

Ewa Mroczek

Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw

Wzrastająca niepewność otoczenia, którego nieodłącznym elementem jest ryzyko, wymaga od polskich przedsiębiorstw zmiany kierunku ich orientacji – od intuicji do racjonalnego zarządzania, a tym samym przyjęcia przez nie w swym działaniu podejścia strategicznego. Zwłaszcza małym i średnim firmom coraz trudniej jest zachować konkurencyjność na rynku i zapewnić sobie korzystne warunki egzystencji i rozwoju. Muszą więc one formułować strategie swego działania, aby osiągnąć zamierzone cele.

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji strategii, u podstaw których leżą rozmaite kryteria, np. stosunek do konkurencji, rodzaj przewagi konkurencyjnej, stopień globalizacji działań, forma działalności przedsiębiorstwa, stopień koncentracji i rozproszenia geograficznego, itp.¹⁾

M.E. Porter wyróżnia trzy zasadnicze strategie, prowadzące do uzyskania strategicznej przewagi nad konkurencją: strategię niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji²⁾. Implementacja tych strategii przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce wymaga jednak uwzględnienia ich wewnątrzstrukturalnych atutów i słabości oraz specyfiki polskiego rynku.

Budowa strategii każdego przedsiębiorstwa, również małego, powinna koncentrować się na obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości. Strategia niskich kosztów, umożliwiająca konkurowanie niską ceną, była szeroko stosowana przez wiele firm w latach 70. na skutek popularyzacji koncepcji krzywej doświadczeń. Koncepcja ta wskazuje na korzyści skali produkcji, wpływające na redukcję kosztów jednostkowych. Efekty krzywej doświadczeń najłatwiej można zauważyć w branżach lub grupach produktów o najszybszych procesach innowacyjnych.

Ograniczoność zasobów finansowych i ludzkich w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce sprawia, że strategia minimalizacji kosztów i niskich cen nie wydaje się być dla nich właściwym sposobem konkurowania na rynku. Aby odnieść korzyści ze strategii niskich cen, trzeba być bowiem „pierwszym” na rynku. Zagrożenia, wynikające z bezpośredniej walki cenowej czy pojawienia się produktów substytucyjnych, które eliminują efekt doświadczenia *leadera*, są zbyt duże, aby mogły im sprostać małe firmy. Nie oznacza to jednak, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają zaniechać przedsięwzięć zmierzających do obniżania kosztów swej działalności. Wydaje się, że zwłaszcza umiejętne wykorzystanie logistyki może pomóc małym i średnim firmom w Polsce zredukować koszty i zniwelować dystans technologiczny, jaki dzieli je od firm w rozwiniętych krajach zachodnich.

Chodzi tu głównie o to, aby dzięki zastosowaniu „bezinwestycyjnych” technologii ze sfery organizacji i zarządzania poprawić efektywność przepływu towarów do sklepów i ostatecznych odbiorców oraz usprawnić funkcjonowanie dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa (magazynowanie, dopływ surowców, przygotowanie i realizacja zamówień, przygotowanie towarów do wysyłki i sprzedaży, organizacja przepływów towarów i informacji itp.). Konkretnym rozwiązaniem w tym zakresie jest tzw. *just-in-time-production*, czyli wprowadzenie zasad produkcji na ściśle określony czas i w ściśle określonej ilości. Zastosowanie tego rozwiązania w polskich warunkach pozwoliłoby małym i średnim firmom zmniejszyć ich zapasy, lepiej wykorzystać powierzchnię magazynową i kapitał obrotowy, a w konsekwencji obniżyć koszty.

Innym sposobem redukcji kosztów przedsiębiorstwa, możliwym również w przypadku polskich firm, jest tzw. *outsourcing*. Obejmuje on działania zmierzające do przekazywania na zewnątrz realizacji różnych funkcji przedsiębiorstwa innym firmom współpracującym, co prowadzi do obniżenia jego kosztów. Przykłady przedsięwzięć typu *outsourcing* dotyczą różnych dziedzin działalności przedsiębiorstw. Niektóre z nich to:³⁾

- przekazanie doradcom ds. personalnych części funkcji w zakresie organizacji i zarządzania (np. określenie kwalifikacji nowych pracowników, organizacja szkoleń pracowników),
- zlecenie badań rynku specjalistycznym instytucjom,
- wykorzystanie systemu logistycznego *just-in-time*,
- *sub-contracting system* zorganizowanej sieci poddostawców, niewielkich firm wytwarzających elementy wyrobu finalnego.

Brak chęci korzystania z usług takich firm współpracujących, a także brak tradycji tego typu współpracy, to powód niskiego poziomu wykorzystania możliwości, jakie niesie ze sobą *outsourcing*. Prowadzi to do ograniczenia np. działalności eksportowej małych i średnich firm, będąc też przyczyną niepotrzebnej rozbudowy struktur wewnętrznych w przedsiębiorstwach.



Obok niewątpliwych zalet *outsourcingu* należy również wskazać na liczne zagrożenia związane z tym przedsięwzięciem. Należą do nich między innymi: zależność od innych przedsiębiorstw, mniejsze możliwości elastycznego kierowania funkcjami przekazywanymi na zewnątrz, gorsza jakość realizacji funkcji, zmiany cen usług zewnętrznych, różne ukryte koszty, zmniejszenie motywacji własnych pracowników.

W związku z tym szansa zbudowania dostatecznie trwałej przewagi konkurencyjnej dla małych i średnich firm w Polsce leży nie tyle w ich koncentracji na walce kosztami i cenami, co w wysokiej jakości ich wyrobów i usług.

Głównym źródłem kłopotów ze sprzedażą, z jakimi boryka się wiele polskich firm, są nie tylko rosnące wymagania konsumentów, związane z niezawodnością i wielofunkcyjnością wyrobów oraz pojawienie się nowych konkurentów na rynku (głównie zagranicznych), połączone z intensywną reklamą, lecz przede wszystkim ciągle jeszcze niska jakość oferowanych produktów. Produkt wytwarzany przez małą firmę nie musi być wcale gorszy od wyrobu konkurenta, ale jeśli nie jest on od niego znacznie lepszy, to nabywca nie będzie do końca przekonany o jego jakości. Jednocześnie agresywne opanowanie rynku przez konkurentów i wzmocniona promocja powodują przestawienie się nabywców na inne wyroby. Ponieważ wysokie koszty uniemożliwiają elastyczne reagowanie ceną, jedyną właściwą strategią jest skoncentrowanie się na poprawie jakości oferowanych produktów i usług⁴⁾.

Tworząc strategiczną przewagę w obszarze jakości produktu, należy spośród jego wielu cech, takich jak: cechy użytkowe, wygląd, sposób opakowania, sposób obsługi, niezawodność, oryginalność, elitarność, marka produktu itd., wybrać jedną lub kilka, tworząc „koszyk” jakościowy danego wyrobu, będący jego *signum specificum* na rynku. Warto też podkreślić, że jakość musi być rozpatrywana w kategoriach nabywców, a nie menedżerów i technologów firmy. Nabywca bowiem decyduje o tym, czy i w jaki sposób kupowany przez niego produkt zaspokaja jego potrzebę snobizmu, poczucia luksusu, komfortu i bezpieczeństwa, piękna itd., będącą wyznacznikiem ponadprzeciętnej jakości. Za tę ponadprzeciętność „... jest gotów zapłacić więcej niż za porównywalne wyroby innych producentów.”⁵⁾

Polscy menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw wydają się mieć pełną świadomość znaczenia wysokiej jakości wyrobów i usług w walce konkurencyjnej, jakkolwiek obok konkurowania jakością, cena odgrywa ich zdaniem równie ważną rolę. Niestety, problem realizacji idei poprawy jakości napotyka w praktyce polskich firm na poważne bariery, zwłaszcza barierę kapitałową. Jednym z możliwych rozwiązań tej kwestii jest np. tworzenie przedsięwzięć typu *joint-ventures*, umożliwiających przepływ nowych technologii, czy wspólna działalność badawczo-rozwojowa w ramach tzw. inkubatorów przedsiębiorczości.

W świetle przedstawionych argumentów w zakresie strategii niskich cen i konkurencji jakościowej wydaje się oczywiste, że droga do sukcesu dla małych i średnich firm w Polsce leży w wysokiej jakości oferowanych produktów i usług, w umacnianiu dotychczasowych mocnych stron

przedsiębiorstwa i tworzeniu nowych obszarów przewagi, bazujących na coraz lepszej jakości wyrobów. Tezę tę potwierdzają również badania I. Bambergera oraz C. Y. Woo i A. C. Coopera, wskazujące na jakość produktów jako na najważniejszy wyznacznik sukcesu małych firm⁶⁾.

Kolejną alternatywą strategiczną dla sektora *small businessu* w Polsce może być **strategia dyferencjacji**, u podstaw której leży takie zróżnicowanie produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności. Zróżnicowanie to może dotyczyć różnych elementów marketingu: przede wszystkim samego produktu, sposobu świadczenia usług towarzyszących, *image*, sposobu obsługi nabywców, sprawności sieci dystrybucji itd.

Wymóg dużej elastyczności i zdolności dostosowywania się do warunków rynku przy stosowaniu tej strategii wydaje się w pełni odpowiadać charakterowi zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, które z natury cechuje elastyczność działania i szybkość reakcji na zmiany zachodzące na rynku. Wybierając tę strategię, polskie przedsiębiorstwa powinny dostosować swoje działania do cech określonych segmentów rynku i dążyć do ukształtowania wśród nabywców lojalności wobec marki towarowej przedsiębiorstwa. Stosowanie strategii dyferencjacji, obejmującej zwłaszcza jednocześnie zróżnicowanie wielu elementów i aspektów działania firmy, może doprowadzić do osiągnięcia przez małe przedsiębiorstwo pozycji quasi-monopolistycznej na rynku polskim lub w określonych segmentach ze wszystkimi pozytywnymi tego konsekwencjami. Konstrukcja takiej strategii unikalności firmy, opartej na dyferencjacji kilku elementów, nie jest wcale łatwa; zwiększa jednak szansę na sukces, gdyż najtrudniej jest powielić przewagę zbudowaną jednocześnie w wielu obszarach. Realizacja strategii dyferencjacji wymaga jednak spełnienia różnych warunków. Do najważniejszych należą:⁷⁾

- wysoka efektywność działań marketingowych,
- wysoka jakość produktu,
- korzystne wyobrażenie o produkcie i jego wytwórcy lub sprzedawcy (*image*) wśród nabywców,
- innowacyjność przedsiębiorstwa,
- systematyczne prowadzenie analizy własnych działań oraz obserwacja sytuacji na rynku, zwłaszcza zachowania się konkurencji.

Biorąc pod uwagę fakt, że firmy polskie sektora *small businessu* cechuje na ogół bardzo słaba efektywność marketingu, brak skutecznego systemu informacji rynkowej i pozytywnego *image'u*, a wytwarzane produkty nie odznaczają się najwyższą jakością, wydawać by się mogło, że strategia dyferencjacji traci prawo bytu w polskich warunkach; jednakże w długim horyzoncie czasowym może ona być z pewnością alternatywnym rozwiązaniem dla małych i średnich firm w stosunku do strategii niskich cen i kosztów. W miarę bogacenia się polskiego społeczeństwa, ewolucji stylów życia i systemów wartości oraz stopniowej realizacji marketingowej koncepcji zarządzania przez polskie przedsiębiorstwa, o przewadze konkurencyjnej małych i średnich firm będzie decydowała unikalność i oryginalność ich produktów/usług, a nie tylko niska cena.

Wybierając tę strategię działania, polskie firmy muszą mieć jednak świadomość określonych rodzajów ryzyka związanych z jej realizacją. Należy tu wymienić:⁸⁾

- możliwość imitacji ze strony firm konkurencyjnych,
- możliwość zmniejszenia się znaczenia czynnika różnicowania produktu, np. na skutek zmiany preferencji odbiorców,
- powstanie zbyt dużej różnicy kosztów działania w stosunku do konkurentów i w konsekwencji dużej różnicy cen, co może osłabić lojalność nabywców wobec marki i spowodować przerzucenie się części odbiorców na tańsze produkty.

Kolejną strategią konkutowania na rynku, właściwą dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, jest strategia koncentracji na zaspokajaniu popytu określonego kręgu nabywców poprzez świadomy wybór specjalnej kombinacji w układzie produkt–nabywca–rynek, czyli koncentracji na wybranym segmencie rynku, po uprzednim ustaleniu nisz rynkowych (strategia segmentacji). W budowie niszy rynkowej główne znaczenie ma aspekt jakości oferowanych wyrobów lub usług oraz sposób dystrybucji i obsługi nabywców.

Strategia segmentacji rynku i silna koncentracja na wybranym segmencie jest mniej kosztowna niż działanie zgodnie z założeniami strategii dyferencjacji. Dlatego też jest ona szansą, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw w polskich warunkach, dysponujących z reguły ograniczonymi zasobami finansowymi i gorszą pozycją konkurencyjną.

Znalezienie na rynku luk, w których nie ma wielu konkurentów, i ograniczenie przez to skali działania, pozwala na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów i daje większą szansę na odniesienie sukcesu. Koncentracja działalności przedsiębiorstwa na wybranych segmentach wymaga jednak od niego przeprowadzenia szczegółowych badań marketingowych w celu identyfikacji korzystnych dla niego grup odbiorców (segmentów) oraz określenia odpowiedniej kombinacji decyzji marketingowych (*marketingu-mix*). Nie jest to zadanie łatwe, zwłaszcza dla polskich firm *small businessu*. System informacji marketingowej w tych przedsiębiorstwach pozostawia bowiem jeszcze wiele do życzenia. Intuicja i improwizacja nie przyniosą tu oczekiwanych rezultatów. Jedynie rzetelna i wielostronna informacja o rynku pozwoli zmniejszyć ryzyko działalności firmy i zamienić intuicję w zdarzenia o wysokim prawdopodobieństwie. Niestety, problem ten ciągle jeszcze nie jest należycie oceniany przez polskich przedsiębiorców. Co prawda, według badań autorki, aż 60% respondentów deklaruje prowadzenie własnych badań rynku, sprowadzają się one jednak najczęściej do bezpośrednich kontaktów z klientami i w związku z tym nie mogą być utożsamiane z fachowymi metodami i technikami badań marketingowych.

Pewnym rozwiązaniem, prowadzącym do zmniejszenia luki informacyjnej o potrzebach rynku w polskich warunkach, wydaje się być możliwość skorzystania w tym zakresie z pośrednictwa izb handlowo-przemysłowych czy regionalnych izb biznesu. Ich zadaniem byłoby stworzenie i doskonalenie systemu gromadzenia informacji oraz dokonywanie wstępnej analizy i oceny przynajmniej podstawowych danych. Nie bez znaczenia jest tu również doskonalenie własnych umiejętności poszukiwania i posługiwania się dostępnymi źródłami informacji wśród

wszystkich pracowników firmy. Często bowiem zwykła niewiedza o tym, gdzie szukać potrzebnych danych i jak je odpowiednio wykorzystać sprawia, że system informacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach *small businessu* po prostu nie funkcjonuje. Nic więc dziwnego, że do najczęściej stosowanych przez polskie firmy kryteriów segmentacji rynku należą: kryterium geograficzne i, znacznie rzadziej, ekonomiczno-społeczne. Natomiast tworzenie segmentów na podstawie czynników psychologicznych, których rozpoznanie wymaga intensywnych badań rynkowych, można spotkać tylko w sporadycznych przypadkach.

Polskie przedsiębiorstwa małego biznesu powinny w przyszłości zmierzać w kierunku identyfikacji segmentów o charakterze jakościowym, wykorzystując przy tym np. typologię stylów życia polskich konsumentów. Wymaga to naturalnie wzmoczonych badań marketingowych, a przede wszystkim usunięcia braków polskich menedżerów w zakresie wiedzy z dziedziny szeroko rozumianego biznesu oraz przyjęcia przez nich marketingowej koncepcji zarządzania firmą jako podstawy swej działalności gospodarczej.

Fachowo przeprowadzona segmentacja rynku i wynikająca z niej operowanie w niszach rynkowych pozwolą polskiemu *small businessowi*:

- skoncentrować swoje wysiłki (w tym również wysiłki w zakresie stosowanej koncepcji marketingowej) na wybranych rynkach (segmentach) działania,
- uzyskać przewagę konkurencyjną przy wykorzystaniu ograniczonych środków finansowych i innych zasobów firmy, pod warunkiem, że zostaną one wykorzystane w odpowiedni sposób,
- dokładnie rozpoznać rynki cząstkowe i potrzeby konsumentów, co pozwoli na intensywne rozpracowanie problemów odbiorców i opracowanie adekwatnych rozwiązań,
- osiągnąć lepszy stosunek kosztów do korzyści przy zastosowaniu instrumentów marketingowych,
- stosować argumentację opartą na znajomości potrzeb klientów,
- prowadzić przekonującą reklamę i podejmować bardziej racjonalne decyzje w zakresie wyboru środków i kanałów reklamy.

Biorąc pod uwagę brak wystarczających zasobów personalnych, spełniających określone wymagania, oraz ograniczoność środków finansowych polskich przedsiębiorstw *small businessu*, jak również niewielką siłę przetargową na rynku tych firm, a tym samym rosnące ryzyko ich działalności, wydaje się oczywiste, że te przedsiębiorstwa w Polsce powinny koncentrować się na relatywnie jasno określonych wąskich segmentach. W nawiązaniu do matrycy strategicznych przedsięwzięć według H. J. Ansofa oznacza to jednoznacznie preferencję dla strategii penetracji rynku (intensyfikacja sprzedaży dotychczasowych produktów na tym samym rynku) w stosunku do strategii rozwoju rynku (wprowadzenie tego samego produktu na nowe rynki) czy rozwoju produktu (wprowadzenie nowego produktu na dotychczasowym rynku). Najbardziej zaś ryzykowną alternatywą dla małej firmy jest wybór strategii dywersyfikacji (wprowadzenie nowych produktów na nowe rynki). Badania G. Robsona, C. Gal-

laghera i M. Daly wykazały bowiem, że strategia ta może być skutecznie stosowana tylko przez te małe przedsiębiorstwa, które osiągnęły już mocną pozycję na rynku w swej podstawowej działalności. W przeciwnym wypadku dywersyfikacja okaże się dosyć kosztownym eksperymentem⁹⁾.

Alternatywną strategią działania na rynku dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw, których atuty nie są na tyle silne, aby umożliwiły im samodzielne osiągnięcie sukcesu, jest również **strategia kooperacji**. Wybór tej strategii przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce stwarza im możliwość przynajmniej częściowego wyeliminowania barier efektywnego działania na rynku, jakimi są zwłaszcza ograniczoność zasobów ludzkich i finansowych przedsiębiorstw *small businessu* oraz wysokie koszty działań marketingowych.

Powiązania kooperacyjne w polskich warunkach mogą obejmować związki między konkurentami lub firmami nie konkurującymi ze sobą. W tym drugim przypadku mamy do czynienia z tzw. symbiozą marketingową, którą można spotkać głównie w przedsiębiorstwach wytwarzających i sprzedających produkty komplementarne. Tego rodzaju kooperacja może dotyczyć również podobnych dóbr, przeznaczonych jednak na różne rynki lub dla różnych segmentów rynku.

Ostatnio coraz częściej stosowanym sposobem powiązań kooperacyjnych jest tworzenie sieci wspólnych przedsięwzięć z potencjalnymi konkurentami, czyli budowa tzw. strategicznych aliansów. Porozumienia te mogą mieć charakter wspólnych przedsięwzięć kapitałowych, licencyjnych, wymiany informacji rozwojowych, produkcyjnych czy marketingowych, itd. Ich celem jest ograniczenie konkurencji w wybranych dziedzinach i rozłożenie ryzyka oraz zaangażowanego kapitału¹⁰⁾. Wydaje się, że jest to właściwe rozwiązanie, zwłaszcza w odniesieniu do polskich firm małego biznesu, które borykając się na co dzień z brakiem kapitału, problemem przestarzałych technologii czy niedostatkiem wiedzy marketingowej, mogłyby dzięki kooperacji z innymi jednostkami gospodarczymi, zwłaszcza z przedsiębiorstwami zagranicznymi, zmniejszyć dzielący je dystans i wykorzystując efekty synergii, zwiększyć szansę swego przetrwania i rozwoju. Doświadczenia niemieckie dowodzą, że ważną rolę pośrednika między poszczególnymi przedsiębiorstwami sektora małego biznesu w przedsięwzięciach kooperacyjnych odgrywają izby handlowo-przemysłowe. Ideę tę można byłoby przenieść również na grunt polski, zwłaszcza iż jednym z głównych celów funkcjonowania tych instytucji jest działanie zmierzające do stworzenia warunków dla takiej kooperacji, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw w tym zakresie.

Rozważając możliwości i celowość stosowania przedstawionych strategii działania przez małe i średnie przedsiębiorstwa, często zaleca się im wybiórcze kopiowanie rozwiązań liderów na swoich lokalnych rynkach. Analiza uwarunkowań sukcesów i porażek lidera ich rynku mogłaby ułatwić tym przedsiębiorstwom budowanie własnej strategii, zmniejszającej dzielący je dystans, czy też pozwolić dokonać wyboru właściwego wzorca zachowania konkurencyjnego, np. takiego jak budowanie niszy rynko-

wej lokalnych nabywców, połączone z tworzeniem różnorodnych barier wejścia na swój rynek, czy też unikanie konkurencji przez podział rynku lub kooperację. Takie rozwiązanie proponuje np. K. Obłój¹¹⁾. Odmienne stanowisko w tej kwestii zajmuje natomiast P. Schulz, stwierdzając, że naśladowanie osiągnięć innych firm zamiast tworzenia własnych innowacji wydaje się być wątpliwą strategią dla przedsiębiorstw *small businessu*¹²⁾.

Biorąc pod uwagę realia polskiej gospodarki oraz stan zasobów (materialnych i niematerialnych) sektora małego i średniego biznesu w Polsce, należałoby opowiedzieć się za propozycją K. Obłója. Trzeba jednak pamiętać, że nie naśladowanie, nawet wybiórcze, lecz oryginalność i niekonwencjonalność rozwiązań decydują najczęściej o sukcesie rynkowym. Dlatego, mimo ograniczonych środków, polski *small business* powinien oprzeć budowę strategii swego działania na kreatywnym szukaniu nowych rozwiązań, a nie na imitacji.

W świetle przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że zapewnienie sobie długofalowej przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa *small businessu* wymaga dokonania przez nie świadomej segmentacji rynku i wyboru segmentów o nowych możliwościach rozwoju w oparciu o szczegółowe rozpoznanie rynku. Podjęcie działalności w atrakcyjnej niszy rynkowej (koncentracja na określonym segmencie rynku) wymaga z kolei poznania, a nawet wykreowania, nowych potrzeb odbiorców. Tylko wtedy, gdy oferowane przez przedsiębiorstwo wyroby będą inne, inaczej – nowocześniejsze – sprzedawane i dostarczane, ma ono szansę na sukces. Ważną rolę odgrywa przy tym wysoka jakość produktów i usług oraz sprawny system obsługi klientów. Główną podstawą rozwoju polskiego *small businessu* i umocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku powinna być więc orientacja firm na najwyższą jakość. Oznacza to, iż cecha ta musi stać się jednym z podstawowych atrybutów tworzonej strategii, co pozwoli małym i średnim przedsiębiorstwom w Polsce nie tylko przetrwać na rynku, lecz również umożliwi im dalszą ekspansję.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. np. A. SZNAJDER, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1992, s. 69 i następane.
- ²⁾ Por. M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994, s. 60 i następane.
- ³⁾ Por. A. SZNAJDER, op. cit., s. 110–111 oraz A. BAUER, D. GEYER, *Lean Marketing*, Landsberg am Lech 1993, s. 167–175.
- ⁴⁾ Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994, s. 150.
- ⁵⁾ Ibidem, s. 39.
- ⁶⁾ Por. I. BAMBERGER, *Portfolio Analysis for the Small Firm*, „Long Range Planning”, Vol. 15, nr 6/1982, s. 49–57 oraz C. Y. WOO, A. C. COOPER, *The Surprising Case for Low Market Share*, „Harvard Business Review”, November–December 1982, s. 106–113.
- ⁷⁾ Por. T. LEVIT, *Marketing-Erfolg durch Differenzierung*, „Harvard Manager” 1982, nr 3, s. 79–86.
- ⁸⁾ Por. M. E. PORTER, op. cit., s. 61.
- ⁹⁾ Por. G. ROBSON, C. GALLAGHER, M. DALY, *Diversification Strategy and Practice in Small Firms*, „International Small Business Journal”, Vol. 11, nr 2/1993, s. 37–53.
- ¹⁰⁾ Por. J. E. FORREST, *Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 28, Nr 3/1990, s. 37–45.
- ¹¹⁾ Por. K. OBŁÓJ, op. cit., s. 72.
- ¹²⁾ Por. P. SCHULZ, *Die Portfolio-Analyse als Instrument der Strategischen Planung in industriellen Klein- und Mittelbetrieben*, Möglichkeiten, Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt/Main 1988, s. 218.