Jadwiga Majchrzak

STRATEGIE DROBNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wstęp

Celem artykułu jest próba określenia swoistych cech strategii drobnych przedsiębiorstw. Podstawą tej próby są doświadczenia, spostrzeżenia i wyniki analiz empirycznych przedstawiane w piśmiennictwie fachowym oraz ogląd rzeczywistości i badania sondażowe, w których uczestniczyła autorka artykułu.

Artykuł składa się z dwóch części. W części pierwszej zdefiniowano pojęcie małego przedsiębiorstwa, jego funkcje i cechy. Stanowi to punkt wyjścia do postawienia problemu strategii drobnego przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono specyfikę strategii drobnego przedsiębiorstwa, odwołując się do literatury i wyników własnych obserwacji.

Drobne przedsiębiorstwo – pojęcie, funkcje i cechy

Przedsiębiorstwo drobne jest synonimem przedsiębiorstwa małego, małego biznesu lub drobnej przedsiębiorczości. Pojęcie to ma charakter względny. Dla jego określenia stosuje się oddzielnie lub łącznie szereg kryteriów, takich jak: rozmiary zatrudnienia, wielkość produkcji (usług), wartość majątku i zainwestowanego kapitału, wielkość obrotów i dochodów, forma własności, źródła zaopatrzenia w surowce, zasięg rynkowy i rodzaj powiązań gospodarczych, a także powiązanie z polityką gospodarczą. To ostatnie kryterium uwzględnia się w związku z polityką ochronną państwa wobec tej grupy przedsiębiorstw.

Żadne z wymienionych kryteriów oddzielnie wzięte nie wystarczy do zdefiniowania małego przedsiębiorstwa[1], a sprowadzenie ich do wspólnego mianownika nie jest możliwe. W tej sytuacji wykorzystuje się wybrane kryteria, najczęściej wielkość zatrudnienia, z uwagi na małą zmienność tego parametru i łatwość jego użycia. Takie rozwiązanie spotyka się w większości krajów Unii Europejskiej, gdzie przyjęte są następujące granice wielkości przedsiębiorstw: 1-9 pracowników – przedsiębiorstwo mikro, 10-49 – przedsiębiorstwo małe, powyżej 50 pracowników – przedsiębiorstwo średnie. W Polsce te granice są płynne, jednakże w większości źródeł podaje się liczbę do 50 lub 100 pracowników jako granicę przedsiębiorstw małych, przy czym grupę tę łączy się często z przedsiębiorstwami średnimi. Większy zbiór kryteriów stosuje się w Wielkiej Brytanii. Obejmuje on trzy parametry: relatywnie mały udział w rynku, osobiste zarządzanie przez właściciela i pełna autonomia.

Względność pojęcia małego przedsiębiorstwa powoduje, że jego charakterystyka uzupełniana jest kryteriami jakościowymi, jakimi są funkcje i cechy tego przedsiębiorstwa. Do podstawowych funkcji drobnych przedsiębiorstw zalicza się:

1) funkcję ekonomiczną polegającą na:

– produkcji dóbr konsumpcyjnych i środków produkcji, zwykle w krótkich seriach, z przeznaczeniem na rynki lokalne lub na indywidualne zamówienia,

– produkcji kompletacyjnej w stosunku do produkcji dużych zakładów. Kluczowym składnikiem tej produkcji jest kooperacja, a przedsiębiorstwa drobne są ważnym ogniwem w łańcuchu kooperacyjnym przemysłu, na co wskazują np. doświadczenia japońskie,

– świadczeniu usług dla dużych firm i ludności;

2) funkcję aktywizacji gospodarki regionalnej i społeczności lokalnej.

3) funkcję wchłaniania nadwyżek siły roboczej. Małe firmy dostarczają stosunkowo tanich miejsc pracy, uruchamianych w szybkim tempie. Szczególną rolę odgrywają drobne firmy w zatrudnianiu kobiet i osób niepełnosprawnych, będących dla tych drugich miejscem rehabilitacji przez pracę.

Realizacja powyższych funkcji jest możliwa dzięki szczególnym cechom drobnych firm, do których zalicza się: elastyczność, przedsiębiorczość, stosunkowo krótki czas uruchomienia przedsiębiorstwa, lokalność, rozproszenie terytorialne, innowacyjność, silną motywację do pracy.

Powyższe cechy i funkcje powodują, że sektor drobnych przedsiębiorstw dominuje w strukturze gospodarki krajów rozwiniętych, stanowiąc razem z przedsiębiorstwami średnimi około 95% wszystkich przedsiębiorstw. Ma on

---

[1] Podobne zdanie prezentuje I. Hejduk, *Mała i średnia firma*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw 1995, nr 6. Interesujące rozważania na ten temat prowadzi T. Łuczka, *Wybrane problemy klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Gospodarka Narodowa 1995, nr 7.

znaczący udział w tworzeniu dochodu narodowego, który wynosi w RFN – 65%, a w Hiszpanii – 75%, natomiast w eksporcie – np. w RFN – ok. 60%. W krajach zachodnich w ostatnich latach nowe miejsca pracy powstawały głównie w małych i średnich firmach. Do wymienionych efektów dochodzą jeszcze korzyści pośrednie, polegające na pobudzaniu przedsiębiorczości w społeczeństwie, uczeniu dbałości o mienie, stwarzaniu korzystnych warunków funkcjonowania innym podmiotom itd. Te wielostronne korzyści powodują, że sektor drobnej wytwórczości uważany jest za siłę napędową gospodarek rynkowych. W ciągu ostatnich lat udział przedsiębiorstw drobnych w strukturze naszej gospodarki znacznie się zwiększył. Wzrosła też ich rola ekonomiczna i społeczna. Jednakże w porównaniu z krajami rozwiniętymi osiągnięte wskaźniki są jeszcze niskie. Dlatego od przekształcania struktury naszej gospodarki w kierunku wzorców zachodnich zależy w dużym stopniu transformacja ustrojowa.

Strategia i pojęcia pokrewne

Pojęcie strategii wiąże się nierozerwalnie z celami, misją i wizją i na tle tych pojęć jest formułowane. Wizja to „marzenie o przyszłości", misja zaś to „wypracowany przez kierownictwo organizacji zestaw względnie trwałych jej wartości, dążeń i aspiracji, najbardziej zwięzła odpowiedź: po co organizacja istnieje"[2]. Wizja i misja określają filozofię przedsiębiorstwa. Misja tworzy ramy dla ustalania celów, które wytyczają kierunek działania kierownictwa i pracowników oraz umacniają zdolność trwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Misji i celom podporządkowana jest strategia. Przez strategię rozumie się „wyprowadzony z pewnej misji sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy żądanych kryteriach – stabilności względem otoczenia"[3]. Strategia określa sposób wykorzystania zasobów istniejących w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia założonych celów. W piśmiennictwie fachowym sformułowano wiele definicji strategii. Autorzy książki *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*[4] istotę strategii wyrażają w pytaniu: „co musimy zrobić, aby istnieć i rozwijać się w przyszłości". Rozwijając to pytanie, na strategię ogólną składa się:

1) „(...) wybór dziedzin, w których przedsiębiorstwo zamierza się zaangażować, oraz istota i zakres tego zaangażowania, biorąc pod uwagę przyszłą konkurencję i otoczenie zewnętrzne,

---

[2] K. Bolesta-Kukułka, *Mały Słownik Menedżera*, Warszawa 1993, s. 68.

[3] M. Moszkowicz, *Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie 1994, nr 4.

[4] J. M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Warszawa 1993, s. 63.

2) (...) sposób, w jaki przedsiębiorstwo inwestuje zasoby finansowe i ludzkie, aby zmodyfikować na swoją korzyść lub ustabilizować pozycję konkurencyjną,

3) (...) ogólny plan działań zmierzających do znalezienia przez przedsiębiorstwo miejsca na rynku"[5]. W rezultacie tych ustaleń i następnie ich realizacji tworzy się tożsamość pozwalająca odróżnić je od konkurentów.

Odrębność strategii małej firmy

Z przedstawionych cech drobnej firmy wynikają pewne właściwości ich strategii oraz podejścia do jej formułowania i realizacji.

W drobnej firmie władza jest zwykle scentralizowana w jednym ręku. Wynika to często z łączenia funkcji właściciela kapitału z funkcjami zarządzania oraz z potrzeby szybkiego reagowania. Centralizacja dotyczy decyzji operacyjnych i strategicznych. Za formułowanie strategii odpowiedzialny jest właściciel – kierownik. Z reguły strategia wyraża jego osobiste przekonania o pożądanym kierunku rozwoju firmy, ma charakter niesformalizowany, a sama koncepcja jest nieprecyzyjna. Proces formułowania jest intuicyjny. Można więc powiedzieć, że w drobnych przedsiębiorstwach strategia powstaje w sposób wyłaniający się, a nie zorganizowany i analityczny. Wynika to z faktu, że strategia małej firmy jest nastawiona przede wszystkim na wykorzystanie okazji, podczas gdy duża firma „trzyma się" bardziej ustalonej strategii[6]. Dlatego za najważniejsze cechy skutecznych strategii początkujących przedsiębiorstw uważa się: szybką ocenę pojawiających się okazji, oszczędną analizę pomysłu (skupioną na jego podstawowych składnikach) i integrację analizy i działania, bez czekania na wyniki szczegółowych analiz, połączoną z gotowością do zmian strategii[7]. Z doświadczeń biznesu wynika bowiem, że „sukces danej strategii zależy mniej od jakiejś wielkiej koncepcji, a bardziej od tego, czy przedsiębiorstwo potrafi radzić sobie trochę lepiej z wieloma drobnymi sprawami niż jego konkurenci"[8]. Pod tym względem przedsiębiorstwa drobne mają niezaprzeczalne atuty, którymi są elastyczność i zdolność przystosowawcza. Praktyka pokazuje też, że posiadanie bardzo dobrego wyrobu nie oznacza automatycznie silnej pozycji strategicznej. Trzeba jeszcze go zaoferować klientowi we właściwym dla niego czasie i po właściwej cenie. Właśnie zdolność szybkiego dostosowania się do zmiennych rynków, wykorzystania szans i podejmowania ryzyka decyduje o zdolności strategicznej firmy[9].

---

[5] Tamże, s. 64.

[6] *Start drobnego przedsiębiorcy*, Zarządzanie na Świecie 1993, nr 5.

[7] A. Bhide, *Jak przedsiębiorcy tworzą skuteczne strategie* (I), Przegląd Organizacji 1994, nr 10.

[8] *Mody w zarządzaniu*, Zarządzanie na Świecie 1995, nr 5.

[9] *Reorganizacja*, Zarządzanie na Świecie 1993, nr 1.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej złożonym i zmiennym otoczeniu. Powoduje to, że nawet drobni przedsiębiorcy nie mogą przenosić wzorców działania z przeszłości na przyszłość. Muszą wiedzieć dokąd zmierzają, a do tego potrzebna jest im strategia. Ale jaka?

W literaturze przedstawione są rozmaite typologie strategii firm przeprowadzane z różnych punktów widzenia. Jedni autorzy skupiają uwagę na strategiach charakteryzujących ogólne zachowanie firm w otoczeniu[10]. Inni z kolei koncentrują się na strategiach rynkowych, strategiach zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jeden z najbardziej uznanych autorytetów w tej dziedzinie, M. E. Porter, wymienia trzy podstawowe strategie rynkowe: minimalizacji kosztów, zróżnicowania wyrobów (usług) i koncentracji[11].

Strategia firmy jest zazwyczaj konstrukcją bardzo złożoną, składającą się z wielu wymiarów i z wielu elementów. W małych przedsiębiorstwach uwaga menedżera skupia się na następujących elementach tworzących strategię: kosztach, innowacyjności, jakości produktu, niszach rynkowych oraz polach działania. Przedsiębiorcy przypisują tym elementom różne znaczenie, co pozwala wyróżnić kilka sytuacji określających typy ich preferencji strategicznych:

1) brak wyraźnej koncepcji strategii,

2) strategia składająca się z elementów różnych strategii, najczęściej niskich kosztów i zróżnicowania wyrobów (usług),

3) strategia koncentracji (budowania niszy rynkowych),

4) strategia przywództwa kosztowego/cenowego,

5) strategia nastawiona na wysoką jakość produktu i serwisu, co umożliwia osiąganie wysokich cen.

Oczywiste jest, że firmy, również i te małe, zmieniają w czasie swoje preferencje strategiczne. Badania przeprowadzone w Szwecji i Norwegii ujawniły trzy główne typy strategii drobnych przedsiębiorców. Są to: strategia przywództwa kosztowego (cenowego), strategia różnicowania produktu (rynku) i strategia koncentracji. Z badań tych wynika, że odsetek przedsiębiorców nie mających wyraźnie określonej strategii kształtuje się niezależnie od wieku firmy i wynosi około 10% badanych firm. Strategia zróżnicowania produktów i przywództwa kosztowego jest zdecydowanie częściej stosowana przez firmy starsze, funkcjonujące na rynku najmniej 5 lat. Z kolei strategię niszy rynkowej stosują najczęściej firmy najmłodsze (do 3 lat). Największa liczba przedsiębiorstw zadeklarowała strategię „premia za jakość", jednakże z tendencją spadkową wraz z wiekiem firmy. Nieco mniejsza liczba wskazań przypadła na

---

[10] Np. M. Kostera, A. Chrostowski, *Strategie przedsiębiorstwa po epoce komunizmu*, Organizacja i Kierowanie 1994, nr 4.

[11] M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1994, s. 56.

strategię przywództwa kosztowego (cenowego) i nie wykazywała związku z wiekiem firmy[12].

Z przytoczonych badań wynika, że małe firmy preferują strategie oparte na jakości. Potwierdzają to wyniki badań firm brytyjskich, które swoją siłę opierają na najlepszej obsłudze klienta, skutecznie konkurując z większymi firmami. Panuje pogląd, że „firmy zorientowane na jakość są zdolne pokonać czasowo swój udział w rynku. W porównaniu z innymi koszt adaptacji do nowych standardów jest niższy dla firm jakościowych aniżeli dla ich konkurentów kosztowych"[13].

Na tle przytoczonych badań rezultaty analiz pochodzące z innych krajów są mniej optymistyczne. Wskazują one na duży odsetek firm bez strategii. Na przykład E. Mroczek podaje, że na 357 drobnych firm w Teksasie tylko 18% stosuje planowanie strategiczne. Podobne są wyniki innych badań przytoczonych przez tę autorkę. Jako przyczyny wymienia się brak czasu bądź zbędność planowania strategicznego w przekonaniu przedsiębiorców[14].

Przechodząc na grunt polski trzeba zauważyć, że sytuacja naszych przedsiębiorstw w porównaniu z firmami drobnymi w krajach rozwiniętych jest trudniejsza. Przedsiębiorstwa polskie były dotąd nastawione na pokonywanie bieżących barier. Działania te opierano przede wszystkim na intuicji i tak jest w większości firm do dziś. Potwierdzają to wyniki sondażu przeprowadzonego w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zbadano ponad 300 małych firm produkcyjnych, usługowych i handlowych. Przeważały wśród nich firmy prywatne. Większą część zbioru (53%) stanowiły firmy o zatrudnieniu do 9 pracowników, 40% – firmy zatrudniające 10-49 pracowników, pozostałe 7% przypadło na firmy o zatrudnieniu powyżej 50 osób. Tylko pojedynczy przedsiębiorcy deklarowali posiadanie przez firmę strategii. Jednakże z opisu celów i sposobów ich osiągania można wnosić, że firmy starają się utrzymać na rynku przyjmując jako dewizę wysoką jakość produkcji i usług, osiągnięcie maksimum zadowolenia przez klienta, zapewnienie kompleksowej obsługi i dogodnych warunków realizacji (np. krótkie terminy realizacji zamówień) oraz przyciągnięcie klienta do przedsiębiorstwa. Nie jest to jednak strategia typu „premia za jakość", takiej premii one nie dostają. Jest to raczej „uwrażliwienie na klienta"[15], któremu towarzyszy strategia minimalizacji kosztów. Można więc powiedzieć, że nasze przedsiębiorstwa

---

[12] J. Czupiał, M. Rowińska-Fronczek, *Rola małych przedsiębiorstw w procesach transformacji i restrukturyzacji*, w: *Produktywność pracy – wzrost gospodarczy*, pod red. J. Jagasa, Opole 1995, s. 213-214.

[13] *Dobra obsługa klienta a małe przedsiębiorstwo*, Przegląd Organizacji 1994, nr 8.

[14] E. Mroczek, *Intuicja i strategia w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 1995, nr 4.

[15] Określenie zaczerpnięto z artykułu *Dobra obsługa klienta a małe przedsiębiorstwo*, Przegląd Organizacji 1994, nr 8.

zmagają się z konkurencją stosując elementy różnych strategii, zwłaszcza przywództwa kosztowego i najlepszej obsługi klienta. Takie działania były charakterystyczne dla wszystkich grup badanych przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości i wieku. Uzyskane dane – choć cząstkowo ilustrujące zagadnienie – pokazują, że drobne przedsiębiorstwa szybko przyswajają sobie reguły funkcjonowania w warunkach konkurencji. Można sądzić, że zmienność rynku będzie je stymulować do myślenia kategoriami przyszłości, a nie tylko teraźniejszości, na co wskazywał wynik sondażu.

Ważnym czynnikiem na tej drodze jest polityka gospodarcza państwa wobec tego sektora. Jego ochrona i promocja przez państwo stanowi bardzo ważną przesłankę wydłużenia horyzontu planowania w drobnych firmach.

Uwagi końcowe

Celem artykułu było ukazanie swoistych cech strategii drobnych przedsiębiorstw. Przedstawiony w artykule materiał pokazuje, że większość drobnych przedsiębiorstw myśli kategoriami krótkiego okresu i realizuje cele rynkowe poprzez wysoką jakość wyrobów i usług, możliwie najniższe koszty i zróżnicowanie oferty. Taki obraz rysuje się w świetle obserwacji badanej grupy drobnych przedsiębiorstw w naszej gospodarce.