

**Brygida Grzeganeck-Więcek,  
Dariusz Więcek**

---

**Architektura małych i średnich firm  
funkcjonujących w gospodarce  
opartej na wiedzy**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 485-495

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*BRYGIDA GRZEGANEK-WIĘCEK*

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach

*DARIUSZ WIĘCEK*

Akademia Techniczno-Humanistyczna

## **ARCHITEKTURA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM FUNKCJONUJĄCYCH W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY**

### **Streszczenie**

Współczesna polska gospodarka oparta jest w ponad 90% na średnich, małych i mikrofirmach. Rozwój tych firm w realny sposób przyczynia się do wzrostu gospodarczego a tym samym do poprawy warunków działania, tworząc równocześnie nowe miejsca pracy. Rozwój gospodarczy we współczesnej rzeczywistości, zależy w znacznym stopniu od umiejętności tworzenia i wykorzystania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji zarządzania i wynalazków. Są one jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Edukacja, wiedza, badania oraz innowacje, tworzą tzw. trójkąt wiedzy, który stanowi koncepcję wytyczną dla kreatorów polityki rozwojowej w Polsce. Kluczowym problemem tej koncepcji jest przemyślane, inteligentne i efektywne stymulowanie zmian warunków w otoczeniu małych i średnich firm na takie, które byłyby najkorzystniejsze dla funkcjonowania ich modelu biznesowego. Umożliwia to tym firmom nie tylko ciągły rozwój, ale również wykorzystanie pojawiających się szans i okazji.

Zaprezentowanie koncepcji elastycznego dostosowania małych i średnich firm do współczesnych realiów życia społecznego i politycznego oraz gospodarki opartej na wiedzy jest celem artykułu. Zaproponowana koncepcja wywodzi się z nurtu zrównoważonego rozwoju, który oparty jest na trzech rodzajach kapitału: ekonomicznym, ludzkim i naturalnym. Ta kombinacja kapitałów występuje również w małych i średnich firmach, pozwalając na rozwój i adaptację do ciągle zmieniających się warunków otoczenia. Taka koncepcja kształtuje architekturę MŚP i ich harmonijny rozwój oparty na innowacyjności jako głównym czynnikiem w dochodzeniu do zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** konkurencja, sukces, wiedza, innowacyjność, kreatywność

### **1. Koncepcja elastycznego dostosowania małych i średnich firm do zmian wygenerowanych przez gospodarkę opartą na wiedzy**

Coraz częściej przed małymi i średnimi firmami pojawia się nowe wyzwanie sygnalizujące, że i one powinny tworzyć innowacyjny system oparty na zarządzaniu wiedzą, sprowadzający się do umiejętnego kreowania wizji rozwoju tego sektora

oraz do zapewnienia warunków ciągłego reagowania na sygnały pojawiające się na rynku. MŚP powinny również wykreować zinstytucjonalizowany mechanizm przekształcania wiedzy ukrytej w dostępną, przechowywania, udostępniania i aktualizowania wiedzy<sup>1</sup> oraz tworzenia, rozwijania i promowania innowacji. Zauważyć jednak należy, że w Polsce tylko niewielki odsetek MŚP prowadzi działalność innowacyjną a prawie żadne firmy tego sektora nie prowadzą działalności badawczo-rozwojowej, tak potrzebnej w dobie globalizacji. Należy odnotować, że działalność rozwojowa MŚP wspierana jest przez wiele instytucji, między innymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, która angażuje się, chociaż w niewielkim stopniu, w działalność badawczo-analityczną, mającą na celu identyfikację potrzeb liderów realizujących aktywny biznes<sup>2</sup>. Wykorzystanie wiedzy przy tworzeniu propozycji nowych instrumentów na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności ma zachęcić liderów zarządzających MŚP do rozpoczęcia inwestowania w obszar badawczo-rozwojowy B+R. Jest to dziedzina jeszcze mocno zaniedbana przez ten sektor działalności gospodarczej a przyczyna tkwi w niewielkim zainteresowaniu małych i średnich firm tą problematyką. Przedsiębiorcy średnich firm natomiast, a nawet niektóre małe firmy rodzinne, wykazują już zainteresowanie problematyką pozyskiwania wciąż aktualnej wiedzy i właściwego zarządzania nią, co pozwala im sprawniej zarządzać wszystkimi obszarami działalności firmy<sup>3</sup>. Z obserwacji oraz realizowanych wywiadów bezpośrednich z liderami 16 małych firm zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego, a wśród nich było 9 przedsiębiorstw należących do sektora turystyki, które włączyły wiedzę i zarządzanie wiedzą do swoich strategii, wynika że przyniosło to pozytywne skutki w postaci:

- wzrostu efektywności procesów biznesowych,
- większej integracji pracowników wokół określonych celów i wyższej ich motywacji,
- większej sprawności w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

Pozwala to stwierdzić, że wiedza to umiejętność interpretowania informacji i nadawania im określonego, twórczego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, zwłaszcza w procesach tworzenia innowacji. Wszelkie procesy tworzenia innowacji wymagają określonego zasobu danych i informacji, które w kolejnych fazach przekształcane są w wiedzę potrzebną do rozwiązywania pojawiających się w działalności problemów. Pozyskiwanie i przechowywanie danych oraz przekształcanie ich w informacje służy średnim i małym firmom do realizacji wielu zmian organizacyjnych, technologicznych, informatycznych, jak również do tworzenia sieci komunikacyjnych. Technologie informatyczne ułatwiają pozyskiwanie, przechowywanie i przetwarzanie ogromnej liczby danych w krótkim cza-

---

<sup>1</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wyd. Naukowe ITE, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> M. Górzański, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.

sie oraz przekształcenie ich w informacje. Nadawanie „znaczenia” tym informacjom pozostaje natomiast domeną człowieka, który przez współpracę z innymi ludźmi zwiększa swoje zdolności do tworzenia nowej wiedzy, stanowiącej podstawę do sprawnej i efektywnej działalności tak operacyjnej, jak i innowacyjnej. Skutkiem takich działań są również innowacje pozatechnologiczne wprowadzające nowe reguły do działalności biznesowej, które mogą skutkować wzrostem wartości firmy i aktywną postawą w B+R, szczególnie wspieranych w gospodarce opartej na wiedzy. Pomoc w tym zakresie proponują instytucje otoczenia biznesowego, tak dla osób rozpoczynających działalność biznesową, jak i dla już umocowanych w przestrzeni biznesowej. Wsparcie to oparte jest na zindywidualizowanym podejściu do rozwiązywania problemów każdego podmiotu gospodarczego otwartego na przyjęcie wiedzy, jako najważniejszego czynnika nowej koncepcji zarządzania firmą określanej przez Garego Hamela i Billa Breena jako 2,0<sup>4</sup>. Wspieranie małych i średnich firm w dążeniu do osiągnięcia wysokiego potencjału intelektualnego zgromadzonego w kapitale ludzkim i zdolnego do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, powinno być wynikiem aktywności badawczo-analitycznej, która pozwoli uzyskać przewagę konkurencyjną. Aktywność badawczo-rozwojowa wynika z dysponowania dużymi zasobami wiedzy ciągle odnawianymi i przekazywanymi pracownikom, którzy potencjał ten powinni wykorzystywać, tworząc nowe możliwości do podejmowania działań ryzykownych szczególnie w zakresie inwestycji, jak i na niektórych rynkach zagranicznych<sup>5</sup>. Współczesny lider musi umieć rozpoznawać ryzyko w różnych obszarach działalności, np. operacyjne, społeczne, technologiczne, prawne, biznesowe oraz wiedzieć jak sobie z nim dobrze radzić. Poznawać należy praktyczne reguły (mogą one być wynikiem prac analityczno-badawczych), które pomogą liderom zdobywać wiedzę i informacje na temat ryzyka lepiej i szybciej niż konkurencji. Koncentrowanie badań nie tylko na podstawowych potrzebach sektora MŚP, ale również prowadzenie badań pogłębionych, diagnozujących potrzeby wsparcia w zakresie usług specjalistycznych powinno być zadaniem wielu instytucji wspierających aktywność biznesową tego sektora działalności gospodarczej. Instytucje te powinny popularyzować wśród MŚP prawidłowe rozumienie pojęcia zrównoważonego rozwoju, które po wprowadzeniu do realnej działalności może zaowocować długoterminowymi efektami w postaci ciągłości gospodarczej oraz umocnieniem tych firm na rynku.

Dla prawidłowego rozwoju sektora mikro, małych i średnich firm należy przede wszystkim zbudować racjonalny system edukacyjny wspierający działalność biznesową. Jedną z możliwości jest zbudowanie u absolwentów szkół wyższych, średnich a nawet zawodowych trwałej wiedzy bazowej opartej na zdolności logicznego myślenia i gotowości do permanentnego doskonalenia się.

---

<sup>4</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra – Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wyd. Harvard Business School Press, 2010.

<sup>5</sup> *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Raport 2010*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

## 2. Gospodarka oparta na wiedzy

Terminy „gospodarka wiedzy”, „społeczeństwo wiedzy” są szeroko stosowane w pierwszej dekadzie XXI wieku. Uczni już od około 40 lat dostrzegają oddziaływanie trendu kolejnych, po cywilizacji agrarnej i przemysłowo-mieszczańskiej, zmian cywilizacyjnych. Ich nośnikiem jest wiedza jako czynnik tworzenia wartości dodanej. Pojawienie się kapitału wiedzy uruchomiło nowe procesy gospodarcze i społeczne znamionujące nową cywilizację<sup>6</sup>. Wiedza ludzka pojawia się w procesie rozwoju osobniczego i społecznego. Jest ona wytworem ludzkiej świadomości i zmysłowych odczuć podświadomości utrwalonych w pamięci. Społeczeństwo wiedzy powinno charakteryzować się: koniecznością ustawicznego uczenia się, rozwojem sieciowych usług realizowanych przez małe a nawet mikrofirmy, dbałością o rozwój twórczych, innowacyjnych organizacji, generujących kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny – określa się jako różnicę między wartością rynkową a wartością księgową firmy. Firmowy kapitał intelektualny niezależnie od tego czy jest to firma mikro, mała czy średnia, jest zawsze sumą komponentów, takich jak: zasób wiedzy będący w dyspozycji tych firm, doświadczenie oraz stosowana technologia, właściwe stosunki z klientami, a także umiejętności zawodowe pracowników tych firm. Budując swoją konkurencyjność MŚP oraz mikrofirmy muszą umieć zadbać o poziom i rozwój czynników, które pozwolą im osiągnąć przewagę konkurencyjną. Najbardziej sprawne w zakresie osiągania przewagi konkurencyjnej MŚP charakteryzuje tak zwany dynamizm innowacyjny, czyli zdolność do dynamicznego wprowadzania innowacyjnych zmian we wszystkich obszarach ich działania, które są wymuszane w sposób ciągły przez otoczenie, współcześnie określane jako gospodarka oparta na wiedzy.

Obecnie konkurencja między tymi firmami nie polega wyłącznie na wytwarzaniu produktów o nowych właściwościach, których cechy można na ogół łatwo skopiować i po odpowiednich modyfikacjach wprowadzić na rynek jako własne. Współcześnie przewaga konkurencyjna powinna dotyczyć przewagi firmy w zasobach wiedzy pracowników, której nie da się ani łatwo powielić, ani zaadaptować. Umożliwi to zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w długim czasie, w którym trwałość i pewność uznano za największe atuty współczesnego biznesu małych i średnich firm.

## 3. Tworzenie portfeli służących uzyskaniu zmiennej przewagi konkurencyjnej MŚP.

Stabilna firma to zawsze wielki atut. Stabilność wpływa również na trwałą przewagę konkurencyjną, która pozostaje wyidealizowanym celem biznesowych strategów. Temu dążeniu często są też podporządkowane narzędzia planistyczne na czele z analizą pięciu sił M. Portera. Na podstawie wieloletnich obserwacji sektora MŚP należy stwierdzić, że we współczesnej rzeczywistości dla większości małych

---

<sup>6</sup> *Gospodarka oparta na wiedzy – materiały do studiowania*, red. B. Poskropko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku 2011.

i średnich firm przewaga na rynku nie trwa długo. Firmy te chcąc trwać i rozwijać się, nie mogą już sobie pozwolić na to by przez długie miesiące opracowywać jedną długofalową strategię. **Potrzebny jest im portfel wielu źródeł krótkotrwałej przewagi, które można szybko rozwijać, ale i równie szybko porzucać, czyli są to źródła zmienne w czasie.** Najbardziej strategicznym wyzwaniem dla przedsiębiorców tych firm nie jest zdobywanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale trwale tworzenie wartości w warunkach niestabilnego otoczenia. Wszystkie powyższe rozważania oparte na wieloletnich obserwacjach autorów sektora małych i średnich firm w ich praktycznej działalności, pozwoliły na zaproponowanie kilku rozwiązań, które mogą usprawnić tworzenie przez te firmy trwałej wartości. Często sposób osiągania przewagi konkurencyjnej przez MŚP jest oparty na analizie strategicznej, która nie może abstrahować od postaw i potrzeb klientów. Aby dokładnie dowiedzieć się, co wpływa na nastawienie klientów i ich zachowania większość firm sięga po ankiety, wywiady, grupy fokusowe lub badania etnograficzne. Kłopot polega na tym, że te metody, jak stwierdziło wielu analityków, badaczy i praktyków, nie są w pełni wiarygodne a czasami nawet trudne do realizacji.

Problem polega na tym, że przywódcy biznesowi nie **doceniają potęgi przypadku, który czasami pozwala osiągnąć sukces w działalności biznesowej.** Często rady udzielane przywódcom biznesowym odnośnie do osiągania przewagi konkurencyjnej dotyczące strategii i zarządzania są już nieaktualne a czasami nawet całkowicie niewykonalne we współczesnej gospodarce, gdyż wyciągają w kategorię sposób wnioski z historii działalności tych przedsiębiorstw. Osiągają oni przeważnie przeciętne wyniki, które mogą być wyłącznie dziełem przypadku lub szczęśliwym zbiegiem okoliczności w konkretnym czasie. Do tej pory mało kto jest w stanie udzielić wiarygodnej naukowo, uzasadnionej i praktycznie potwierdzonej odpowiedzi na pytania nurtujące wielu liderów MŚP. Zastanawiający jest jednak fakt, że niektóre MŚP pomimo wymienionych trudności osiągają długotrwałe sukcesy. W tym kontekście można postawić następujące pytania:

- przy zastosowaniu jakich metod działania i technik zarządzania sukces ten osiągają,
- według jakich kryteriów sukces ten należy identyfikować.

Aby działalność prawidłowo rozpoznawać, należy ją dokładnie analizować i ocenić po to, aby ustalić jak można osiągać korzystne wyniki, które pozwalają odnieść wieloaspektowe sukcesy? Czym firmy te szczególnie różnią się od pozostałych MŚP? Co robić, aby i inne firmy mogły pójść w ich ślady? Dla wyjaśnienia tej sprawy autorzy przeprowadzili wiele wywiadów z liderami oraz menedżerami a nawet pracownikami 56 MŚP różnych branż między innymi turystycznej zlokalizowanych na terenie Polski południowej, które odnoszą sukces w trzech kategoriach: finansowej, społecznej i środowiskowej. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły odkryć coś zdumiewającego: wiele różnorodnych decyzji, dzięki którym analizowane firmy zasłużyły na opinię najlepszych w środowisku sprowadza się do przestrzegania trzech podstawowych reguł:

- „**najpierw lepiej, potem taniej**” – co oznacza, że podstawą walki konkurencyjnej nie powinna być cena, lecz inne wyróżniające elementy,
- „**najpierw przychody potem koszty**” – innymi słowy, zwiększenie przychodów jest ważniejsze niż redukcowanie kosztów,

- „**nie ma żadnych innych reguł**„ – dokonywały one wielu zmian, które były konieczne, aby możliwe było przestrzeganie dwóch pierwszych reguł.

Powyższe reguły nie narzucają żadnych konkretnych zachowań małym ani średnim firmom. Nie można było nawet uznać zidentyfikowanych reguł za bardzo ogólną strategię działania. Prostota tych reguł jest jednak pozorna. Wieloletnie sukcesy wybranych przez autorów do analizy małych a nawet średnich firm to przypadki rzadkie i trudne do osiągnięcia dla wielu pozostałych firm tego sektora, a znalezienie wykonalnej strategii, która byłaby zgodna z tymi regułami wymaga ogromnej wiedzy, kreatywności i elastyczności. Należy więc potraktować te reguły jako założenia, na których „firmy sukcesu” budują swoją wielkość, która może trwać nawet wiele lat. Jak stwierdzono w realizowanych przez autorów wywiadach, do „firm sukcesu” można było zaliczyć 41% firm z badanej puli przedsiębiorstw. Pozostałe 59% firm to te, które również chciałyby osiągnąć takie wyniki w sposób ciągły, ale nie wiedzą jak tego dokonać. Poszukują więc wiedzy i informacji jak osiągnąć trwałe sukces podnoszący wartość firmy. Z 41% przebadanych firm sukcesu, 65% to małe firmy rodzinne. Pozostała grupa składała się w 26% z firm małych o różnej strukturze własności a w 9% z mikrofirm działających w różnych branżach. Małe i mikrofirmy stanowiły 68% całej puli badanych firm. W średnich firmach, które stanowiły 32% całej analizowanej grupy, tylko 11% można było zaliczyć do „firm sukcesu”, które trwale ulokowały się na rynku. Wiedza jest jednym z tych zasobów, który pozwala firmom osiągać wielowymiarowe sukcesy. Należy z niej tylko umiejętnie korzystać. Zauważyli to również liderzy z wybranych firm, które odniosły sukces. Pozyskiwali oni wciąż aktualną wiedzę i informacje z różnych źródeł, monitorowali na bieżąco sytuację wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz natychmiast wykorzystywali każdy przypadek i okazje, które pozwoliły osiągnąć sukces w działalności biznesowej. Do **trwałego sukcesu** potrzebny jest jednak portfel złożony z wielu źródeł, nawet krótkotrwałej przewagi, którą można szybko rozwijać i równie szybko porzucać. We współczesnej rzeczywistości duża elastyczność i szybka zmiana zasad działania według zidentyfikowanych reguł, to jedno ze źródeł sukcesu, jaki mogą osiągnąć również małe i średnie firmy. Ich działalność jest bardziej elastyczna i adaptacyjna niż dużych przedsiębiorstw, co szybciej pozwala dostosować się do różnych źródeł tworzących przewagę konkurencyjną w sposób możliwie ciągły. Przez wiele lat, przyjmując teorię M. Portera, naukowcy uważali, że wobec braku uzupełniającej jednoznacznej i analitycznie zaawansowanej teorii badacze empiryczni nie byli w stanie odkryć niczego więcej niż ogólne zależności między wynikami firmy a zmiennymi, które uznawano za powiązane z nimi. Na bazie tych doświadczeń ukształtowała się nowa **koncepcja sukcesu oparta nie na jednym, ale na wieloaspektowych źródłach krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej prowadzącej do sukcesu**. Przyjmując tę koncepcję, liderzy mogą zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia wyjątkowych wyników przez firmy w dłuższym czasie. Aby zrozumieć skąd biorą się wybitne wyniki działalności niektórych MŚP autorzy szukali w analizowanych firmach odpowiedzi na następujące pytania:

- czy kluczem do sukcesu była koncentracja na klientach,
- czy kluczem do sukcesu była innowacyjność,

– czy kluczem do sukcesu była skłonność do podejmowania ryzyka.

Z analizy wynika, że odpowiedzi na powyższe pytania są negatywne. Należy jednak stwierdzić, że czynniki te występowały prawie we wszystkich analizowanych firmach, które uważano za „firmy sukcesu”. W praktyce mogło okazać się, że do najbardziej rentownych czynników sukcesu można zaliczyć konkurowanie ceną lub, że głównym czynnikiem napędzającym dobre wyniki jest przywództwo kosztowe – stosowane w praktyce szczególnie małych firm. Rzeczywistość jednak te założenia zweryfikowała negatywnie. Wróćmy więc do zidentyfikowanych trzech reguł, których realizacja może okazać się kluczem do sukcesu. **Pierwsza reguła** pozwoliła sformułować hasło „**najpierw lepiej, potem taniej**”. Każda firma musi dokonać wyboru – czy prowadzić walkę konkurencyjną głównie przy użyciu nieprzeciętnych korzyści pozacenowych, takich jak świetna marka, robiący wrażenie styl pracy oparty na wiedzy, doskonała funkcjonalność produktu, jego trwałość lub wygoda jego użytkowania – czy też oferować produkty, które spełniają pod tym względem minimalnie akceptowalne standardy i będą przyciągać klientów niższymi cenami. Ambitni przedsiębiorcy i menedżerowie, którzy chcą zbudować „firmy sukcesu” w ogromnej większości wybierają pierwszy wariant. Przecięttnicy zaś prowadzą przeważnie rywalizację cenową. Chociaż pozycja zdobyta dzięki rywalizacji pozacenowej ma wiele zalet, wiąże się z nią jednak pewne niebezpieczeństwa. Firma prowadząca walkę konkurencyjną w innych wymiarach niż cenowy musi stale zwalczać konkurentów, którzy rozszyfrowali tę formułę działania. Imitatorzy mogą – w najlepszym wypadku – wprowadzać klientów w błąd i zacierać okupione ciężką pracą wyróżniki „gracza” o utrwalonej pozycji. W najgorszej sytuacji mogą nawet odkryć lepszy sposób na sukces.

#### 4. Zagrożenia i korzyści z pozycji zdobytej dzięki rywalizacji pozacenowej.

Trzeba też być świadomym zagrożenia destabilizacji rynku. Narzucanie wyższych cen w dążeniu do osiągnięcia lepszej marży brutto tworzy szanse dla rywali w mniej wymagających segmentach rynku i stanowi pożywkę dla potencjalnych twórców przełomowych innowacji, którzy oferują produkty tańsze, ale wystarczająco dobre. Należy także podać wskazówkę dla potencjalnych twórców przełomowych innowacji – najskuteczniejsi i najrentowniejsi będą podejmować próbę destrukcji rynku a jednocześnie będą przestrzegać zidentyfikowanych trzech reguł.

**Drugą regułą** jest zasada działania prowadząca do sukcesu: **najpierw przychody a potem koszty**. Małe i średnie firmy muszą nie tylko tworzyć wartość, ale też przechwytywać ją w formie zysków. Imponujące zyski przytłaczającej większości „firm sukcesu” biorą się stąd, że uzyskują większe przychody niż rywale dzięki stosowaniu wyższych cen lub osiągnięciu większego wolumenu sprzedaży. Bardzo rzadko źródłem wyjątkowej rentowności jest przywództwo kosztowe. Nie ma nic zaskakującego w tym, że wyższe ceny oznaczają lepsze zyski, jednak zaskakujący jest fakt w jak wielu różnych kontekstach biznesowych firmy prowadzą swoją działalność na podstawie tej strategii.

**Trzecia reguła** jest następująca: **nie ma żadnych innych reguł**. Ta zasada ma zwrócić uwagę na niewygodną (lub wyzwalającą) prawdę, że dążąc do wyjątkowej



rentowności, należy się kierować przede wszystkim dwoma pierwszymi regułami. Analizując wszystkie pozostałe czynniki determinujące wyniki firmy – takie jak: doskonałość operacyjna, tworzenie, gromadzenie, przechowywanie i dzielenie się wiedzą i informacjami, jak i budowanie kapitału intelektualnego, system wynagrodzeń, styl przywództwa, etyka i kultura organizacyjna i tak dalej – zauważono ogromne rozbieżności między firmami we wszystkich kategoriach wyników. Nie ma wątpliwości, że te i inne elementy wpływają na wyniki firmy, ale nie można też było ustalić żadnych spójnych wzorców tłumaczących jaki to wpływ.

Co ważniejsze, znaleźliśmy pojedyncze firmy z grupy rodzinnych, które pozostawały „firmą sukcesu” chociaż zmieniały podejście do wielu najważniejszych kwestii determinujących wyniki. Dlaczego? Otóż wprowadzane przez nie zmiany pomagały im przestrzegać pierwszej i drugiej reguły. Innymi słowy, najskuteczniejsze firmy są niezwykle konsekwentne w poszukiwaniu dla siebie pozycji rynkowej, która nie jest oparta na niskich cenach i w stosowaniu formuły rentowności opartej na zwiększeniu przychodów, natomiast w pozostałych wymiarach pozwalają sobie na pełną dowolność. **Brak innych reguł nie zwalnia jednak od myślenia.** Lider jest nadal odpowiedzialny za aktywne i elastyczne poszukiwanie sposobów przestrzegania zasad w wypadku potencjalnie bolesnych zmian w otoczeniu konkurencyjnym. Trzeba być ogromnie kreatywnym, aby pozostać wiernym dwóm pierwszym regułom. W niektórych analizowanych średnich firmach zaobserwowano wzrost inwestycji kapitałowych oraz rozszerzenie portfela klientów. Jednak wszystkie te kroki służą realizacji zasady: **najpierw lepiej potem taniej.** Zauważyć należy, że niekoniecznie musi istnieć związek między tym, w jaki sposób firma wytwarza wartość, a tym jak ją przechwytuje. Chociaż trudno sobie wyobrazić, aby firma prowadząca rywalizację cenową zarabiała dzięki stosowaniu wyższych cen, to każda inna kombinacja pozycji konkurencyjnej i formuły rentowności jest co najmniej teoretycznie możliwa. Jak już zostało powiedziane, pozycja zdobyta dzięki rywalizacji pozacenowej zazwyczaj idzie w parze z wyższymi cenami lub z większym wolumenem sprzedaży. W teorii firma, która nie koncentruje się na cenie, może mimo to osiągnąć rentowność dzięki niższym kosztom, ale w praktyce trudno znaleźć takie przypadki. Pozycja konkurencyjna oparta na niskich cenach (wynikająca ze stosowania reguły „najpierw taniej potem lepiej”) mogłaby zapewnić firmie taki wolumen sprzedaży, który gwarantowałby jej wysoki poziom wykorzystania aktywów a w efekcie doskonałą rentowność zgodnie z regułą („najpierw przychody, potem koszty”). Jednak taka kombinacja również w trakcie analizowania tych firm nie została zidentyfikowana<sup>7</sup>.

## Podsumowanie

Realizowane badania pokazują, że firmy budujące pozycję na niższych cenach zazwyczaj osiągają rentowność dzięki niższym kosztom. Kiedy jednak firmy prowadzą rywalizację cenową muszą zawsze liczyć się z tym, że w końcu trafią na

---

<sup>7</sup> Koncepcja 3 reguł opracowana została przez autorów na podstawie artykułu M.E. Raynor, M. Ahmed, *Trzy reguły dla firm które chcą być wybitne*, Harvard Business Review Polska, XI 2013.

jeszcze tańszego konkurenta. Aby firmy mogły stosować wymienione w opracowaniu trzy reguły, muszą najpierw dokładnie zrozumieć własną pozycję konkurencyjną i formułę rentowności. Doświadczenie pokazuje, że wielu przedsiębiorcom jak i menedżerom wyższego szczebla, szczególnie w średnich firmach, brakuje jasności w tej kwestii, głównie dlatego, że małe i średnie firmy zazwyczaj kładą zbyt duży nacisk na porównanie swojej obecnej sytuacji do wyników historycznych i widząc poprawę, często od razu deklarują zwycięstwo. Zapominają przy tym, że prowadzą walkę konkurencyjną wyłącznie z obecnymi rywalami. Analiza porównawcza (*benchmarking*) bywa w tym wypadku pomocna, ale często sprowadza się jedynie do porównań w jednym wymiarze. Firmy pytają np.: czy nasz produkt jest trwalszy – zamiast skupić się na dogłębnej analizie współzależności między wszystkimi wymiarami efektywności oraz na tym, jak wpływają na nią – czasami słabo widoczne – kolizje licznych czynników rentowności. Kiedy następnym razem firma będzie musiała rozdzielić deficytowe zasoby między kilka konkurencyjnych inicjatyw o priorytetowym znaczeniu, należy się wówczas zastanowić, które z nich najbardziej wzmocnią pozacenowe filary tej propozycji i pozwolą na zastosowanie wyższych cen lub na zwiększenie wolumenu sprzedaży. Właśnie takie projekty należy wybierać. Jeśli, np. program poprawiania efektywności operacyjnej polega głównie na obcinaniu kosztów, natomiast prace innowacyjne mają na celu przede wszystkim odróżnienie się od konkurencji, należy postawić na innowację. Podobnie, jeśli celem wysiłków służb operacyjnych w firmie jest zdystansowanie rywali (konkurentów) pod względem poziomu obsługi klientów należy wprowadzić innowacje, które pozwolą robić to samo taniej. W sektorze małych i średnich firm często zdarzają się przejęcia i fuzje. Należy więc na to również zwrócić uwagę w aspekcie osiągniętych korzyści. Trzeba dokładnie monitorować otoczenie, czy nie pojawia się okazja do jakiegoś uzasadnionego przejęcia, które pozwoli na osiągnięcie korzyści skali. Należy się też zastanowić czy można mówić o szansie na rozszerzenie i wykorzystanie potencjału wzrostu, wynikającego z pozycji, którą firma zajmuje na dotychczas obsługiwanych rynkach, a którą osiągnęła dzięki konkurencji pozacenowej? W pierwszym przypadku przejęcie może okazać się dobrym czy nawet koniecznym pomysłem, aby utrzymać swoją pozycję, ale w takiej sytuacji nie należy liczyć na ponadprzeciętne wyniki, jeśli nie zachodzą inne przesłanki.

Stosowanie przez MŚP zidentyfikowanych reguł może być dobrym antidotum na podążanie za głosem intuicji czy to w postaci wizji jednego lidera, czy zbiorowego przeczucia zespołu zarządzającego wyższego szczebla (któremu często towarzyszy racjonalizacja *post hoc*)<sup>8</sup>. Kiedy okoliczności są zagmatwane a dane nie jednoznaczne, co zdarza się dość często, potrzebne są reguły, aby mieć pewność, że interpretacja danych odbywa się w sposób, który zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego wyniku. Kiedy klienci nie chcą już płacić firmie za najnowsze innowacje i zyski netto zaczynają spadać, bardzo łatwo jest poprawić wskaźniki finansowe przez cięcie kosztów. Wielu przedsiębiorców i menedżerów od dawna uważa to za błąd, a jednak popełniają go kierując się mylnym, lecz powszechnym przeświadczeniem, że cięcie kosztów daje szybsze, lepiej widoczne i bardziej prze-

---

<sup>8</sup> *Post hoc* – to błąd logiczny polegający na wyciąganiu fałszywego wniosku o relacjach przyczynowo-skutkowych ze zwykłego następstwa dwóch zdarzeń w czasie.

widywalne rezultaty. W praktyce kiedy przedsiębiorcy lub menedżerowie poczują czasem presję, by pójść tą drogą, realizowane przez autorów badania mogą ewentualnie pomóc im w udowodnieniu, że z reguły redukcja kosztów i aktywów nie prowadzi do osiągania naprawdę wybitnych wyników z działalności, na które trzeba sobie po prostu zapracować. Wyjątkowe firmy, które były przedmiotem badań zazwyczaj akceptowały wyższe koszty jako cenę za doskonałość. Prawdę mówiąc, wiele z nich zasmakowało w wydatkach na inwestycje rozwojowe. Z obserwacji wynika, że nawet małe firmy, a szczególnie rodzinne, przez dłuższy czas inwestują sporo zasobów w tworzenie wartości pozacenowej, co pozwala na osiąganie wyższych przychodów. Zauważyć można, że odnoszące sukcesy firmy nie uginają się pod presją silnych argumentów o konieczności krótkoterminowych cięć kosztów i wycofania się z inwestycji. Prowadzi to bowiem najczęściej do wyniszczenia firmy a nie do sukcesu, na czym właścicielom najbardziej zależy.

### Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gospodarka oparta na wiedzy – Materiały do studiowania*, red. B. Poskropko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
- Górzański M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa, 2006.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, POLTEXT, Warszawa 2010.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2004.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra – Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wyd. Harvard Business School Press, 2010.
- Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Difin, 2011.

## ARCHITECTURE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OPERATING IN THE KNOWLEDGE BASED ECONOMY

### Summary

90% of the economy of contemporary Poland is based in on medium, small and micro companies. Development of these companies is contributing to the economic growth and improvement of operating conditions within the Polish economy ipso facto creating new employment opportunities. Today, economic growth depends largely on the ability to apply research results and innovative management concepts. They are one of the sources of competitive advantage. Education, knowledge, research and innovation create the „triangle of knowledge” that is the leading concept in Polish development policy. Effective and intelligent

stimulation of changes in the business environment in the direction positive for the business model of small and medium companies, is the key task in the process of applying this concept. It makes possible not only constant development of firms but also allows for taking advantage of chances and opportunities. Presentation of the concept of flexible adjustment of small and medium companies to contemporary social and political life as well as to the knowledge based economy, is the objective of this article. This concept originated in sustainable development idea, that is based on three kinds of capital: economic, human and natural. This combination of capitals, found also in SMEs, is allowing them to adopt to constantly changing conditions of the environment.

**Keywords:** competition, success, knowledge, innovativeness, creativity

*Translated by Brygida Grzeganeł-Więceł, Dariusz Więceł*