

Leon Jakubów, Letycja Sołoducho-Pelc

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CZYNNIKI SUKCESU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Analizując osiągnięcia liderów światowych rynków, można dojść do przekonania, że raptownie maleją możliwości konkurowania małych, lokalnych przedsiębiorstw. Czy w erze globalizacji, gwałtownego postępu technologicznego, dominacji znanych, silnych marek, takich jak Johnson & Johnson, PepsiCo czy IBM, jest miejsce dla małych firm na jakimkolwiek rynku? Pamiętając, że nawet ci najwięksi zaczęli kiedyś jako małe firmy kierowane przez szefów wizjonerów, możemy stwierdzić, że szanse na przetrwanie mają zarówno firmy duże, jak i małe i średnie przedsiębiorstwa.

2. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw

Można przypuszczać, że łatwiej przedsiębiorcom osiągać sukcesy w tych krajach, których kultura szczególnie sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości. Amerykanie kochają przedsiębiorców, postrzeganych jako społeczni bohaterowie, którzy wprowadzają i rozpowszechniają nowości. Pozytywne uczucia, jakimi są obdarzani amerykańscy przedsiębiorcy, są następstwem wysokiej tolerancji wobec porażek i podziwu dla ludzi, podejmujących własną inicjatywę, a wraz z nią ryzyko. Sympatia, jaką Amerykanie darzą przedsiębiorców, powoduje, że w Stanach Zjednoczonych występują dwa trendy korzystne dla rozwoju przedsiębiorczości: przedsiębiorczość przyciąga najlepsze i najzdolniejsze umysły w Ameryce, a pieniądze zasilają przedsiębiorstwa z olbrzymią łatwością, gdyż Stany Zjednoczone mają najbardziej sprzyjający przedsiębiorcom rynek kapitałowy na świecie [13].

W literaturze prezentowanych jest wiele analiz sposobów osiągania sukcesów przez przedsiębiorstwa. Jednak brakuje uniwersalnych wskazówek, w jaki sposób

przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces i czym tak naprawdę jest sukces. W zależności od sytuacji firmy, jej celów i aspiracji, sukcesy mogą być w różny sposób definiowane i oceniane. Kluczowych źródeł sukcesów przedsiębiorstw można poszukiwać wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu. Wewnętrzne źródła sukcesu tworzy właściciel przedsiębiorstwa wraz z zespołem pracowników, a otoczenie stwarza szanse rozwojowe. O szczególnym znaczeniu wewnętrznych źródeł sukcesów świadczy to, że tylko dzięki wysokiemu potencjałowi wewnętrznemu i sprawności zarządzania przedsiębiorstwa mogą wykorzystać zewnętrzne źródła sukcesu i zapewnić sobie powodzenie w długim horyzoncie czasowym. Firma osiąga sukces dzięki optymalnemu połączeniu potencjału wewnętrznego oraz sprzyjających zewnętrznych okoliczności. „Choć sukces przedsiębiorstwa zależy od zdolności sprostania wymogom zewnętrznym, kluczem do jego osiągnięcia w każdym przypadku są umiejętności, zasoby i metody działania ulokowane wewnątrz przedsiębiorstwa” [7, s. 55].

Wyniki badań publikowane w literaturze wskazują, że źródeł sukcesów przedsiębiorstw można poszukiwać w trzech obszarach: w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w stosunku do klienta oraz w wyrażnie określonych priorytetach w zarządzaniu firmą (tab. 1).

Tabela 1. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw

Czynniki sukcesu	Obszar
Docenianie kapitału ludzkiego i przyciąganie talentów	zarządzanie zasobami ludzkimi
Priorytet inwestowania w ludzi	zarządzanie zasobami ludzkimi
Dyscyplina i autonomia pracowników	zarządzanie zasobami ludzkimi
Nacisk na pracę zespołową	zarządzanie zasobami ludzkimi
Nawyk słuchania ludzi	zarządzanie zasobami
„Obsesja” obsługi klienta	stosunek do klienta
Prosta struktura organizacyjna oraz ograniczony sztab	zarządzanie
Jasno sformułowana misja i cele	zarządzanie
Oryginalna strategia	zarządzanie
Gotowość do zmian i szybkość działania	zarządzanie
Zarządzanie poprzez wartości (kierowanie się wartościami)	zarządzanie
Innowacyjność na wszystkich szczeblach	zarządzanie
Budowanie zaufania wewnątrz i na zewnątrz	zarządzanie
Tworzenie ducha przedsiębiorczości	zarządzanie
Pozytywny stosunek do niepowodzenia	zarządzanie
Wysoka wydajność i produktywność oraz najwyższa jakość	zarządzanie
Zdolność do działania szybszego od konkurentów	zarządzanie
Dyscyplina finansowa	zarządzanie

Źródło: [10; 11; 15, s. 10-11].

Ze względu na szczególne znaczenie potencjału ludzkiego dla osiągania sukcesów przez współczesne firmy, można wskazać bardzo istotne działania w sferze personalnej, mające olbrzymi wpływ na powodzenie przedsiębiorstw:

- rozwój personelu nie ograniczający się jedynie do wybranej specjalności,
- wynagradzanie według wyników,
- koordynacja (spójność) działań w ramach polityki personalnej,
- koordynacja polityki personalnej ze strategią przedsiębiorstwa [4].

3. Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw

Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami, które w istotny sposób kształtują ich sposób działania. Ich „wyjątkowość” wynika z ograniczonego potencjału wewnętrznego, braku wpływu na otoczenie, uzależnienia pozycji konkurencyjnej od wiedzy, umiejętności i celów wyznaczanych przez przedsiębiorcę, który rzadko odwołuje się do pomocy ekspertów. Małe firmy osiągają sukcesy wtedy, gdy w swoich działaniach kładą szczególny nacisk na:

- szybkie monitorowanie możliwości,
- gotowość do zmiany obranego kierunku działania,
- oszczędne analizowanie pomysłów i skupienie uwagi na kilku najważniejszych rozwiązaniach,
- zintegrowanie analizy i działania,
- bycie postrzeganym jako specjalista,
- skupianie uwagi na stałej innowacyjności,
- utrzymywanie bliskich relacji z klientami, dostawcami i innymi partnerami,
- realizację strategii dyferencjacji w celu unikania bezpośredniej konkurencji z dużymi firmami,
- selektywne inwestowanie w szybko rosnące rynki i/lub szukanie i rozwijanie wyspecjalizowanych niszy rynkowych, zdominowanych przez silnie zdywersyfikowaną ofertę,
- zachowanie kreatywnego „napięcia” pomiędzy konkurowaniem a kooperacją [2, s. 191; 5].

Doświadczenia małych przedsiębiorstw wskazują na szczególne znaczenie dla sukcesów tych firm: wyjątkowych cech osobowościowych oraz kompetencji menedżerskich przedsiębiorcy, umiejętności dostrzegania ukrytych potrzeb rynku, dobrze dobranego zespołu pracowników oraz nowoczesnego zarządzania (tab. 2).

Przedsiębiorstwa w krajach rozwiniętych swoje sukcesy budują na analizie rynku i dobrej obsłudze klienta, trosce o pracowników i ich rozwój, szybkości oraz innowacyjności. Małe przedsiębiorstwa w Polsce są we wstępnym cyklu życia. Na swojej drodze do sukcesu koncentrują uwagę na rynku i zdobywaniu zaufania klientów, trosce o jakość, budowaniu marki, zwiększaniu skali działania, problemach finansowych, niskich cenach¹. Te czynniki sukcesu są źródłami nie tyle roz-

¹ Czynniki sukcesów małych przedsiębiorstw w Polsce sformułowano na podstawie subiektywnych wypowiedzi 30 przedsiębiorców, publikowanych w „Proficie” i „Pulsie Biznesu” w latach 2003-2004.

woju, ile wzrostu, charakterystycznymi dla młodych firm. Mimo że w opinii przedsiębiorców rok 2004 był udany, niepokoją czynniki decydujące o konkurencyjności polskich małych przedsiębiorstw. Około 60% przedsiębiorców przyznaje, że o ich konkurencyjności decyduje niższa cena, około 19% – jakość produktów/usług i tylko 1% wskazuje na innowacyjność. W dłuższym okresie ta przewaga konkurencyjna, oparta głównie na niskich cenach, jest wątpliwa w obliczu konkurencji firm z Europy Wschodniej i Azji [1].

Tabela 2. Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw

Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw	Obszar
Ciężka praca w połączeniu z zapałem oraz zdolnością przedsiębiorcy do poświęcenia się	przedsiębiorca
Kompetencje menedżerskie przedsiębiorcy	przedsiębiorca
Umiejętności pracowników	zarządzanie zasobami ludzkimi
Duża aktywność szkoleniowa	zarządzanie zasobami ludzkimi
Dzielenie się wizją i planami z pracownikami	zarządzanie zasobami ludzkimi
Bliskość w stosunku do klienta	stosunek do klienta
Wnikliwe wsłuchanie się w niespełnione/źle zaspokojone oczekiwania klientów	stosunek do klienta
Partycypacyjny styl zarządzania	zarządzanie
Znalezienie/budowanie własnej niszy rynkowej	zarządzanie
Popyt na oferowany towar/usługę	zarządzanie
Realizacja sformalizowanego planowania: strategicznego, operacyjnego i finansowego	zarządzanie
Dobre stosunki z klientami	zarządzanie
Orientacja na innowację i przywództwo technologiczne	zarządzanie
Orientacja na kooperację i współpracę	zarządzanie
Wysoka jakość wyrobów/usług	zarządzanie
Posiadanie certyfikatów	zarządzanie
Silny marketing	zarządzanie
Słaby nacisk konkurencji	zarządzanie

Źródło: [6, s. 299; 14].

Na pewien optymizm pozwalają cechy najbardziej dynamicznych firm w rankingu „Gazeta Biznesu 2004”. Firmy te, działające dłużej niż 5 lat i zajmujące czołowe lokaty w rankingu, charakteryzują się: posiadaniem wizji rozwoju, „głodem sukcesu”, stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania, troską o pracowników, wykorzystaniem internetu, koncentracją na szansach, a nie na zagrożeniach [3]. Pozytywnym objawem jest również to, że coraz więcej małych przedsiębiorstw w Polsce rośnie. Małe stają się średnie, część średnich wyrasta na duże firmy. Niestety duże nie stają się globalne. Szkoda tylko, że sukcesy odnosi mała liczba przedsiębiorstw. Na ok. 3,5 mln firm aktywnych jest 49%. Maleje liczba chętnych do przedsiębiorczego sukcesu (w 1996 r. zarejestrowano 620 tys. podmiotów, a w 2002 r. już tylko 285 tys.). 40% przedsiębiorstw kończy działalność po jednym

roku, a spośród nich tylko 20% dopuszcza możliwość ponownego podjęcia działalności [12, s. 21 i nast.].

4. Wnioski

Z badań nad czynnikami warunkującymi powodzenie małych przedsiębiorstw wynika, że sukces zależy od następujących czynników: dobrego pomysłu, ciężkiej pracy, szczęścia, nowoczesnego zarządzania, dyscypliny połączonej z partycypacyjnym stylem zarządzania, orientacji na stały rozwój i na klienta.

„Motorem sukcesów” małej firmy jest przede wszystkim przedsiębiorca, którego „sukcesy rynkowe wywodzą się z wysiłku intelektualnego” [9, s. 254]. Odpowiednia motywacja wewnętrzna, własna inicjatywa, niebanalny pomysł i pracowitość oraz olbrzymia determinacja przedsiębiorcy mają olbrzymie znaczenie dla sukcesu małej firmy. Na starcie sukcesy małych przedsiębiorstw zależą przede wszystkim od samego przedsiębiorcy, a w miarę rozwoju firmy zależą od zbiorowego wysiłku przedsiębiorcy wizjonera oraz odpowiednio dobranego zespołu pracowników.

Odniesienie sukcesu przez małe przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki traktowaniu małego rozmiaru firmy jako źródła siły i możliwości. Firmy te w swoich działaniach kładą nacisk na wyróżnianie się na tle konkurencji – po prostu bycie innym. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje dążenie do ciągłych zmian i bycie otwartym na nowe możliwości w przyszłości. Małe firmy, które odniosły sukces, dobrze przewidziały nadchodzące zmiany i przystosowały swoje zasoby do strategicznych celów. Ich sukcesy są wynikiem wykorzystania wiedzy przedsiębiorcy i pracowników oraz planowego podejścia do kierowania firmą. Firmy te udowadniają, że rozwój w zmieniającym się otoczeniu wymaga dokonywania stałych modyfikacji strategii, aby dostosowywać się do zmiennego otoczenia i wykorzystywać pojawiające się szanse w przyszłości.

Analizując tajemnice sukcesów przedsiębiorstw, należy pamiętać, że „nie ma książki kucharskiej z przepisami na sukces” [8]. Dlatego droga do sukcesu jest otwarta, a doświadczenia firm mogą posłużyć jako inspiracja w poszukiwaniu własnej drogi do sukcesu.

Literatura

- [1] *Badanie konkurencyjności sektora MSP*, PKPP Lewiatan, 2005.
- [2] Barber J., Metcalfe J.S., Porteous M., *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London – New York 1992.
- [3] *Gazele 2005. VI ranking najbardziej dynamicznych firm*, „Puls Biznesu” <http://www.pb.pl>.
- [4] Gmuer M., *Czynniki sukcesu w sferze personalnej*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 8.

- [5] Howard R., *Can Small Business Help Countries Compete?* „Harvard Business Review” 1990, listopad-grudzień.
- [6] Jakubów L., *Źródła sukcesów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Sukcesy organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- [7] Kaleta A., *Zewnętrzne i wewnętrzne warunki rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, AE, Wrocław 2004.
- [8] Kruszevska M., *Mistrzowie intuicji*, „Businessman” 2004, luty.
- [9] Mruk H., *Strategia – podstawą rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość-rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, SGH, Warszawa 2003.
- [10] *Na czym opierają się regularne sukcesy?* „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 8.
- [11] Peters T., *O głównych czynnikach sukcesów*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3.
- [12] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, red. A. Tokaj-Krzewska, A. Żołątowski, PARP, Warszawa 2004.
- [13] Sahlman W., *The New Economy is Stronger than You Think*, „Harvard Business Review” 1999, nr 12.
- [14] Sattes I., *Podstawy sukcesów małych i średnich firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6.
- [15] Urbanowska-Sojkin U., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE, Poznań 1999.

THE SUCCESS FACTORS OF SMALL FIRMS

Summary

The aim of this article is to present the specific success factors of small business. The main reason for the small firms success is a managerial competence of entrepreneur and the a leadership style. Another important factors are: “good team” and employee skills, modern management style, permanent development and client-orientation.