

Rafał KUSA*

KOMPETENCJE KIEROWNICZE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Celem artykułu jest refleksja nad rolą, jaką odgrywają kompetencje kierownicze osób stojących na czele małych firm. Na wstępie zaprezentowane zostaną wybrane koncepcje przewagi konkurencyjnej, odnoszące się do kwestii kompetencji kierowniczych. Następnie pokrótce omówiony zostanie sektor małych i średnich przedsiębiorstw, po czym przedstawione zostaną kierunki badań poświęconych tej grupie przedsiębiorstw. W końcowej części artykułu uwaga poświęcona zostanie kompetencjom kierowniczym w małych firmach. Przytoczone zostaną wyniki badań dotyczących tej problematyki przeprowadzonych w Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, małe i średnie przedsiębiorstwo, kompetencje kierownicze

1. ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

O powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku decyduje uzyskanie przezeń przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta polega na tym, że “firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty” [1, s.110].

Dla G. Hamela i C. K. Prahalada u źródeł przewagi konkurencyjnej leży “zdolność do zbudowania, tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans” [2, s.86].

Podobny pogląd prezentują D. Carr, K. Hard i W. Trahan, którzy co prawda przyznają, że elementami decydującymi o konkurencyjności firmy są głównie produkt i jego jakość, lecz przy opracowywaniu długoterminowych strategii dużo

* Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie

większe znaczenie ma według nich budowanie profesjonalizmu. Profesjonalizm określają jako zbiorowe uczenie się organizacji, niezależnie od tego czy chodzi o produkty, czy też o usługi. Aby go zapewnić firma musi działać wychodząc poza zakres tradycyjnego funkcjonowania poszczególnych działów w celu zapewnienia prawidłowej komunikacji w zakresie potrzeb rynkowych i potencjału technologicznego [3, s.26].

Również B. Karlof, który utożsamia przewagę konkurencyjną z przewagą strategiczną uważa, że długotrwałe przetrwanie oraz rozszerzanie działalności zależy w istocie od intensywnej i ustawicznej nauki. Pragnienie zdobywania nowej wiedzy stanowi wkład niezbędny dla stałego odnawiania przewagi konkurencyjnej [4, s.58].

Także w literaturze polskiej spotkać można interesujące i nowatorskie ujęcia problematyki przewagi konkurencyjnej. Autorzy badań prowadzonych przez Polskie Centrum Produkcyjności stwierdzają, że ponieważ przewagę konkurencyjną daje sprawność procesu wypuszczania na rynek, a nie wytwarzania, to o zdolności konkurencyjnej decyduje kultura przedsiębiorstwa o wysokiej chłonności innowacji oraz zdolność generowania i komercjalizacji nowych idei [5, s.57].

Wszystkie przedstawione powyżej koncepcje przewagi konkurencyjnej odnoszą się bezpośrednio do umiejętności pracowników przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że są one wynikiem obserwacji dużych firm. Tymczasem w krajach wysoko rozwiniętych dominują małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). W Unii Europejskiej jest ich aż 19 mln, co stanowi 99,8% liczby wszystkich działających tam przedsiębiorstw. Odgrywają one kluczową rolę w gospodarce Unii wytwarzając 55% PKB oraz zatrudniając 75 mln pracowników. Podobną rolę odgrywają one w gospodarce Polski, gdzie jest ich 1,7 mln, co stanowi 99,8% ogółu przedsiębiorstw. Ich udział w tworzeniu PKB wynosi blisko 50%, a zatrudnionych w nich jest przeszło 7 mln osób, czyli 62,5% wszystkich zatrudnionych w gospodarce [6].

2. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Według klasyfikacji zalecanej w dyrektywach Unii Europejskiej wyróżnia się następujące typy przedsiębiorstw:

- mikro (zatrudniają do 10 pracowników)
- małe (zatrudniają od 10 do 49 pracowników, ich roczne obroty nie przekraczają 7 mln EURO, a roczny bilans zamyka się w kwocie 5 mln EURO)
- średnie (zatrudniają od 50 do 249 pracowników, ich roczne obroty nie przekraczają 40 mln EURO, a roczny bilans zamyka się kwotą 27 mln EURO)
- duże (zatrudniające powyżej 249 pracowników).

Aż 93% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Unii Europejskiej to mikro-przedsiębiorstwa, w których pracuje 34% wszystkich

zatrudnionych. W odniesieniu do małych przedsiębiorstw wskaźniki te kształtują się na poziomie odpowiednio 5,9% oraz 19 %, dla średnich: 0,9% oraz 13%, a dla dużych 0,2% i 34%. Co roku powstaje aż 2 mln nowych przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP [6].

W Polsce przyjęto podobne kryteria podziału, ale zrezygnowano z wyodrębnienia mikro-przedsiębiorstw. Struktura polskiego sektora MSP jest podobna do unijnej: aż 99% to przedsiębiorstwa małe (zatrudniające do 50 pracowników), 0,8% stanowią firmy średnie, zaś 0,2% to firmy duże [6].

Według danych Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw najczęściej zajmują się one handlem i naprawami (39,4%), produkcją przemysłową (13,7%), budownictwem (11,8%), obsługą nieruchomości (11,7%), transportem i łącznością (10,3%). 29% ogólnej liczby małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w województwach mazowieckim i śląskim, natomiast w przeliczeniu na 1000 mieszkańców jest ich najwięcej w województwach mazowieckim (56) i zachodnio-pomorskim (52). Wskaźnik ten jest najniższy w województwach podkarpackim i lubelskim (33), podlaskim (35) i warmińsko-mazurskim (36). W województwie małopolskim wskaźnik ten przyjmuje wartość 46, czyli zbliżony jest do średniej krajowej [6].

Warto jeszcze zaznaczyć, że w literaturze północnoamerykańskiej, za małe uznaje się takie przedsiębiorstwa, które są niezależne własnościowo i operacyjnie, nie dominują na swoim rynku oraz zatrudniają nie więcej niż 500 pracowników (w przypadku firm produkcyjnych). Wśród nich wyróżnia się bardzo małe (zatrudniające do 25 osób), średnie (od 26 do 100 pracowników) oraz większe (zatrudniające od 101 do 500 osób) [7].

3. KIERUNKI BADAŃ NAD KONKURENCYJNOŚCIĄ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest na całym świecie przedmiotem wielu badań i analiz. W poszczególnych krajach są gromadzone i opracowywane dane dotyczące liczby, wielkości, przedmiotu działalności, a nawet zasobów i wyników małych i średnich przedsiębiorstw. W ostatnim czasie szczególnym zainteresowaniem badaczy cieszą się zagadnienia związane z innowacyjnością i wykorzystaniem nowych technologii, strategiami rozwoju, dostępem do kapitału, działaniami podejmowanymi przez władze państwowe i samorządowe w celu wspierania sektora MSP, programami szkoleniowymi dla przedsiębiorców. Analizowany jest udział oraz specyfika firm prowadzonych przez ludzi młodych, kobiety czy przedstawicieli mniejszości etnicznych.

W dostępnej literaturze rzadko znaleźć jednak można konkretne przykłady badań poświadczających konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. W czasopiśmie amerykańskich publikowane są wyniki badań konkurencyjności jedynie pewnych grup przedsiębiorstw. R. M. Beal przedstawiając wyniki badań małych firm produkcyjnych upatruje źródeł ich konkurencyjności w następujących

czynnikach: innowacyjność (B+R oraz marketing nowych produktów, sprzedawanie produktów drogich, posiadanie patentów i praw autorskich, nowatorskie techniki marketingowe), marketing (budowanie systemu identyfikacji firmy/marki, programy reklamy/promocji, zabezpieczenie niezawodnych kanałów dystrybucji, rozwój produktów, produkowanie szerokiej gamy produktów), niskie koszty (poprawa efektywności, rozwój nowych procesów produkcyjnych, redukcja kosztów całkowitych oraz kosztów produkcji), jakość (ściśła kontrola jakości produktów, benchmarking, szybkie reagowanie na problemy klientów, proces wprowadzania produktów bazujący na zaspokajaniu oczekiwań klientów) i usługi (wprowadzanie nowych oraz rozwój już istniejących usług, poprawa wyników sprzedaży) [7].

J. A. Wolff i T. L. Pett badając działalność eksportową małych firm zidentyfikowali następujące czynniki decydujące o ich konkurencyjności: dostępność do kapitału umożliwiającego eksport, specyficzne dla danego produktu usługi posprzedazowe, unikalność technologii/produktu/usług, badania rynków zagranicznych, strategia wejścia oraz promocja skierowana na zagraniczne rynki, pracownicy przygotowani do działalności eksportowej oraz poziom cen [8].

4. KOMPETENCJE KIEROWNICZE W MAŁYCH FIRMACH

Część badaczy szczególnie istotną rolę przypisuje umiejętnościom właścicieli oraz osób pełniących kluczowe role w małych firmach, upatrując w ich kompetencjach głównych źródeł przewagi konkurencyjnej, czy wręcz utożsamiając je z kompetencjami firmy. Wszak to od nich zależą losy przedsiębiorstwa, i to w dużo większym stopniu niż ma to miejsce w firmach dużych, gdzie decyzje podejmowane są w zespołach złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, w oparciu o szeroki wachlarz analiz i sprawozdań, przy wykorzystaniu złożonych metod i procedur decyzyjnych i są na bieżąco kontrolowane przez organy właścicielskie. Dlatego też podejmowane są próby określenia cech jakie należy rozwijać u osób zarządzających małymi i średnimi firmami. W ich wyniku powstają programy szkoleniowe i tworzone są ośrodki wspomagające rozwój sektora MSP poprzez podnoszenie kompetencji osób kierujących działalnością tych firm.

Przykładem takich działań może być „Interwencyjny program rozwoju umiejętności menedżerskich” (*Management development intervention programme*) realizowany przez Uniwersytet w Limerick w Irlandii [9]. Program skierowany jest do właścicieli/kierowników lokalnych mikro-przedsiębiorstw. Jego kształt jest wynikiem badań, które dotyczyły zarówno samych przedsiębiorstw, jak i poziomu wiedzy i umiejętności przedsiębiorców. Zbadano także preferencje przedsiębiorców dotyczące programu rozwoju umiejętności menażerskich (forma, częstotliwość, problematyka). Stwierdzono, że oczekiwania przedsiębiorców kształtują się następująco:

–forma: przede wszystkim warsztaty, ale także indywidualne konsultacje, podczas których przedsiębiorcy mieliby możliwość uzyskania odpowiedzi na zadawane pytania

–częstotliwość: raz w tygodniu, wieczorem

–problematyka: marketing (ze szczególnym naciskiem na promocję, obsługę klienta, rozwój nowych produktów i konkurencję), sprzedaż, zarządzanie, finanse, planowanie strategiczne, IT i administracja.

Wyniki badań dotyczących kierunków rozwoju umiejętności menażerskich pokrywają się z wynikami badań poświęconych przyczynom upadku małych firm, wśród których na czołowych miejscach, obok nieatrakcyjnej lokalizacji i problemów związanych z prowadzeniem księgowości, pojawia się brak umiejętności w obszarze marketingu i zarządzania [10].

G. Beaver i P. Jennings przeprowadzili analizę zależności między umiejętnościami kierowniczymi a przewagą konkurencyjną małych firm. Twierdzą oni, że główną przyczyną niemożności osiągnięcia i utrzymania satysfakcjonującego poziomu wyników jest właśnie niski poziom kompetencji kierowniczych. Równocześnie wysuwają tezę, że w przypadku małych firm sukces może odnieść przedsiębiorca nie tylko posiadający wysoki poziom kompetencji kierowniczych, co reprezentujący właściwe wartości i umiejący tworzyć odpowiednią atmosferę [10].

ZAKOŃCZENIE

Małe i średnie przedsiębiorstwa są istotnymi elementami gospodarki, której stan w dużym stopniu zależy jest właśnie od ich kondycji. Dlatego niezwykle ważne jest podjęcie odpowiednich działań mających na celu wsparcie tych podmiotów. Działania te powinny mieć charakter kompleksowy i obejmować zarówno tworzenie źródeł finansowania działalności, doskonalenie środowiska prawnego, czy rozwój infrastruktury, jak i wspieranie rozwoju umiejętności kierowniczych przedsiębiorców. Na konkurencyjność małych firm mają bowiem wpływ wszystkie te czynniki.

Tymczasem stale wzrastają wymagania ze strony otoczenia. Niewątpliwie poważną próbą dla większości przedsiębiorstw będzie przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Poziom konkurencyjności polskich firm będzie wtedy wynikiem porównania z ich europejskimi „rywalami”. Zaś kompetencje polskich przedsiębiorców będziemy porównywać wtedy z kompetencjami przedsiębiorców unijnych. A te są wzmacniane przez szereg instytucji naukowych, szkoleniowych i doradczych, zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym, a ponadto problematyce tej poświęconych jest wiele publikacji, a nawet międzynarodowe konferencje naukowe. Dlatego też już dziś należy w większym stopniu zatroszczyć się również o umiejętności polskich przedsiębiorców, aby nie okazało się wkrótce, że ustępują oni swoim nowym konkurentom.

LITERATURA

- [1] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pod red. M. J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 1999
- [2] Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*. Business Press, Warszawa 1999
- [3] Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., *Zarządzanie procesem zmian*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [4] Karlof B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele - przewodnik*. Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 1992
- [5] Góralczyk A., *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*. INFOR, Warszawa 1999
- [6] Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, <http://www.msp.org.pl>
- [7] Beal R. M., *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, Journal of Small Business Management, vol.38, no.1, 2000, str. 27-47
- [8] Wolff J. A., Pett T. L., *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance*, Journal of Small Business Management, vol.38, no.2, 2000, str. 34-47
- [9] O'Dwyer M., Ryan E., *Management Development for Owner/Managers of Micro-Enterprises in Ireland - A New Approach*, w: *Conference Proceedings - 22nd ISBA National Small Firms Policy & Research Conference*, Leeds 1999, str.1055-1071
- [10] Beaver G., Jennings P., *Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: An Alternative Perspective*, w: *Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century*, University of Vaasa, 1996, str.182-196

MANAGERIAL COMPETENCE AS SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Summary

The aim of the paper is to reflect about the role of managerial competence of small business leaders. In the first part of the paper some conceptions of competitive advantage related to problem of managerial competence are presented. After that small and medium sized enterprises sector and present research trends are described. Finally, attention is paid to managerial competence in small business. Results of some research in the EU are quoted.