

Małgorzata Kurleto

Strategie dotyczące powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw a koncepcja "Strategic Excellence Positions"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 134-140

2011

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.

MAŁGORZATA KURLETO

Uniwersytet Jagielloński

STRATEGIE DOTYCZĄCE POWSTAWANIA I ROZWOJU MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW A KONCEPCJA *STRATEGIC EXCELLENCE POSITIONS*

Wprowadzenie

Funkcjonowanie mikro i małych przedsiębiorstw, a także ich umiejętność konkurowania na rynku wewnętrznym, jak i na rynkach zagranicznych uzależnione są od wewnętrznych zdolności do zmian organizacyjnych względem przeobrażeń zachodzących w otoczeniu.

Mikro i małe przedsiębiorstwa, które posiadają uprzywilejowaną pozycję w Unii Europejskiej, między innymi w zakresie pomocy państwowej, konkurencyjności, zawierania porozumień, udostępniania zamówień państwowych, usuwania przeszkód prawnych i administracyjnych, wciąż muszą poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie strategii zarządzania, które chroniłyby je przed kryzysem i impasem¹.

Gdy poszukuje się rozwiązań w zakresie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), można wykorzystać wypróbowane i sprawdzone strategie zarządzania. Odnosi się to w szczególności do strategii zarządzania mających swój pierwowzór w strategiach wojennych, a także do pozycjonowania przedsiębiorstw, co w rezultacie prowadzi do *Strategic Excellence Positions* (SEP).

Celem artykułu jest przedstawienie *Strategic Excellence Positions* jako metody zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem w aspekcie ich funkcjonowania oraz konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym.

¹ www.fund.org.pl/; por.: *Konferencja Fundacji Małych i Średnich Przedsiębiorstwa w dniu 4 listopada 2010*; Budownictwo-mieszkaniowe-w-impasie-2_0_767.html; artykuły na temat sytuacji w Irlandii, ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/.../ireland_en.htm artykuły.krn.pl/.

1. Koncepcja *Strategic Excellence Positions* (z uwzględnieniem aspektu strategii wojennych i idei pozycjonowania na rynku)

Strategie przedsiębiorstwa można rozumieć różnie, w zależności od tego, czy dotyczą one rynku wyrobów, na którym przedsiębiorstwo chce działać, czy własnej pozycji strategicznej, czy sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej w wybranych domenach. Analiza strategiczna to analiza czynników determinujących strategię rozwoju przedsiębiorstwa. H.I. Ansoff² jako grupę czynników determinujących strategię wymienia cel i misję przedsiębiorstwa, wewnętrzną ocenę firmy oraz ocenę zewnętrznych możliwości, czyli otoczenia firmy.

Otoczeniem marketingowym nazywamy czynniki zewnętrzne, które decydują o powodzeniu w realizacji celów przedsiębiorstw wobec rynku. Jego rolę i znaczenie określają związki zachodzące między celami i pozycją przedsiębiorstwa, wyrażone interesem różnych grup i osób – podmiotów gospodarczych i społecznych.

Analiza otoczenia stanowi nieodzowną część analizy strategicznej przedsiębiorstwa zmierzającej do sformułowania jego strategii³. O ile zewnętrzne możliwości firmy, które tworzą element ekonomiczny, technologiczny, prawny, polityczny i społeczny, są najczęściej niezależne od powstającego i rozwijającego się na danym terenie przedsiębiorstwa (powinny podlegać analizie strategicznej), to elementy takie, jak cel, wizja, misja, są najczęściej całkowicie zależne od niego w tym sensie, że wynikają z samej koncepcji formułowania strategii.

Na tej samej płaszczyźnie co cel, wizja i misja przedsiębiorstwa można wskazać jego wizerunek wyznaczający jego specyfikę, indywidualność, który C. Pumpin⁴, szwajcarski ekonomista, nazwał *Strategic Excellence Positions*. Autor zdefiniował⁵ SEP jako zdolność przedsiębiorstwa, która pozwala mu na osiągnięcie lepszych wyników (powyżej średniej) w produkcji przez dłuższy okres w porównaniu z jego konkurentami. Według APC Info⁶ SEP należy do trzech najważniejszych cech (oprócz celu i misji) wyróżniających dane przedsiębiorstwo wśród innych konkurentów.

Przedsiębiorstwo już przy powstawaniu powinno mieć rozpoznawalny SEP, który później ma duże znaczenie na rynku. Należy podkreślić, że nie wystarczy

² H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971, s. 36.

³ Z. Pierścioneck, *Strategia rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 9.

⁴ C. Pumpin, *The essence of Corporate Strategy*, Gower Publishing, England 1987.

⁵ *Ibidem*, s. 19.

⁶ APC (Association for Progressive Communications) Info-APC Mission Driven Business Planning Toolkit – The BMIA (Bread Machine Industry Association), <http://old.apc.org/english/ngos/business/busplan/intbus3.htm#htm>).

ogólne wyrażenie doskonałości (*excellence*)⁷. To musi być doskonałość w tej sferze, która ma strategiczne znaczenie, ponieważ wyznacza wynik wygrywający na rynku konkurencji. Czasami SEP może być wyznaczony jednym słowem (na przykład *Rolls-Royce – Status, Prestige, Microsoft – Integration*). Czasami wymaga to większej liczby słów (na przykład Sony DVD – *Excellence in Technology & Inovations*) lub jeszcze dłuższego wyrażenia odnoszącego się do specyficznego wizerunku danego przedsiębiorstwa (na przykład SEP dla BMIA: 1. *Provide for the Unified Presence of the bread machine industry category in its marketplace*. 2. *Provide for Intra-industry communications within the bread machine industry*)⁸.

SEP, jak podaje C. Pumpin⁹, najlepiej się sprawdza w zarządzaniu strategicznym, które ma swoje korzenie w strategicznej doktrynie chińskiego generała Sun-tzu, twórcy instrukcji walki *The Art of War*, stworzonej już 500 lat przed naszą erą¹⁰.

Problematykę strategii marketingu wojny szeroko omawiało już wielu autorów opracowań, m.in. J. Barrie (1984) w *Business War Games*, Al. Ries i J. Trout (1986) w *Marketing Warfare* czy W. Roberts (1987) w *Secrets of Attila the Hun*, podkreślając, że dla strategicznego zarządzania najlepsze wskazówki dają ofensywne strategie wojenne, w tym: frontalny atak, strategia okrążenia oraz strategia omijania przeciwnika. Jeśli pomysłu na SEP szukać w strategiach zarządzania i strategiach wojennych, to należy wspomnieć też o pozycjonowaniu, które oznacza proces tworzenia w „umysłach” odbiorców produktu docelowego przez specjalistów od marketingu takiego obrazu (wizerunku) tegoż produktu, który daje mu tak zwaną pozycję¹¹.

Pojęcie *Strategic Excellence Positions* zostało spopularyzowane przez C. Pumpina i przyjęło się szczególnie w Niemczech, Szwajcarii, Austrii i innych krajach europejskich, odnosząc się do wszystkich przedsiębiorstw. Wydaje się, że SEP, jako koncepcja z zakresu strategii zarządzania spopularyzowana od wielu lat przez C. Pumpina, może i powinien być przybliżony i zastosowany w odniesieniu do strategii powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw.

⁷ Na temat potrzeby dążenia do doskonałości w małych biznesach w USA, które (do 50 osób) stanowią 90% wszystkich przedsiębiorstw, por. T. Pencarelli, [www.gcbe.us/.../Toni no%20Pencarelli%20Elisabetta%20Savelli,%20Simone%20Splendiani.doc](http://www.gcbe.us/.../Toni%20Pencarelli%20Elisabetta%20Savelli,%20Simone%20Splendiani.doc).

⁸ Por. APC Info-APC, <http://old.apc.org/english/ngos/business/busplan/intbus3.htm#htm>.

⁹ C. Pumpin, *op.cit.*, s. 1.

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/The_Art_of_War.

¹¹ Al. Ries & Jack Trout, *Positioning. The Battle for your Mind*, McGraw-Hill, New York 1981; por. też na ten temat pracę dotyczącą małych przedsiębiorstw opracowaną przez I. Verboncu, O. Nicolescu, M. Nastase, I. Popa, którzy podkreślają potrzebę zdobycia pozycji na drodze strategicznego zarządzania, www.rmci.ase.ro/no10vol5/Vol10_No5_Article10.pdf Rumunia.

2. Strategie związane z rozpoczęciem działalności MŚP a SEP

Przy rozpoczynaniu działalności mikro lub małego przedsiębiorstwa zazwyczaj prowadzi się strategie związane z zamysłem założenia przedsiębiorstwa, planowania i przygotowywania, strategie pozyskania wsparcia edukacyjnego i finansowego, strategie wynikające z analizy rynku i co z tym związane – wybór działalności przedsiębiorstwa:

- działalności innowacyjnej,
- działalności niszowej,
- już istniejącej na rynku w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Odpowiadając na pytanie, gdzie na tym etapie „wchodzenia” na rynek przedsiębiorstwa jest miejsce na SEP, można wskazać trzy obszary powiązań¹²:

- związek z produktem – produkt jest lepszy niż oferowany przez konkurencję, a przy tym ma możliwość spełnienia potrzeb klientów i we właściwym czasie zostaje to odpowiednio interpretowane;
- związek z rynkiem – przedsiębiorstwo buduje swój doskonały wizerunek w specjalnie wybranym segmencie rynku;
- związek funkcjonalny – na przykład przedsiębiorstwo wprowadza nową technologię lub innowację, która umożliwia produkcję po korzystnych kosztach.

Od strony formalnego ujawnienia SEP najistotniejszym dokumentem na omawianym etapie rozpoczynania działalności przedsiębiorstwa jest niewątpliwie plan biznesowy¹³, który między innymi powinien być zawarty właśnie w **części handlowej**: cel, SEP i misja (misje) biznesu, opis produktu i/lub usług, zespół zatrudniony w biznesie oraz opis rynku; a w **części finansowej**: budżet, dochodowość, opis przepływu gotówki, konta, aktualne okoliczności finansowe i oczekiwania finansowe. Niektórzy autorzy, tacy jak S.P. Robbins, R. Bergman, I. Stagg i M. Coulter, wskazują na związek misji przedsiębiorstwa z SEP, podkreślając, że wśród komponentów misji szczególnie istotne są jej: filozofia (wiara, wartości, aspiracje) i wizerunek, jaki ma na użytek publiczny¹⁴. Należy przyznać, że takie szerokie ujęcie misji jest bliskie SEP, ale jednak go nie zastępuje.

¹² C. Pumpin, *op. cit.*, s. 22–29.

¹³ I. Maitland, *Successful Business Plans*, Hodder & Stoughton, London 1998, s. 7–8.

¹⁴ S.P. Robbins, R. Bergman, I. Stagg, M. Coulter, *Management*, Prentice Hall, Australia 2003, s. 224.

3. Strategie związane z rozwojem działalności mikro lub małych przedsiębiorstw a wykorzystanie analizy strategicznej (obejmującej SEP)

Strategie związane z rozwojem działalności mikro lub małych przedsiębiorstw uwzględniają optymalizację organizacji pracy i zarządzania (w tym zarządzania strategicznego), racjonalizację przepływów finansowych, towarów, materiałów i informacji wewnątrz firmy, komputeryzację oraz racjonalizację logistyki sprzedaży i usług.

Strategie te na omawianym etapie uwzględniają:

- a) analizę czynnikową informacji dotyczącą¹⁵:
 - strategii opierającej się na możliwości (zdolności) przedsiębiorstwa,
 - strategii długofalowego kontynuowania działalności,
 - strategii firmowej kultury,
- b) analizę środowiskową, która obejmuje:
 - generalną analizę środowiskową,
 - analizę rynku,
 - analizę konkurencji.

Na bazie tych analiz można dojść do analizy strategicznej, która – aby była pełna – musi dotyczyć zarówno SEP danego przedsiębiorstwa, jak i SEP konkurentów. Oprócz tego musi ona pokazywać możliwości i słabości przedsiębiorstwa oraz jego stronę finansową (zyski i koszty). Powinna przedstawiać również trendy rozwoju i możliwości z uwzględnieniem środowiska zewnętrznego, a także ukryte obawy oraz ryzyko pojawiające się w działalności. Pełna analiza strategiczna powinna obejmować także oczekiwania i zadania osób, na które oddziałują decyzje i działalność przedsiębiorstwa, czyli *stakeholders*¹⁶.

4. Formułowanie strategii dotyczących mikro i małych przedsiębiorstw a uwzględnienie 10 praw SEP

Istotnym zagadnieniem zarządzania strategicznego na etapie rozwoju działalności podmiotów w sektorze MŚP jest sztuka formułowania i sprawdzania strategii. Mikro, a także małe przedsiębiorstwo przy formułowaniu strategii musi wracać do czynników sukcesu i do możliwości, jakie zostały odnotowane poprzez strategiczne zastosowanie SEP. Nieodpowiedni SEP powinien być niezwłocznie wyeliminowany. A ten, który pozostanie, może rozwijać się w kierunku tak zwanej wielkiej strategii. Najważniejsze w sektorze MŚP jest sformułowanie wizji strategii przedsiębiorstwa i relatywizowanego do niej SEP. Ważne jest również zdefiniowa-

¹⁵ C. Pumpin, *op.cit.*, s. 111.

¹⁶ *Ibidem.*

nie priorytetów dotyczących produktu (produktów) i rynku (rynków) danego przedsiębiorstwa. Istotne może okazać się też podjęcie decyzji na temat funkcjonalnych i kulturalnych strategii promujących SEP. By osiągnąć sukces funkcjonowania przedsiębiorstwa, warto skorzystać z wypowiedzi C. Pumpina¹⁷ – proponuje on zastosowanie dziesięciu praw zarządzania SEP, które, jak się wydaje, powinny być stosowane przez sektor MŚP w podobnym zakresie, jak to czynią duże przedsiębiorstwa.

Pierwsze z tych praw stwierdza konieczność istnienia SEP jako czynnika determinującego sukces przedsiębiorstwa. Drugie mówi, że SEP rozwija się poprzez właściwy przydział zasobów. Trzecie konstatuje potrzebę współpracy przedsiębiorstw, którym zostały przydzielone identyczne SEP. Czwarte prawo podkreśla ograniczoność rozwoju liczby SEP dla jednego przedsiębiorstwa. Zgodnie z piątym, jeśli SEP raz już się rozwinął, to może się utrzymywać tylko wtedy, gdy jest systematycznie kultywowany poprzez przydzielanie właściwych zasobów. Szóste stwierdza możliwość pozostawiania różnych SEP bądź to w harmonii, bądź w neutralności albo w konflikcie jednego z drugim. Siódme mówi, że SEP może się tylko wtedy rozwijać, gdy wszyscy wyspecjalizowani menedżerowie danej firmy są włączeni w interdyscyplinarną kooperację. Ósme uznaje, że korzyści z SEP są albo średnio-, albo długoterminowe. Dziewiąte stwierdza, że korzyści płynące z SEP zmieniają się w czasie. Ostatnie, dziesiąte, podkreśla bliską relację pomiędzy firmową kulturą a SEP¹⁸.

Podsumowanie

Opracowanie prezentuje prostą i konsekwentną koncepcję C. Pumpina w zastosowaniu do strategii powstawania i rozwoju mikro oraz małych przedsiębiorstw, która prowadzi je do skoncentrowania się na czynnikach najistotniejszych w osiągnięciu sukcesów, w tym SEP.

Na etapie rozpoczynania działalności miejsce *Strategic Excellence Positions* w sektorze MŚP jest w planie biznesowym. Tam SEP powinien być zaprezentowany pomiędzy celem a misją przedsiębiorstwa. Na etapie rozwoju mikro i małe przedsiębiorstwa przy weryfikacji SEP muszą eliminować te, które są nieodpowiednie. Natomiast te, które prowadzą przedsiębiorstwo do sukcesu, powinny być nadal kultywowane. SEP bowiem razem z innymi czynnikami sukcesu na bazie analizy strategicznej prowadzi przedsiębiorstwa z sektora MŚP do rozwoju tak zwanej wielkiej strategii. Informacje będące podstawą wspomnianej analizy strategicznej powinny brać pod uwagę dane ilościowe, jakościowe i ramy czasowe przy-

¹⁷ *Ibidem*, s. 33.

¹⁸ Szerzej na ten temat, C. Pumpin, *op.cit.*, s. 33–84.

szłego rozwoju. Najważniejszymi drogami strategicznej doskonałości oprócz SEP („wyciągniętego” z zasad strategii zarządzania) są: zróżnicowanie, niskie koszty i dobre wykorzystanie czasu¹⁹.

Wielka strategia, w której kamieniem węgielnym powinien być SEP, definiuje przyszłe wskazówki dla przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Najważniejszą wskazówką dla przedsiębiorstwa z sektora MŚP uwzględniającego *Strategic Excellence Positions* jest patrzenie w przyszłość, niewpadanie w biurokratyczną administrację oraz opieranie wzrostu i rozwoju na innowacjach i zmianach.

THE RELATING STRATEGIES OF FORMATION AND THE DEVELOPMENT THE MIKRO AND THE SMALL BUSINESS AND THE CONCEPTION OF *STRATEGIC EXCELLENCE POSITIONS*

Summary

The purpose of this paper is presenting the concept of *Strategic Excellence Positions* (SEP) derived from corporate strategy by Swiss Professor of Business Administration C. Pumpin – and approaching this concept to problems referring to the best strategies for micro and small enterprises, which playing significant role in development European (as well Polish) economy. This concept is about concentration on the importance of identifying and cultivating genuinely distinctive capability – SEP, which can differentiate an enterprise from its competitors and implement the best management business strategy.

This paper is presenting of SEP in the first stage at the beginning of micro and small enterprises as well in the stage of development these businesses. The presentation of the way micro and small enterprises include business plan and strategy analyses based on endogenous analyses of micro and small enterprises and exogenous analyses (environmental).

This paper presenting ten laws of SEP management and trying to approach corporate strategy as one of major factor in their ability to develop and implement winning business strategies.

Translated by Małgorzata Kurlęto

¹⁹ C. Pumpin, *op.cit.*, s. 171.