

AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

STANISŁAW ŚLUSARCZYK

ISBN: 978-83-7561-189-2
format 165/235, oprawa miękka
liczba stron: 208
cena: 29,90 zł



Publikacja poświęcona nowym kierunkom strategii i zarządzania marketingowego, obejmującego wszystkie poziomy i działy w firmie, nastawionego na rynek i klienta. Autor udowadnia, że dogodniejszy grunt dla realizacji nowych koncepcji marketingowych istnieje w małych i średnich firmach o wyższym poziomie kultury rynkowej niż w przedsiębiorstwach dużych i wielkich. Przedstawia metody i narzędzia wdrażania innowacyjnego podejścia marketingowego, z uwzględnieniem wymiaru strategicznego i operacyjnego oraz wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań skuteczności podejmowanych działań. Na zakończenie omówione są wyniki badań aktywności marketingowej w sektorze MŚP. Książka zawiera również wiele przykładów z praktyki firm, które osiągnęły sukces rynkowy dzięki stosowaniu nowoczesnego marketingu.

Waga przedstawionej w książce problematyki wynika z roli, jaką w gospodarce polskiej pełnią małe i średnie przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie nie w pełni dostrzegają znaczenie działalności marketingowej i jej wpływ na wyniki ekonomiczne. Potencjał gospodarczy MŚP ograniczany jest przez wąską perspektywę biznesową wielu menedżerów i właścicieli firm. Z tego też względu dobrze się stało, że Autor podjął tematykę aktywności marketingowej w tym sektorze.

– Prof. zw. dr hab. Krzysztof Opolski

O AUTORCE

Stanisław Ślusarczyk – prof. nadzw. dr hab., pracownik naukowy Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Wykładowca marketingu, strategii marketingowych na rynku międzynarodowym i badań marketingowych. Autor i współautor kilku książek i wielu opracowań z dziedziny marketingu, ekonomii oraz kilkunastu ekspertyz gospodarczych (biznesplany i wyceny przedsiębiorstw). Kieruje Firmą Consultingową „Niscon-too” specjalizującą się w doradztwie marketingowym i wycenie przedsiębiorstw. Ekspert akredytowany przez PARP.

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	---

Rozdział I

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw immanentną cechą gospodarki rynkowej.....	13
1. Pojęcie i rola sektora MŚP w gospodarce.....	13
2. Atrybuty małych i średnich przedsiębiorstw	16
3. Formy wsparcia MŚP w ramach wspólnej polityki europejskiej	19
4. Bariery rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw	22
5. Uwarunkowania aktywności marketingowej MŚP	25

Rozdział II

Znaczenie nowego podejścia do marketingowego zarządzania firmą	35
1. Marketing i zarządzanie marketingowe	35
2. Wymiar strategiczny i operacyjny zarządzania marketingowego.....	37
3. Znaczenie przewagi konkurencyjnej ujętej w kategoriach potencjału rynkowego	44
3.1. Istota przewagi konkurencyjnej.....	44
3.2. Współzależności między kształtowaniem kultury organizacyjnej, tożsamości i wizerunku firm.....	47
4. Wykorzystanie mediów w komunikowaniu się firmy z rynkiem	51
5. Konwergencja marketingu opartego na bazie danych i interaktywnych sieci informacyjnych.....	55
6. Segmentacja jako podstawa optymalizacji korzyści odpowiednim klientom	59

Rozdział III

Strategia marketingowa i jej znaczenie w firmie	65
1. Istota i funkcje strategii marketingowej.....	65
1.1. Strategia produktu	66
1.2. Strategia ceny	68
1.3. Strategia dystrybucji.....	75
1.4. Strategia promocji	76
2. Formułowanie strategii marketingowej w firmie.....	79
2.1. Modelowe ujęcie formułowania strategii marketingowej.....	79
2.2. Znaczenie niematerialnych aktywów firmy w formułowaniu jej strategii.....	87
3. Kierunek i charakter strategii a kształtowanie się aktywności marketingowej firmy.....	91
3.1. Wpływ obranego kierunku strategii na wykorzystanie strategii instrumentalnych.....	91
3.2. Kierunki aktywności marketingowej firmy w strategiach ofensywnych i defensywnych.....	94
4. Rodzaje ryzyka w poszczególnych strategiach ogólnych.....	96
4.1. Strategia wiodących kosztów i rodzaje ryzyka	96
4.2. Strategia wyróżniania i rodzaje ryzyka	97
4.3. Strategia koncentracji i rodzaje ryzyka	99
5. Mity i błędy w formułowaniu strategii marketingowej.....	100
5.1. Mit naśladownictwa.....	100
5.2. Mit nowości	101
5.3. Mit „cyklu życia”	101
5.4. Mit ciągłego doskonalenia.....	102
5.5. Mit jakości.....	102
5.6. Mit wielkości zakupu	102
5.7. Mit nowego klienta	103
5.8. Mit podobieństwa.....	103
5.9. Błędy przy opracowywaniu strategii marketingowej.....	104

Rozdział IV

Potencjał marketingowy badanych firm.....	105
1. Uwagi metodologiczne – procedura budowania mierników aktywności marketingowej	105
2. Charakterystyka badanych firm	107
2.1. Rozkład firm według kategorii wielkości	107
2.2. Kategoria wielkości firmy a jej forma organizacyjno-prawna.....	109
2.3. Wiek firmy, wielkość obrotów i lokalizacja a kategorie przedsiębiorstw	110
2.4. Wykorzystanie SIM w badanych przedsiębiorstwach	113
2.5. Prognozowanie sprzedaży i sposoby jej zorganizowania.....	114
2.6. Wykorzystanie Internetu	116
2.7. Stopa zysku i główne kierunki inwestowania	120
2.8. Cykl życia produktu i znajomość technologii	123
2.9. Siła konkurencji i koncentracja odbiorców	125
2.10. Determinanty pozycji konkurencyjnej badanych firm.....	126
2.10.1. Kształtowanie się kosztu jednostkowego	126
2.10.2. Możliwości wyróżniania się firm i ich produktów	128
2.10.3. Względny udział w rynku	130
2.10.4. Atuty strategiczne badanych firm	132
2.10.5. Wizerunek badanych firm i ich pozycja konkurencyjna.....	136

Rozdział V

Charakterystyka aktywności marketingowej badanych firm	139
1. Oszacowanie aktywności marketingowej badanych firm na podstawie przyjętego miernika	139
2. Analiza aktywności marketingowej w poszczególnych grupach przedsiębiorstw	146
2.1. Grupa mikroprzedsiębiorstw	146
2.2. Grupa małych przedsiębiorstw	150
2.3. Grupa średnich przedsiębiorstw.....	154
2.4. Grupa dużych przedsiębiorstw.....	158

3. Rozkład aktywności marketingowej w badanych firmach z uwzględnieniem wybranych parametrów.....	162
3.1. Aktywność marketingowa a stopa zysku	162
3.2. Aktywność marketingowa a cykl życia produktu.....	163
3.3. Aktywność marketingowa a siła konkurencji	164
3.4. Aktywność marketingowa a koncentracja odbiorców.....	166
3.5. Aktywność marketingowa a względny udział w rynku.....	167
3.6. Aktywność marketingowa a organizacja sprzedaży	168
3.7. Aktywność marketingowa a wizerunek firmy	169
4. Wnioski końcowe	171
Zakończenie	173
Aneks	177
Bibliografia	206

Rozdział I

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw immanentną cechą gospodarki rynkowej

1. Pojęcie i rola sektora MŚP w gospodarce

Sektor MŚP obejmuje mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa. W praktyce powszechnie przyjęła się, sformułowana przez Komisję Wspólnoty Europejskiej, definicja, która do określenia **małej firmy** wykorzystuje następujące kryteria: liczbę zatrudnionych – do 50 osób, wielkość obrotu lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln EUR. Natomiast **średnim przedsiębiorcą** jest ten, który w poprzednim roku obrotowym: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 osób, osiągnął przychód ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartość w złotych 50 mln EUR, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln EUR¹.

W obu tych przypadkach, aby przedsiębiorstwo mogło być uznane za małe lub średnie musi również spełniać kryterium niezależności. **Firma niezależna** to taka, której tylko do 25% kapitału lub prawa głosu znajduje się w rękach jednego przedsiębiorstwa lub jest własnością kilku przedsiębiorstw niekwalifikujących się jako małe i średnie. Natomiast **mikroprzedsiębiorstwo** – zatrudnia poniżej 10 pracowników i zalicza się do grup rzemieślniczych, które nie są zdefiniowane na szczeblu narodowym ze względu na ich specyficzną charakterystykę.

¹ Zgodnie z zaleceniem Komisji Wspólnoty Europejskiej nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw – Dz. Urz. WE L 10 z 13.01.2001, s. 33; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 8, t. 2, s. 141, w brzmieniu nadanym Rozporządzeniem Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 2004 r. zmieniającym Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 i rozszerzającym jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju – Dz. Urz. UE LK 63 z 28.02.2004, s. 22; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 8, t. 3 s. 64 ze zm.

W przypadku przedsiębiorcy działającego krócej niż rok, o jego uznaniu za małego lub średniego stanowi tylko wysokość średniomiesięcznego zatrudnienia za ostatni miesiąc działania przedsiębiorcy.

Struktura branżowa sektora MŚP w Polsce obejmuje niemal całą strukturę gospodarczą i wykazuje znaczne zróżnicowanie w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w sekcji „Handel i naprawy” – 35,7% i w „Przemysle” – 27,1%. Stosunkowo wysokie udziały mają sekcje „Obsługa nieruchomości i firm” – 12,5%, „Budownictwo” – 10,1% oraz „Transport, gospodarka magazynowa i łączność” – 6,3%.

Jedną z cech gospodarki rynkowej jest dominacja własności prywatnej i duży udział małych i średnich przedsiębiorstw w produkcji i usługach. Dlatego też położono szczególny nacisk w okresie polskiej transformacji na rozwój MŚP. Pomimo skromnego w porównaniu z krajami UE zakresu instrumentów prorozwojowych oraz wielkości środków finansowych przeznaczonych na wsparcie sektora MŚP, to jednak zbliżył się on znacznie do poziomu i znaczenia, jakie pełnią takie przedsiębiorstwa w gospodarce krajów rozwiniętych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią w Polsce ponad 99,8% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Odgrywają ważną rolę, wpływając na tak istotne kwestie, jak: wzrost gospodarczy, konkurencyjność, zmiany struktury gospodarczej i wielkość bezrobocia. Sektor ten charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu, a jego udział w tworzeniu PKB wyniósł w 2006 r. 47,7%, z tego małych przedsiębiorstw – 7,4%, natomiast średnich – 9,3%. Udział tego sektora w tworzeniu wartości dodanej brutto ogółem w 2006 r. osiągnął 54,1%. Przychody małych i średnich przedsiębiorstwa w 2006 r. osiągnęły wielkość 2 551 193 mln zł, natomiast nakłady inwestycyjne – 54 493,3 mln zł. Tempo wzrostu nakładów inwestycyjnych we wszystkich grupach MŚP według wielkości było wyższe niż w dużych przedsiębiorstwach. W odróżnieniu od tych ostatnich, tempo wzrostu nakładów inwestycyjnych ogółem było bardzo zbliżone do tempa wzrostu nakładów na nowe środki trwałe, co oznacza, że w sektorze MŚP zakupy nowych i używanych środków trwałych rosły mniej więcej proporcjonalnie. Inwestycje finansowane były głównie ze środków własnych – 71,5% firm, z kredytu bankowego – 21,8%, z innych źródeł – 6,7%.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stwarzają największe szanse generowania nowych miejsc pracy, których koszty są niższe niż w dużych przedsiębiorstwach. Pracujący w tym sektorze stanowią ponad 70% ogólnej liczby pracowników sektora rynkowego.

W przeciwieństwie do dużych firm, których menedżerowie posiadają wizję strategii rozwoju, prowadzenia interesów, wpływu poszczególnych regulacji na sprzedaż, zyski, inwestycje i zatrudnienie – strategię szefów małych i średnich firm są słabo znane lub nie istnieją. Sytuacja nieustannej konkurencji zmusza firmy do

łączenia się w celu uzyskiwania większej siły przetargowej. Należy wyróżnić dwie teorie przedsiębiorstw:

- **Dziecioły** – w swoich działaniach kierują się zasadą dziedziczenia własności. Pierwszeństwo nadają trwałości przedsiębiorstwa jako masy majątkowej, a także niezależności finansowej. Odmawiają przyjmowania wspólników, niechętnie biorą kredyty.
- **Liderzy** – celem priorytetowym jest wzrost i rentowność. Firmy te charakteryzują się otwartością na nowych wspólników, nie boją się kredytów, starają się utrzymać samodzielność podejmowania decyzji, akceptują wysoki poziom ryzyka. Poszukują dziedzin, gdzie można odnieść sukces ponadprzeciętny.

Niewątpliwie poprawiają się warunki funkcjonowania MŚP, które stwarzają szansę na stabilizację wzrostu gospodarczego, stymulowanego właśnie wzrostem konkurencyjności polskich firm, ale też na rosnące inwestycje, co wzmacnia potencjał wzrostu. Z tym wiąże się większe poczucie stabilności, bezpieczeństwa w podejmowaniu różnych nowych inicjatyw, które mogą wiązać się z inwestowaniem. W szczególności dotyczy to strategii rozwoju zasobów ludzkich oraz świadomości potrzeby inwestowania w kapitał ludzki. Zważywszy, że w naszej gospodarce rola sektora MŚP jako potencjalnego i przyszłego pracodawcy wciąż wzrasta, to wzmocnienie kompetencji szeroko rozumianego zarządzania jest szczególnie ważnym wyzwaniem.

Małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują różne formy zachowań dostosowawczych do wymagań gospodarki rynkowej. Należy wymienić zasadnicze formy, takie jak:

- ▶ dostosowywanie struktury ilościowo-asortymentowej i jakościowej do potrzeb nabywców,
- ▶ wybór dostawców oraz odbiorców na podstawie krótkookresowej strategii rozwoju,
- ▶ rozwój dystrybucji, poszukiwanie nowych rynków zbytu,
- ▶ stosowanie promocji.

Do elementów silnie oddziałujących na rozwój należy zaliczyć czynniki systemu finansowo-podatkowego, a szczególnie takie jak: wysokość stawek podatkowych, wielkość składek na ubezpieczenia społeczne, jak stopa oprocentowania kredytu refinansowego ogłaszana przez Narodowy Bank Polski, poziom stawek amortyzacji środków trwałych, kurs złotego, dostęp do pomocy z UE w ramach funduszy strukturalnych, formy wspierania finansowego rozwoju firm oraz regulacje prawne w zakresie windykacji wierzytelności.

2. Atrybuty małych i średnich przedsiębiorstw

W sektorze MŚP można wyróżnić wymienione niżej cechy ekonomiczne i organizacyjne, które wpływają na ich specyfikę zarządzania marketingiem.

► Nastawienie na ludzi

Menedżerowie małych i średnich firm posługują się mniejszą liczbą reguł pisanych. Zarządzają raczej w sposób bardziej intuicyjny. Jest to styl zarządzania oparty głównie na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych.

► Odpowiedzialność społeczna

Przedsiębiorcy zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami traktują swoje firmy jako integralną część lokalnej społeczności. Oznacza to, że działają oni w sposób społecznie odpowiedzialni, zacieśniają współpracę między pracownikami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i lokalną społecznością, gdyż to umożliwia im osiągnięcie celów w sposób optymalny.

► Wewnętrzne negocjacje

Nie tylko prowadzi się negocjacje z zewnętrznymi partnerami, ale również wewnątrz przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy starają się przedkładać cele firmy na indywidualne cele pracowników, aby mogli oni lepiej zrozumieć swoją rolę w firmie.

► Nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela/menedżera

Małe i średnie firmy działają na podstawie intuicji właściciela lub wynajętego menedżera. Posiadają one autonomię, która oznacza osobistą kontrolę działalności firmy przez właściciela bądź właścicieli, którzy podejmują ważniejsze decyzje. Funkcje kierownicze w przedsiębiorstwie sprawuje najczęściej właściciel i wówczas jest to zarządzanie osobiste, ma ono charakter scentralizowany i umożliwia szybkie wprowadzanie zadań. Analizując tę sytuację z punktu widzenia zarządzania marketingowego, możemy stwierdzić, że osobiste zaangażowanie się właściciela w działania, które sięgają poza cenę towaru, jego jakość i daty dostaw jest zaletą. Menedżer ma ściśle i osobiste kontakty z całym miejscem pracy, co stwarza dogodne warunki pełniejszej realizacji orientacji rynkowej przez wszystkich pracowników.

► Rozumienie rynku

Przedsiębiorcy małych i średnich przedsiębiorstw mają bardziej zróżnicowane podejście do rynków. Są oni też skłonni do poszukiwania bezpiecznych nisz rynkowych i raczej do współpracy niż do ostrej walki konkurencyjnej.

► Wielkość udziału w rynku

Udział w rynku w przypadku każdego przedsiębiorstwa wchodzącego w skład sektora MŚP jest niewielki i nie łączy się z oddziaływaniem na poziom cen czy podaż produktów i usług. Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą działalność na niewielką skalę i w przeważającej części o zasięgu lokalnym, produkują wyroby dla niszy rynkowej. W przypadku prowadzenia działalności w większym wymiarze, częściej odpowiada ona na potrzeby rynku krajowego niż regionalnego, zasadniczo firma funkcjonuje w określonym regionie geograficznym. Tylko sporadycznie małe i średnie przedsiębiorstwa są w stanie kierować swoją produkcję na rynki zagraniczne. Niewielkie przedsiębiorstwa mogą eksperymentować z różnymi elementami polityki marketingowej bez większego ryzyka zwracania na siebie niepożądaney uwagi ze strony większych firm.

Zachęcamy do lektury!