiorstwa. Wyraża się on dynamicznym wzrostem nowo tworzonych firm we wszystkich dziedzinach gospodarki, a w szczególności w sektorze usług. Warunkiem dostępu do rynku jest coraz częściej oryginalny pomysł przedsiębiorcy (koncepcja produktu, usługi; unikalny know-how). Czynnikiem ten jest relatywnie ważniejszy od posiadanego kapitału. Dynamiczny rozwój małego przedsiębiorstwa i przekształcenie go w firmę średnią jest celem niewielkiej grupy przedsiębiorców. Część z nich traktuje małą firmę jako alternatywną formę prowadzenia działalności gospodarczej w stosunku do modelu proponowanego przez firmy największe. Konsekwencją takiego podejścia jest coraz częstsze tworzenie małych przedsiębiorstw rodzinnych (domowych), przedsiębiorstw grupowych (spółdzielni)²³ i innych, dla których cele ekonomiczne (stopa zysku) są niekiedy mniej ważne niż cele społeczne, intelektualne, psychologiczne (możliwość kreowania produktu, niezależność, praca w małym, dobranym zespole, humanizacja kontaktów ludzkich itp.). Dla wielu przedsiębiorców stworzenie małej firmy jest niezbędnym warunkiem pełnego wyrażenia swej aktywności twórczej i pobudza zachowania innowacyjne.

Żaden z analizowanych w artykule atutów małych i średnich przedsiębiorstw nie jest w stanie sam w sobie zapewnić tym firmom sukcesu na rynku. Aby prowadzić skuteczną strategię marketingową, firmy te muszą w sposób zintegrowany łączyć swe potencjalne atuty, tzn. segmentację rynku, innowacyjność, elastyczność działania i przedsiębiorczość. Małe i średnie firmy winny wykorzystywać te atuty w sposób ciągły. Ciągłość zachowań innowacyjnych, elastycz-

²³ J. Chancel, P. E. Tixier, *Le désir d'entreprendre*, [w:] Autrement. Et si chacun créait son emploi?, Paris 1979, s. 7-14.

nych i podporządkowanych potrzebom nabywców właściwa jest tylko niektórym przedsiębiorstwom. Szczególne trudności w tym zakresie mają firmy średnie, stopniowo oddalające się od modelu małego przedsiębiorstwa.

Uważna obserwacja procesów zachodzących w gospodarce rynkowej pobudza do pewnych refleksji dotyczących gospodarki Polski. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest także konieczny, a jednocześnie nieunikniony. Przyspieszenie jego tempa może jedynie pomóc w likwidacji wielu luk na rynku nie dostrzeganych przez przedsiębiorstwa duże. Wymaga to stworzenia dalszych ułatwień w dostępie do rynku dla małych i średnich firm prywatnych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dla gospodarki polskiej szczególnie ważne są atuty małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności, przedsiębiorczości i elastyczności działania. Małe i średnie przedsiębiorstwo staje się katalizatorem aktywności twórczej pracowników. Efektem działania tych firm w warunkach polskich będzie zróżnicowanie podaży produktów oraz pozytywne oddziaływania (pośrednie i bezpośrednie) na orientację proeksportową gospodarki. Wejście na rynki zagraniczne oprócz pokonania barier technologicznych wymaga bowiem stworzenia oryginalnej koncepcji produktu, której źródłem jest często małe lub średnie przedsiębiorstwo.

Tomasz Domański

MARKETING STRATEGY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS IN MARKET-ORIENTED ECONOMY

The article is an attempt at showing specific characteristic of means and goals of marketing strategies developed by small and medium-sized firms. For these strategies to succeed they must be based on special advantages possessed by small firms such as a good knowledge about customers, elasticity of their operation and innovativeness. These strategies consist in most cases in adapting a product or a service to expectations of a chosen, narrow segment of the market.

The article ends with the author's proposal concerning liberalization of principles according to which small firms are established and developed in Poland.