
Stanisław ŚLUSARCZYK

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

INDYWIDUALNE I NOWATORSKIE PODEJŚCIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW PRZY FORMUŁOWANIU STRATEGII MARKETINGOWEJ DROGĄ DO ZWIĘKSZANIA ICH WARTOŚCI

Streszczenie

Maksymalizacja wartości firmy jest jednym z podstawowych celów przy formułowaniu jej strategii marketingowej. Stąd atrybutem firmy jest ciągłe ulepszanie strategii, ale także dążenie do odkrywania nowych lub odmiennych jej wersji. Wprowadzanie na rynek, szczególnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa, nowego wymiaru rywalizacji, takiego jak styl i wzornictwo, otwiera nowe pole konkurencji. Tylko wyróżniająca się, a więc niepowtarzalna strategia, może prowadzić firmę do uzyskania pożądaných wyników. To jest ta właściwa droga do kreowania atutów strategicznych oraz podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że nie jest ono skażone biurokracją, bezwładem organizacyjnym i oporami przed wszelkimi zmianami. Wielostronność problemów, które wymagają równoczesnego rozwiązywania na etapie formułowania i realizacji strategii marketingowej, musi prowadzić do ciągłego uelastyczniania zarządzania przedsiębiorstwem. Tylko w taki sposób przedsiębiorstwo jest w stanie szybko dostosowywać się do turbulentnego otoczenia rynkowego. Dlatego tak ważne jest obecnie, aby w każdej firmie funkcjonował system odpowiednich procedur przy gromadzeniu, przetwarzaniu i ocenianiu informacji, tj. Systemu Informacji Marketingowej (SIM). Szczególnego znaczenia nabiera zidentyfikowanie najważniejszych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa. Celem rozdziału jest wskazanie na znaczenie indywidualnego i nowatorskiego podejścia menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw przy formułowaniu strategii marketingowych, nastawionych na maksymalizację ich wartości. Cel ten został zrealizowany na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych. Badanie przeprowadzono w 2018 r. metodą ankietową, techniką kwestionariuszową. Badaniami objęto kadre kierowniczą 208 przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego. Dla potrzeb niniejszego opracowania w celu rozszerzenia bazy porównawczej uwzględniono w badaniach także duże firmy.

Słowa kluczowe: strategia unikatowa, atuty strategiczne, SIM, metody zarządzania

INDIVIDUAL AND INNOVATIVE APPROACH WHILE CREATING MARKETING STRATEGY AS A WAY OF INCREASING SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES' VALUE

Summary

Maximising the company's value is one of the fundamental objectives in formulating its marketing strategy. Therefore, the company's attribute is to constantly improve its strategy, but also to strive to discover new or different versions. Introducing a new dimension of competition such as style and design into the market, especially by small and medium enterprises, creates a new field of competition. Only a distinctive and therefore unique strategy can lead a company to achieving desired results. This is the right way to create strategic assets and increase the value of an enterprise, provided that it is not affected by bureaucracy, organisational inertia and resistance to any changes. The multidimensionality of problems, which require simultaneous solving at the stage of formulating and implementing a marketing strategy, must lead to a continuous flexibility of company management. Only in that way the company is able to adapt quickly to the turbulent market environment. That is why it is now so important for every company to have a system of appropriate procedures for collecting, processing and evaluating information, i.e. a Marketing Information System (MIS). It is particularly essential to identify the most important factors creating the company's value. The aim of the chapter is to indicate the importance of individual and innovative approach of managers of small and medium enterprises when creating marketing strategies aimed at maximizing their value. This goal has been achieved based on the subject literature and own research results. The survey was conducted in 2018 using a questionnaire method. The survey covered the management of 208 companies from Podkarpacie Province. For the purposes of this work, in order to expand the comparative base, large companies were also included in the study.

Keywords: unique strategy, strategic assets, MIS, management methods

1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią najważniejszy sektor polskiej gospodarki¹. Szczególnie średnie przedsiębiorstwa mają bardzo ważne znaczenie dla gospodarki wspólnotowej. O znaczącej roli sektora średnich przedsiębiorstw w gospodarkach krajów rozwiniętych świadczy skala ich udziału w strukturze zatrudnienia, strukturze podmiotowej gospodarki oraz produkcji narodowym. Średnie

¹ Definicję prawną małych i średnich przedsiębiorstw zawiera Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008. Przyjęto następujące kryteria: wielkość zatrudnienia, roczny obrót lub całkowity bilans roczny. W poszczególnych grupach uznaje się za: małe firmy – do 50 osób, do 10 mln euro (do 10 mln euro); średnie – mniej niż 250 osób, 50 mln euro (do 43 mln euro); mikro firma – poniżej 10 osób, roczny obrót lub całkowity bilans do 2 mln euro.

przedsiębiorstwa odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju lokalnym i regionalnym [Ślusarczyk 2011, s. 14].

W wyniku procesu integracji Polski z Unią Europejską konkurencja, zwłaszcza w sektorze średnich firm, staje się coraz silniejsza i wymusza konieczność większego zainteresowania menedżerów formułowaniem unikatowych strategii marketingowych. Tylko takie strategie pozwalają na szersze i intensywne włączenie przedsiębiorstw do konkurowania nie tylko na rynku wewnętrznym, ale także zewnętrznym. Kreowanie wartości firmy staje się w tych warunkach ważnym celem strategicznym współczesnej firmy, która musi się troszczyć o rozwój swoich atutów.

Celem rozdziału jest wskazanie na znaczenie indywidualnego i nowatorskiego podejścia menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw przy formułowaniu strategii marketingowych nastawionych na maksymalizację ich wartości. Obecnie każde przedsiębiorstwo powinno być zainteresowane zastosowaniem odpowiednich procedur przy gromadzeniu i przetwarzaniu oraz ocenianiu informacji, tj. Systemu Informacji Marketingowej (SIM) [Duliniec 1995, s. 144–145]. Ważne jest również szersze otwarcie menedżerów na nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, które mogłyby się przełożyć na ich większą elastyczność zarządzania oraz świadomość potrzeby formułowania wizji strategicznej [Lichtański, Węgdzyn 2000, s. 28; McDonald, Wilson 2012, s. 89; Rudawska 2005, s. 146]. Należy podkreślić, że obecnie posiadanie wizji strategicznej jest głównie domeną dużych firm, natomiast w przypadku małych nie zawsze świadomość posiadania takiej wizji ma miejsce.

2. Dlaczego małe i średnie przedsiębiorstwa powinny stawiać na unikatowe strategie marketingowe?

Według Kotlera „strategia marketingowa jest to wybór celów, zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej, tj. warunków otoczenia i konkurencji” [Kotler 1994, s. 14].

Wielu teoretyków marketingu zwraca uwagę na to, że „każde przedsiębiorstwo jest unikatowe z wielu względów i dlatego zarządy odpowiadają za oryginalność tworzenia oraz wdrażania własnej strategii wzrostu” [Kotler, Kotler 2013, s. 6]. Uwaga ta odnosi się zwłaszcza do małych i średnich przedsiębiorstw. Nie mają one bowiem przewagi w skali działania oraz istniejących zasobach, dlatego powinny stosować taktykę precyzyjnego wyboru rynku, silnej woli zwycięstwa, koncentracji wysiłku oraz tryumfu poświęcenia i zdrowego rozsądku nad rozlicznymi trudnościami i przeszkodami. Warto również podkreślić, że w wyniku pogłębiającego się różnicowania produktów oraz preferencji odbiorców, indywidualizacja strategii marketingowej staje się obecnie koniecznością [Nogalski, Niewiadomski 2014, s. 232; Łobos 2018, s. 186].

Nie można dopuścić, aby strategia stała się przestarzała. Jej skuteczność powinna się przejawiać w tworzeniu znaczącej wartości trwałego wzrostu i zwiększonych zysków, wzbudzaniu entuzjazmu przedsiębiorców i klientów. Osiągnięciu tych celów ma służyć odpowiednia struktura organizacyjna, tj. taka, która nie jest skażona biurokracją, bezwładem organizacyjnym i oporami przed wszelkimi zmianami [Rudawska 2005, s. 151].

Wielostronność problemów, które wymagają równoczesnego rozwiązywania na etapie formułowania strategii marketingowej, musi prowadzić do ciągłego uelastyczniania zarządzania przedsiębiorstwem. Tym wyzwaniom wychodzą naprzeciw nowe koncepcje zarządzania, takie jak: Reengineering, Lean Management, Just in Time i inne [Martyniak 2002, s. 22]. Hammer i Champy, twórcy Reengineeringu, uznali, że tylko fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie może doprowadzić do bardzo szybkiej poprawy jej wyników [Hammer i Champy 2003, s. 16]. Ale czy przedsiębiorstwo zawsze powinno być reorganizowane radykalnie i fundamentalnie? Otóż nie, takiego zdania jest obecnie większość teoretyków i praktyków zarządzania. Menedżerowie powinni zatem odrzucić radykalizm tej koncepcji, a skoncentrować się na następujących słusznych założeniach zarządzania procesowego [Martyniak 2002, s. 34–43; Zienkiewicz 2000, s. 26]:

1. Ważne jest zidentyfikowanie strategicznych i tworzących wartość dodaną procesów.
2. Budowa przedsiębiorstwa opartego na procesach powinna zmierzać do precyzyjnego określenia procesu, klienta, który jest elementem łańcucha wartości, a jednocześnie współtworzyć proces. W celu osiągnięcia usprawnień w zarządzaniu, dających wartość z punktu widzenia klientów, praca powinna być organizowana wokół procesów, a nie funkcji.
3. Ważne jest ukierunkowanie na jak największe zadowolenie klienta i zaspokojenie jego potrzeb. Tym zadaniom może sprostać tylko tzw. przedsiębiorstwo elastyczne. Podejmowane i realizowane procesy powinny zaspokajać zgłaszane przez klienta indywidualne zapotrzebowanie.
4. Należy odchodzić od struktur sztywnych, mechanistycznych, a dążyć do wdrażania struktur elastycznych.
5. Należy powiązać reorganizację przedsiębiorstwa z nowoczesną techniką informatyczną.
6. Ciągłe uczenie się to jedno z zadań wszystkich pracowników.

Także proces zmian, jakie zakłada koncepcja Lean Management, jest nakierowany na uelastycznienie zarządzania. Wprowadzane udoskonalenia mają jednak w tym przypadku charakter ciągły i powolny. Całość działań sprowadza się do odchudzenia przedsiębiorstwa, wyeliminowania wszelkiego marnotrawstwa [Lichtański, Węgdzyn 2000, s. 28; Womack, Jones 2001, s. 15]. Punktem wyjścia podejmowanych działań jest wprowadzenie nowej koncepcji biznesowej rynkowo-produktowo-technologiczno-organizacyjnej. Ta koncepcja ma na celu

ciągłe dostosowywanie przedsiębiorstwa do zmieniających się rynkowych warunków gospodarowania.

Do poprawy wielu wskaźników ekonomicznych, a ogólnie efektywności małych i średnich przedsiębiorstw, może się przyczynić wprowadzenie koncepcji Just In Time. Opiera się ona na organizacji procesów realizowanych dokładnie na czas oraz zakłada, że właściwe produkty dotrą na określone miejsce w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości, umożliwiając jednocześnie wyższą ich jakość, minimalizację strat i poprawę jakości obsługi klienta. System ten odnosi się nie tylko do przepływów strumieni materiałowych, ale także informacyjnych [Rother, Harris 2004, s. 21].

Przytoczone wybrane nowe koncepcje organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, których podstawowym kierunkiem jest jego uelastyczenie, wskazują, jak ważne jest stworzenie odpowiedniego „gruntu” przy formułowaniu unikatowej strategii. Strategia różniąca się od tych stosowanych przez duże przedsiębiorstwa może decydować o utrzymaniu się małej i średniej firmy na rynku. Powinno to mieć swoje odzwierciedlenie zarówno w strategii produktu, jak i ceny, dystrybucji czy promocji. Należy także podkreślić, że strategia marketingowa ma pozwolić przedsiębiorstwu wygrywać nie tylko z konkurentami, ale również z niesprzyjającym otoczeniem społecznym, politycznym i prawnym, z dostawcami i wreszcie z oporami wewnętrznymi firmy.

Strategia produktu i ceny

Strategia produktu sprowadza się do takiego ukształtowania jego funkcji przez nadanie mu odpowiednich właściwości techniczno-użytkowych, ekonomicznych i symbolicznych, które sprostałyby wymaganiom finalnego odbiorcy [Ślusarczyk 1998, s. 35]. Na ogół strategia cenowa występuje łącznie ze strategią produktu i jest przede wszystkim ważnym instrumentem walki konkurencyjnej. I tak, jeśli na rynku są oferowane produkty konkurencyjne o określonej równowadze między cenami a poziomem i strukturą ich właściwości, to przedsiębiorstwo może zmierzać do naruszenia tej równowagi. Może zmienić cenę lub strukturę właściwości produktu. Naruszenie tej równowagi wzmacnia pozycję konkurencyjną produktu na rynku, gdyż odbiorca nabywa wówczas produkt tańszy lub wyższej jakości. Przedsiębiorstwo może zastosować nie tylko kryteria różnicowania cen odnoszące się do produktu, ale także do odbiorców (np. wielkość zakupu, gotowość do zapłaty itd.).

Strategia dystrybucji

Strategia dystrybucji sprowadza się do opracowania planu kanałów dystrybucji i obejmuje także przyjęcie sposobu i organizacji sprzedaży oraz wymagania klientów co do obsługi i doświadczenia zakupu. Optymalna strategia dystrybucji to taka, która stwarza najbardziej dogodne warunki dokonywania zakupów. Dzięki temu poszczególne ogniwa kanałów dystrybucji przyczyniają się do zwiększenia chłonności rynku.

Strategia promocji

Instrumenty strategii promocji, takie jak: reklama, promocja sprzedaży, public relations i publicity oraz sprzedaż osobista, pełnią funkcję informacyjną w systemie komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Służą one nie tylko budowaniu świadomości firmy, ale są także ważnym elementem kształtowania wizerunku [Skowronek 2012, s. 69]. Ważną kwestią jest jednak, aby zachować zgodność przekazywanych treści z docelowym obrazem firmy. Tylko wówczas można mówić o właściwej komunikacji wizerunkowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa ze względu na swoje atuty i pozycję na rynku mogą wybrać strategię koncentracji albo strategię wyróżniania. Pierwsza polega na skupianiu się na potrzebach określonego segmentu rynku, grupy nabywców lub regionu geograficznego, a nie całego rynku [Ślusarczyk 2011, s. 99]. Celem tej strategii jest wybranie określonego segmentu rynku i bardziej efektywne zaspokojenie jego potrzeb, niż może to zrobić konkurencja, która stara się dotrzeć do całego rynku. Wiąże się to z wyróżnianiem lub obniżaniem kosztów albo jednym i drugim, ale tylko wobec wybranego sektora. Strategię wyróżniania podejmują natomiast te małe i średnie firmy, których klienci zwracają przede wszystkim uwagę na sam produkt, jego cechy użytkowe, wykonanie, warunki dostawy, czas realizacji zamówienia, gwarancje, formy płatności itd. [Ślusarczyk 2011, s. 98]. Oczywiście cena nie może przekroczyć pewnych granic, ale nie jest ona najistotniejszym czynnikiem. W takiej sytuacji najlepszą strategią dla tych firm jest strategia wyróżniania, której celem jest wykreowanie produktu posiadającego wyjątkowe cechy, które są tak postrzegane przez kupujących, oraz stworzenie czegoś, co jest unikalne.

Zróżnicowanie produktu wcale nie musi dotyczyć cech, które mają istotne znaczenie dla jego walorów użytkowych. W wielu branżach firmy dodają do produktów składniki, które nie mają w ogóle znaczenia dla zaspokojenia potrzeb klienta. Służą one wyłącznie odróżnieniu się od konkurencji. Aby odkryć możliwe punkty zróżnicowania, należy w organizacji przyjrzeć się całemu procesowi, który dotyczy interakcji klienta z nią oraz produktem [Ślusarczyk 2011, s. 97]. Strategia wyróżniania wymaga podjęcia przez firmę działań, których celem jest poinformowanie klientów o wyróżnionych cechach oraz budowanie wysokiego image firmy. Podstawową rolę w tej strategii odgrywa możliwość analizowania i przewidywania trendów rynkowych.

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, że dobra strategia dla każdej firmy, to taka, która prowadzi do stałego podwyższania poziomu konkurencyjności. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy jest ona oparta na takich zasadach, jak: orientacja na klienta, satysfakcja klienta z produktu lub usługi, wytwarzanie wartości. Szczególnego znaczenia nabiera więc zidentyfikowanie najważniejszych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa [Niestrój 2002, s. 5; Rudawska 2005, s. 37–38]. Można zatem stwierdzić, że na konkurencyjnym rynku efektywne zarządzanie wymaga jego większej elastyczności. Ważne jest również w związku tym szersze otwarcie menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw na wdrażanie

nowoczesnych technologii przetwarzania danych i nowoczesnych narzędzi informatycznych [Pomykalski 2005, s. 143; Kuźniak 2018, s. 58].

3. SIM oraz kształtowanie się atutów strategicznych w poszczególnych grupach badanych firm

3.1. Uwagi metodologiczne

Badaniami ankietowymi objęto 208 firm z województwa podkarpackiego, z podziałem na grupy: przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże². W określeniu próby badawczej zastosowano metodę doboru nielosowego, celowego. Na podstawie zebranych informacji (wskazań respondentów na stosowanie SIM) określono procentowy udział firm stosujących SIM w poszczególnych grupach. Poddano analizie oceny przypisywane przez respondentów takim atutom strategicznym, jak: doskonałość produktu, orientacja na klienta, orientacja na segment, technologia (ang. *know-how*), marketing/sprzedaż, system dystrybucji, moce produkcyjne, zasoby naturalne. W badaniach przyjęto skalę numeryczną od 1 do 10. Skala ta jest na tyle pojemna, aby mógł znaleźć w niej odbicie szeroki wachlarz opinii respondentów dotyczących poszczególnych atutów strategicznych. Analiza zebranego materiału obejmowała: oceny przeciętne, analizę struktury oraz odchylenie standardowe.

3.2. Aktywność badanych firm w zakresie stosowania SIM i atutów strategicznych

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wykorzystania Systemu Informacji Marketingowej [Szatkowski 2016, s. 226]³. SIM odgrywa ważną rolę w procesie formułowania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie, dlatego nie może być tak, że tego narzędzia nie wykorzystuje 55,8% firm mikro, 58,5% małych, 50% średnich i 31,8% dużych⁴. Zatem tylko duże przedsiębiorstwa wykorzystują to narzędzie zarządzania w stopniu, który można uznać za zadawalający. Należy również podkreślić, że na SIM decydują się firmy nowo powstałe, funkcjonujące nie dłużej niż 2 lata (odsetek 16,7 – 100%), albo firmy funkcjonujące ponad 5 lat (odsetek 24,6 – 39,4%). Spośród tych firm, które organizują przebieg komunikacji marketingowej w postaci SIM, największa część (45,3%) twierdzi, że proces decyzyjny jest wspomagany dzięki SIM w stopniu przeciętnym. Co trzecie

² Dla potrzeb niniejszego rozdziału w celu rozszerzenia bazy porównawczej uwzględniono w badaniach także firmy duże.

³ Pierwsze SIM powstały już w latach sześćdziesiątych, na początku w największych przedsiębiorstwach amerykańskich.

⁴ Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2009 i 2018 r. objęły 208 wybranych przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.

przedsiębiorstwo (32,3%) twierdzi, że przydatność omawianego narzędzia jest znikoma, a przez 22,4% badanych podmiotów został określony jako znaczny.

Należy podkreślić, że wprowadzanie SIM w przedsiębiorstwie umożliwia i ułatwia wykorzystanie przez menedżerów różnych systemów informatycznych: CRM (ang. *Customer Relationship Management*), CAD (ang. *Computer Aided Design*), CAM (ang. *Computer Aided Manufacturing*) itd. [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 23–35]⁵. SIM, tworząc ważną podstawę do zastosowania systemów informatycznych, pozwala otoczeniu rynkowemu z jednej strony na kompleksowe komunikowanie wszelkich wartości firmy oraz elementów jej tożsamości przez zastosowanie skoordynowanych działań marketingowych, a z drugiej strony na partnerskie reagowanie na informacje płynące z tego otoczenia. Tabela 1. przedstawia aktywność badanych firm w zakresie poszczególnych atutów strategicznych (% udział w grupie).

Tabela 1. Aktywność badanych firm w zakresie poszczególnych atutów strategicznych [% udział w grupie]*

Wielkość przedsiębiorstwa	Aktywność firm dotycząca poszczególnych atutów strategicznych [% udział w grupie]							
	Doskonałość produktu	Orientacja na klienta	Orientacja na segment rynku	Moce produkcyjne	Technologia (know-how)	Sprzedaż/marketing	System dystrybucji	Zasoby naturalne
firmy mikro	64,40	63,80	57,3	47,3	38,7	61,4	57,4	43,9
małe	72,9	73,4	64,6	60,8	57,8	68,8	61,1	53,4
średnie	79,5	76,4	68,6	69,8	61,4	73,4	62,7	54,8
duże	78,6	81,4	73,2	76,4	63,8	75,9	64,5	50,0

* wskaźnik określono na podstawie średniej arytmetycznej ocen poszczególnych atutów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 1., we wszystkich grupach przedsiębiorstw najczęściej wskazywano na takie atuty strategiczne, jak: doskonałość produktu, orientacja na klienta i sprzedaż/marketing. Procentowy wskaźnik aktywności tych atutów strategicznych (według ich udziału w grupie na podstawie przeciętnych ocen) ukształtował się w poszczególnych grupach przedsiębiorstw następująco: w dużych – 78,6%, 81,4% i 75,9%; w średnich – 79,5%, 76,4% i 73,4%; w małych – 72,9%, 73,4% i 68,8% oraz w mikro – 64,4%, 63,8%, 61,4%. Można uznać tę aktywność za wysoką. Jednak najniższą wiarygodność przedstawiają wskaźniki w grupie dużych przedsiębiorstw z uwagi na najwyższe wartości odchylenia standardowego

⁵ Możliwości wprowadzania do przedsiębiorstw nowych systemów informatycznych nie są przedmiotem niniejszego rozdziału.

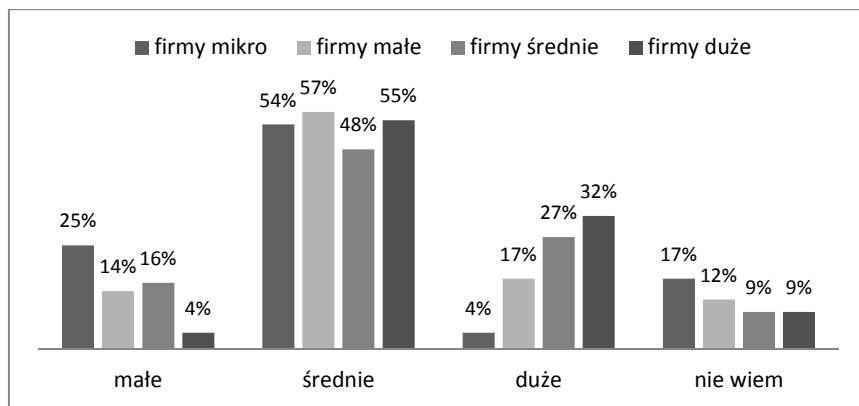
(1,78, 2,05 i 1,97), a najwyższą w grupie mikrofirm, gdzie odchylenie standardowe wynosi: 1,28, 1,28 i 1,48.

Technologia (*know-how*) jest tym atutem strategicznym, który jest wyraźnie niedoceniany w mikro przedsiębiorstwach (38,7%). Natomiast w przypadku dużych firm jest to 63,6%, średnich – 61,4%, a małych – 57,8%. Siła marketingu jest podobnie oceniana przez poszczególne grupy przedsiębiorstw, odpowiednio: 61,4%, 68,8%, 73,4% i 75,9%. Najmniej wiarygodny jest wskaźnik ostatni – dotyczący firm dużych, gdzie zanotowano najwyższe odchylenie standardowe (1,97). Zasoby naturalne zostały ocenione na najniższym poziomie, odpowiednio: 43,9%, 53,4%, 54,8% i 50%. Możliwości wyróżniania się firm i ich produktów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw przedstawia tab. 2., a ilustracją tych danych jest rys. 1.

Tabela 2. Możliwości wyróżniania się firm w poszczególnych grupach przedsiębiorstw

Możliwości wyróżniania się firmy	Firmy mikro		Firmy małe		Firmy średnie		Firmy duże	
	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]
małe	19	25	9	14	7	16	1	4
średnie	42	54	37	57	21	48	12	55
duże	3	4	11	17	12	27	7	32
nie wiem	13	17	8	12	4	9	2	9
ogółem	77	100	65	100	44	100	22	100

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Możliwości wyróżniania się firmy w poszczególnych grupach przedsiębiorstw

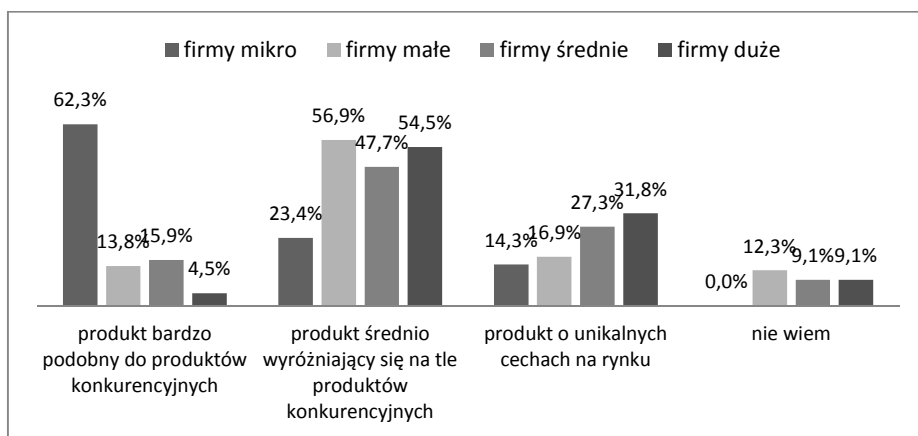
Źródło: opracowanie własne na podstawie tab. 2.

Natomiast możliwości wyróżniania się produktów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw przedstawia tab. 3., a ilustracją tych danych jest rys. 2.

Tabela 3. Wyróżnianie się produktów na tle konkurencji w badanych firmach

Stopień podobieństwa produktu	Firmy mikro		Firmy małe		Firmy średnie		Firmy duże	
	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]	Liczba	Udział w grupie [%]
Produkt bardzo podobny do produktów konkurencyjnych	48	62,3	9	13,8	7	15,9	1	4,5
Produkt średnio wyróżniający się na tle produktów konkurencyjnych	18	23,4	37	56,9	21	47,7	12	54,5
Produkt o unikalnych cechach na rynku	11	14,3	11	16,9	12	27,3	7	31,8
Nie wiem	-	-	8	12,3	4	9,1	2	9,1
Ogółem	77	100	65	100	44	100	22	100

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Wyróżnianie się produktów na tle konkurencji w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tab. 3.

Jak wynika z tabeli 2. i rysunku 1., większość respondentów oceniała możliwości wyróżniania się firmy jako średnie. Ten odsetek w poszczególnych grupach przedsiębiorstw kształtował się następująco: w grupie mikro przedsiębiorstw –

54%, w grupie małych – 57%, w grupie średnich – 48% i w grupie dużych – 55%. Duże możliwości wyróżniania się firmy zanotowano odpowiednio w poszczególnych grupach: 4%, 17%, 27% i 32%.

Znacznie większy odsetek przedsiębiorstw dostrzega możliwości wyróżniania się produktów na tle konkurencji (zob. tab. 3. i rys. 2.). Produkt o unikalnych cechach na tle konkurencji dostrzega w grupie mikro przedsiębiorstw – 14,3%, w grupie małych – 16,9%, w grupie średnich – 27,3% i w grupie dużych – 31,8%. Negatywnie należy ocenić duży odsetek badanych respondentów nieznających relacji własnych produktów z produktami konkurencji.

4. Podsumowanie

Przygotowanie strategii przez menedżerów w małych i średnich przedsiębiorstwach wymaga ich indywidualnego i nowatorskiego podejścia. Szczęólnego znaczenia nabiera zidentyfikowanie najważniejszych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że w strategiach przedsiębiorstw jednym z podstawowych celów jest maksymalizacja ich wartości. W związku z tym konieczne staje się szersze otwarcie menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw na wdrażanie Systemu Informacji Marketingowej oraz nowych koncepcji organizacji i zarządzania. Menedżerowie muszą mieć pełne przekonanie, że nie da się obecnie dobrze zarządzać przedsiębiorstwem bez szerszego stosowania badań rynku ukierunkowanych na unikatową strategię, skoncentrowaną na wyróżnianie się firmy i jej produktów na tle konkurencji.

We wszystkich grupach przedsiębiorstw najczęściej wskazywano na takie atuty strategiczne, jak: doskonałość produktu, orientacja na klienta i sprzedaż/marketing, co potwierdza tezę o dużym ich znaczeniu w procesie kreowania wartości. Powinno to mieć swoje przełożenie przy formułowaniu strategii różnicowania przedsiębiorstw, pod warunkiem, że nie są one „skażone” biurokracją, bezwładem organizacyjnym i oporami ze strony pracowników przed wszelkimi zmianami.

Bibliografia

1. Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials 2003.
4. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
5. Kotler P., Kotler M., *Przez marketing do wzrostu: 8 zwycięskich strategii*, M. Zawiślak, J. Środa (tłum.), Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.

6. Kuźniak K., *Marketing a budowanie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*, K. Łobos (red.), Difin, Warszawa 2018.
7. Lichtański J., Węgdzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
8. Łobos K., *Zarządzanie ryzykiem a efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*, K. Łobos (red.), Difin, Warszawa 2018.
9. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
10. McDonald M., Wilson H., *Plany marketingowe*, G. Łuczkiwicz (tłum.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
11. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 2002.
12. Nogalski B., Niewiadomski P., *Dostosowanie zasobowe warunków elastyczności produkcyjnej i determinanta konkurencyjności zakładu wytwórczego – ocena istotności wymagań*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, J. Stachowich, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.), wyd. Dom Organizatora, Toruń 2014.
13. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005.
14. Rother M., Harris R., *Tworzenie ciągłego przepływu*, Wrocław Center for Technology Transfer, Wrocław 2004.
15. Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
16. Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.
17. Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, PWN, Warszawa 2016.
18. Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011.
19. Ślusarczyk S., *Marketing*, wyd. 2, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1998.
20. Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzone firmy. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
21. Zienkiewicz Z., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.