

Maciej Zastempowski

Instrumenty konkurencji stosowane przez MSP w dobie kryzysu finansowego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 145-152

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Maciej Zastempowski¹

INSTRUMENTY KONKUROWANIA STOSOWANE PRZEZ MSP W DOBIE KRYZYSU FINANSOWEGO

Streszczenie

W artykule zaprezentowano najczęściej stosowane instrumenty konkurowania wykorzystywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego. Zostały one omówione z perspektywy zmiany ich znaczenia w efekcie wpływu światowego kryzysu finansowego.

Wprowadzenie

Tytuł niniejszego opracowania wskazuje na dwa podstawowe obszary poruszanej problematyki. Są nimi: finansowy kryzys światowej gospodarki oraz jego wpływ na wykorzystywane w funkcjonowaniu i rozwoju MSP instrumenty konkurowania. Mimo iż wydaje się, że wskazują one jednoznacznie na zakres analizowanych zagadnień, warto tytułem wstępu poczynić pewne wyjaśnienia wskazujące przyczyny zainteresowania tą tematyką.

Problematyka kryzysu współczesnej gospodarki jest obecnie wszechstronnie analizowana. Stanowi to efekt największego od blisko 70 lat kryzysu finansowego, który dotknął większość światowych gospodarek XXI wieku². Zaczął się on w 2007 roku³ i w kolejnych latach uległ pogłębieniu. Jego cechą charakterystyczną jest to, iż jest on kryzysem sprzedaży i przychodów, a nie kosztów⁴. H. Simon wskazuje, iż na niespotykaną do tej pory skalę załamała się wielkość sprzedaży i przychodów⁵. Innymi słowy – klienci prywatni i korporacyjni zaczęli powstrzymywać się od dokonywania

¹ Maciej Zastempowski – dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

² Coraz częściej w literaturze można spotkać opinie porównujące obecny kryzys do Wielkiego Kryzysu (Wielkiej Depresji) lat 30. XX wieku.

³ Za początek kryzysu uważa się najczęściej pęknięcie bańki spekulacyjnej amerykańskich kredytów *subprime* latem 2009 roku. Ich specyfika polega na tym, iż są one udzielane kredytobiorcom, którzy posiadają „złą historię kredytów”. Do grona produktów *subprime* mogą być zaliczane np. kredyty hipoteczne czy specjalne karty kredytowe.

⁴ Poprzedni duży kryzys gospodarki światowej – lata 70. XX w. – spowodowany był wzrostem cen ropy naftowej (w 1970 cena baryłki wynosiła 2,23 USD, a w 1982 – 34 USD). Zob. D. Needle, *Business in Context: An introduction to business and its environment*, Chapman&Hall, London 1993, s. 28.

⁵ H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 15.

zakupów, obawiając się, co przyniesie przyszłość. Przewidując trudności, zaczęli oszczędzać pieniądze⁶. Warto również wskazać, iż wśród kluczowych przyczyn tego kryzysu wymienia się głównie nadmierne zadłużenie niemające pokrycia w solidnych zabezpieczeniach. W opinii W. Gadomskiego nominalna wielkość kredytów, udzielonych przez banki lub poprzez emisję papierów dłużnych, przekroczyła rynkową wartość zabezpieczeń, głównie nieruchomości, akcji i obligacji. W konsekwencji luka, jaka pojawiała się pomiędzy tymi dwoma wartościami, doprowadziła do tego, iż część kredytów, obligacji lub instrumentów pochodnych, stanowiących aktywa banków, została oceniona jako wysoce ryzykowna i popularnie nazwana aktywami toksycznymi⁷. Kryzys finansowy nie ominął również Polski, należy jednak podkreślić, iż na tle innych gospodarek europejskich Polska okazała się jedną z najbardziej odpornych na kryzys⁸.

Funkcjonowanie w dobie kryzysu wymaga od przedsiębiorstw, również MSP, podejmowania wielu różnorodnych działań służących utrzymaniu uzyskanej wcześniej pozycji konkurencyjnej. Pozycja ta jest zwykle definiowana poprzez pożądaną przez przedsiębiorstwo udział w rynku i jego odpowiedni potencjał finansowy. Aby ją osiągnąć, MSP powinny uzyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami w wybranej niszy bądź segmencie rynku. Przewagę tę buduje się zazwyczaj w oparciu o różnorodne instrumenty konkurowania, które – przyjmując za punkt wyjścia koncepcję modelu struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa M.J. Stankiewicza – są świadomie kreowanymi przez przedsiębiorstwo środkami w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty⁹. Model ów zaprezentowano na rysunku 1.

Tak pojmowane instrumenty konkurowania mogą być różnorodne. Do klasycznie już dziś rozumianych można zaliczyć cenę i jakość oferty rynkowej. Z kolei patrząc przez pryzmat instrumentów marketingu, można mówić o instrumentach konkurowania budowanych w oparciu o produkt, cenę, promocję i dystrybucję¹⁰.

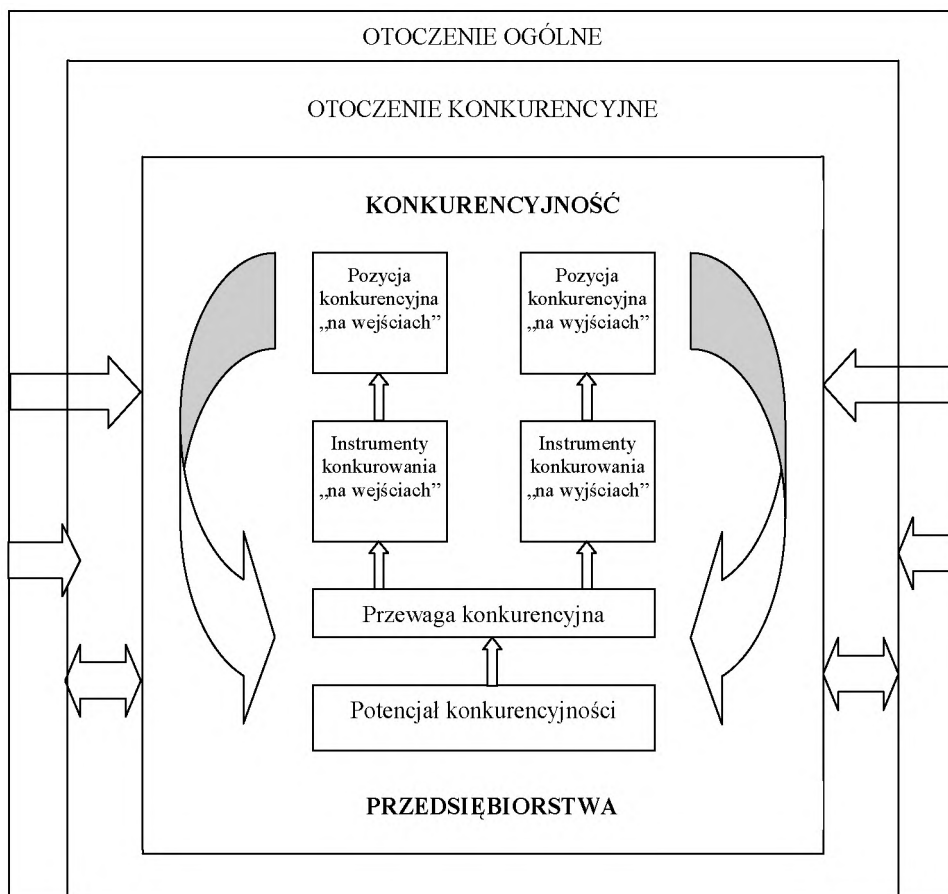
⁶ Według M. Rozkurta stopa oszczędności gospodarstw domowych w Unii Europejskiej osiągnęła w 2009 roku rekordowo wysoki poziom. P. Macierewicz, *Wyskakujemy z dolki*, „Gazeta Wyborcza” z 18.12.2009.

⁷ W. Gadomski, *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, red. A. Żolnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 95.

⁸ Polska jako jedyny kraj w Unii Europejskiej w 2009 roku uzyskała w odniesieniu do tego samego okresu poprzedniego roku dodatni jednoprocentowy wynik. Gospodarka strefy euro skurczyła się o 4,1%, a całej Unii Europejskiej o 4,3%. Za: E. Glapiak, J. Kurasz, *Zielona wyspa na czerwonym morzu*, „Rzeczpospolita” z 3.12.2009.

⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 87-89.

¹⁰ Nawiązuje to do koncepcji McCarthy’ego – czteroczynnikowej klasyfikacji narzędzi marketingowych nazwanej „czterema P”. Zob. np. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 89-91.



Rys. 1. Model struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 87.

Na tak zarysowanym tle warto spojrzeć na wpływ kryzysu na funkcjonowanie i konkurencyjność podstawowych ogniw współczesnej gospodarki, a więc przedsiębiorstw. Patrząc na nie z perspektywy polskiego systemu REGON okazuje się, iż 99,86% z nich stanowią te zaliczane sektora MSP. Istotnym wydaje się więc pytanie o to, jakimi instrumentami konkurowania najczęściej posługują się one w dobie kryzysu finansowego?

Kryzys a instrumenty konkurowania stosowane przez MSP – wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne, których część wyników jest analizowana w niniejszym artykule, przeprowadzono w ramach projektu badawczego realizowanego przez autora pt. „Konkurencyjność przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w dobie kryzysu”. Projekt realizowany był na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w okresie od lutego do czerwca 2009. W badaniu udział wzięło 133 przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP, mających swoją siedzibę na terenie województwa kujawsko-pomorskiego i funkcjonujących na rynku od co najmniej 3 lat. Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego

Kryterium	% przedsiębiorstw
Liczba zatrudnionych pracowników	
do 9 osób	64,7
10-49 osób	19,5
50-249 osób	15,8
Rodzaj prowadzonej działalności*	
usługi	72,2
nie trwałe produkty konsumpcyjne powszechnego użytku	30,8
produkty konsumpcyjne trwałego użytku	6,8
produkty inwestycyjne	4,5
produkty o charakterze zaopatrzeniowo-kooperacyjnym	9,0
zindywidualizowane produkty wytwarzane na specjalne zamówienie odbiorców	10,5
Powiązanie z kapitałem zagranicznym	
brak powiązań kapitałowych z kapitałem zagranicznym	87,2
spółka stowarzyszona	7,5
spółka zależna	5,3
Lokalizacja	
wieś	25,6
miasto do 50 000 mieszkańców	18,0
miasto od 50 001-100 000 mieszkańców	33,8
miasto od 100 001-200 000 mieszkańców	10,5
miasto powyżej 200 001 mieszkańców	12,0

* Wartości nie sumują się do 100%, ponieważ przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rodzaj prowadzonej działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Jednym z celów szczegółowych przedstawianego projektu badawczego była próba określenia najczęściej stosowanych przez MSP regionu kujawsko-pomorskiego instrumentów konkurencyjności oraz prognozowanej zmiany ich znaczenia w dobie kryzysu. Kierując się wskazaniem literatury przedmiotu oraz wynikami własnych badań empirycznych, stworzono listę, jak się wydaje, najczęściej stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa instrumentów konkurencyjności¹¹. Należy jednak podkreślić, iż tworząc ją, miało świadomość, iż nie jest ona pełna oraz iż z pewnością mogłaby ona obejmować jeszcze wiele innych, wartych uwagi i badania instrumentów konkurencyjności. Tym niemniej wydaje się, że jest ona na tyle obszerna, iż można w oparciu o nią podjąć

¹¹ Zob. np. M. Haffer, *Instrumenty konkurencyjności*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 52; M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 241-251; Ph. Kotler, op. cit., s. 90; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s. 30-31; E. Michalski, *Marketing*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 33-39.

próbę przedstawienia wykorzystywanych przez MSP regionu kujawsko-pomorskiego instrumentów konkurencji.

Respondenci oceniali obecną częstotliwość stosowania objętych analizą instrumentów konkurencji, posługując się czterostopniową skalą (0 – nigdy, 1 – rzadko, 2 – sporadycznie, 3 – systematycznie). Zapytano ich również, jak ich zdaniem zmieni się częstotliwość stosowania analizowanych instrumentów konkurencji w efekcie kryzysu finansowego. Posłużono się tu trzystopniową skalą (0 zmaleje, 1 pozostanie bez zmian, 2 wzrośnie). Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Instrumenty konkurencji stosowane przez badane przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego

Obecna częstotliwość stosowania					Instrumenty konkurencji	Zmiana częstotliwości stosowania w efekcie kryzysu			
Średnia	Udział % oceniających przedsiębiorstw					Udział % oceniających przedsiębiorstw			Średnia
	3	2	1	0		2	1	0	
2,46	65,4	18,9	11,8	3,9	Utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami	47,5	48,4	4,1	1,43
2,34	61,7	18,3	12,5	7,5	Elastyczność dostosowania produktu do potrzeb odbiorców	44,6	47,3	8,0	1,37
2,30	62,1	16,1	11,3	10,5	Terminowość dostaw	32,5	57,9	9,6	1,23
2,26	56,7	23,6	8,7	11,0	Jakość produktu	36,8	56,4	6,8	1,30
2,22	52,0	22,0	14,6	11,4	Poziom ceny	42,1	53,7	4,1	1,38
2,15	46,9	35,4	10,8	6,9	Wizerunek, renowacja firmy (image)	42,4	50,8	6,8	1,36
2,05	45,9	27,0	13,1	13,9	Warunki płatności	29,6	63,5	7,0	1,23
2,00	39,8	28,5	23,6	8,1	Szerokość asortymentu	51,3	38,9	9,7	1,42
1,97	44,1	22,9	18,6	14,4	Ceny promocyjne	36,0	52,3	11,7	1,24
1,96	45,5	20,7	18,2	15,7	Nowoczesność (nowość) produktu	35,4	53,1	11,5	1,24
1,88	41,9	22,2	17,9	17,9	Marka produktu	27,5	60,6	11,9	1,16
1,88	37,7	27,0	20,5	14,8	Reklama	50,0	40,4	9,6	1,40
1,82	36,1	29,4	14,3	20,2	Warunki i okres gwarancji	30,0	60,0	10,0	1,20
1,81	44,9	17,8	11,0	26,3	Sprzedaż osobista	30,6	55,9	13,5	1,17
1,74	35,4	24,8	18,6	21,2	Ceny nowości	35,5	50,5	14,0	1,21
1,68	31,6	24,6	24,6	19,3	Promocja sprzedaży	35,5	51,4	13,1	1,22
1,65	31,0	26,5	18,6	23,9	Jakość świadczonych usług posprzedażnych	27,1	60,7	12,1	1,15
1,58	36,7	17,5	12,5	33,3	Internet: kontakt z klientem	49,6	42,5	8,0	1,42
1,54	26,3	26,3	21,9	25,4	Zakres świadczonych usług posprzedażnych	29,9	56,1	14,0	1,16
1,49	22,3	31,3	19,6	26,8	Ceny świadczonych usług posprzedażnych	24,8	61,0	14,3	1,10
1,46	20,5	27,7	28,6	23,2	Częstsze niż inni wprowadzanie nowych produktów na rynek	35,2	51,4	13,3	1,22
1,44	30,3	22,1	9,0	38,5	Internet: witryna, strona	51,3	42,7	6,0	1,45
1,41	20,7	29,3	20,7	29,3	Ceny świadczonych usług przedprzedażnych	27,3	59,1	13,6	1,14
1,39	24,8	22,9	19,3	33,0	Zapewnienie dostępu do części zamiennych	25,7	56,4	17,8	1,08

1,39	22,5	24,3	22,5	30,6	Atrakcyjność opakowania	25,7	52,4	21,9	1,04
1,34	22,4	21,6	23,3	32,8	Jakość świadczonych usług przedsprzedażnych	26,6	61,5	11,9	1,15
1,29	18,3	25,2	23,5	33,0	Zakres świadczonych usług przedsprzedażnych	25,9	59,3	14,8	1,11
1,18	26,7	11,2	15,5	46,6	Internet: reklama	47,3	42,7	10,0	1,37
1,07	17,5	16,7	21,1	44,7	Targi i wystawy	27,8	54,6	17,6	1,10
0,61	10,5	8,8	11,4	69,3	Internet: sklep internetowy	33,3	50,5	16,2	1,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza zaprezentowanych wyników badań pozwala na stwierdzenie, iż spośród 30 badanych i możliwych do zastosowania instrumentów konkurowania, 5 stosowanych jest systematycznie. Najwięcej badanych MSP (ponad 65%) wskazało, iż systematycznie korzysta z instrumentu konkurowania opartego na utrzymywaniu bliskich kontaktów z klientami. Na drugim miejscu znalazła się elastyczność dostosowywania produktu do potrzeb odbiorców. Systematycznie wykorzystuje ten instrument blisko 62% badanych MSP. Wśród instrumentów stosowanych systematycznie przez badane MSP regionu kujawsko-pomorskiego znalazła się również dbałość o terminowość dostaw. Ten instrument stosuje również blisko 62% badanych. Na czwartym miejscu znalazła się jakość produktów, systematycznie stosowana jako instrument konkurowania przez blisko 57% badanych. Wśród instrumentów konkurowania wykorzystywanych systematycznie znalazła się jeszcze cena. Wskazało na to 52% badanych MSP. Wydaje się, iż wyniki te potwierdzają często podkreślaną w literaturze przedmiotu opinię, iż MSP to podmioty doskonale znające swoich klientów, utrzymujące z nimi bezpośrednie relacje i elastycznie dostosowujące swoje produkty do ich zindywidualizowanych potrzeb. To firmy konkurujące na rynku częściej jakością niż ceną.

Stosunkowo najliczniejszą grupę analizowanych instrumentów konkurowania stanowiły te wykorzystywane przez badane MSP w sposób sporadyczny. Wyniki badań pozwoliły na zidentyfikowanie 14 takich instrumentów. Na pierwszym miejscu znalazł się tu wizerunek i renoma MSP. Na jego systematyczne stosowanie wskazało blisko 47% badanych przedsiębiorstw, zaś na sporadyczne stosowanie ponad 35%.

Na drugim miejscu znalazły się warunki płatności, na trzecim zaś szerokość asortymentu. Do instrumentów konkurowania stosowanych sporadycznie zaliczyć należy również ceny promocyjne oraz nowoczesność produktu. Znalazła się w tej grupie również marka produktu i reklama. Rezultat ten nie budzi wątpliwości, różnorodne badania pokazują bowiem, iż MSP mają wciąż problemy ze skutecznym kreowaniem własnych marek, co z kolei jest wynikiem posiadania ograniczonych środków finansowych. Na kolejnych miejscach znalazły się warunki i okres gwarancji oraz sprzedaż osobista. Badane MSP wśród stosowanych instrumentów konkurowania sporadycznie wskazały również na ceny nowości oraz promocje sprzedaży. W grupie tej znalazła się także jakość i zakres świadczonych usług posprzedażnych oraz wykorzystywanie Internetu w celu kontaktów z klientem.

Kolejne 10 analizowanych instrumentów konkurowania wykorzystywanych jest przez badane MSP rzadko. Zaliczono tu ceny świadczonych usług posprzedażnych, ceny, zakres i jakość świadczonych usług przedsprzedażnych, częstsze niż u innych wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz zapewnienie dostępu do części zamiennych. Rzadko stosowanym instrumentem konkurowania jest również atrakcyjność opakowania oraz uczestnictwo w targach i wystawach. Badane MSP rzadko wykorzystują także jako instrument konkurowania reklamę w Internecie oraz stworzone w nim witryny i strony. Jedyne jeden spośród analizowanych instrumentów konkurowania określony został przez objęte badaniem MSP jako niestosowany nigdy. Instrumentem tym okazał się sklep internetowy.

Badane MSP wskazały również, iż ich zdaniem w efekcie kryzysu finansowego wzrosło znaczenie 10 spośród 30 analizowanych instrumentów konkurowania. W grupie tej znalazły się instrumenty konkurowania związane z wirtualizacją współczesnego życia gospodarczego, a mianowicie wykorzystaniem Internetu jako: kanału do kontaktów z klientem, coraz bardziej skutecznego narzędzia reklamy oraz miejsca przekazywania informacji o swojej firmie (strony, witryny). Podkreślono, iż w dobie kryzysu jeszcze bardziej istotnie, niż w chwili obecnej, wzrosło rola i znaczenie utrzymywania bliskich i bezpośrednich kontaktów z klientami. Wzrosło także znaczenie szerokości oferowanego asortymentu produktów oraz skuteczności prowadzonej reklamy. Bardzo ważnymi instrumentami konkurowania, zdaniem badanych MSP, będzie również poziom cenowy oferowanych produktów oraz umiejętność elastycznego dostosowania produktu do zindywidualizowanych potrzeb klienta. W okresie kryzysu, gdy zmniejsza się wolumen sprzedaży, wzrosło także rola wizerunku i renomy firmy oraz jakości oferowanych na rynku produktów. Rola pozostałych 20 analizowanych instrumentów konkurowania pozostanie, zdaniem badanych MSP, bez zmian.

Wnioski

Zaprezentowane w artykule wyniki badań empirycznych MSP regionu kujawsko-pomorskiego w obszarze wykorzystywanych przez nie instrumentów konkurowania oraz zmiany częstotliwości ich stosowania w efekcie kryzysu finansowego pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one, iż badane MSP budowanie swojej przewagi konkretyjnej opierają głównie na utrzymywaniu bliskich i bezpośrednich kontaktów z klientami. Dbają również o terminowość dostaw oraz starają się elastycznie dostosować swoje produkty do potrzeb odbiorców. Ważna jest dla nich zarówno jakość oferowanych produktów, jak i ich cena. Wyniki te wskazują, iż MSP to podmioty doskonale znające swoich klientów, utrzymujące z nimi bezpośrednie relacje i elastycznie dostosowujące swoje produkty do ich zindywidualizowanych potrzeb. To firmy mające świadomość znaczenia jakości na wysoce konkurencyjnym współczesnym rynku i konkurujące nią częściej niż ceną.

Po drugie wydaje się, iż coraz częściej MSP mają do czynienia z rynkiem konsumenta niż z rynkiem producenta. Świadczy o tym chociażby systematyczne stosowanie dobrych relacji z klientami oraz elastyczność dostosowywania się do ich potrzeb. Wydaje się, iż jest to tendencja powszechna, zarówno w dobie globalizacji, jak i kryzysu – a wynikająca przede wszystkim z niewątpliwej indywidualizacji popytu. Przejawia się ona w tym, iż coraz częściej każdy z nas pragnie kupić na rynku produkty idealnie spełniające nasze indywidualne potrzeby.

Po trzecie, warto również zwrócić uwagę, iż w dalszym ciągu do głównego arsenału instrumentów konkurencyjnych badane MSP nie zaliczają, często stosowanych przez ich zagranicznych konkurentów¹², instrumentów związanych z szeroko pojętą obsługą przed- i posprzedażną oraz promocją i dystrybucją.

Po czwarte, badane MSP wskazują, iż w efekcie kryzysu finansowego i będącego jego następstwem spadku wolumenu sprzedaży wzrośnie znaczenie szeroko pojętego Internetu jako narzędzia konkurowania oraz, a może przede wszystkim, jako skutecznego narzędzia utrzymywania bliskich kontaktów z klientami.

COMPETITIVE INSTRUMENTS USED BY SME ENTERPRISES IN THE DAYS OF FINANCIAL CRISIS

Summary

The paper presents the most popular competitive instruments used by small and medium-sized enterprises of Kujawsko-Pomorskie region. They have been discussed from the perspective of the possible change of their meaning in the effect of world financial crisis influence.

¹² Zob. np. M. Haffer, op. cit., s. 52.