

Anna Sibińska

Zachowania marketingowe małych i średnich firm a styl kierowania ich właścicielami

Sektor MSP¹⁾ odgrywa istotną rolę w gospodarce państwa. W większości krajów UE małe i średnie firmy są podstawą rozwoju gospodarczego i posiadają istotny wkład w rozwój zatrudnienia, prywatnej własności, przemysłu i nowych dziedzin produkcji. Również w Polsce od kilku lat zaczęto zwracać uwagę na sektor MSP, który stanowi w gospodarce naszego państwa przeszło 99% wszystkich prywatnych przedsiębiorstw i daje zatrudnienie 62,5%²⁾ w skali całego kraju. Podejmowane przez państwo działania koncentrują się głównie na tworzeniu prawnych, administracyjnych i organizacyjnych warunków ich działalności, procesach tworzenia oraz powoływaniu i rozwoju instytucji na rzecz pomocy tym firmom. Wydaje się jednak, że pomoc ta, choć bardzo potrzebna sektorowi MSP, nie zawsze dociera do docelowych odbiorców ze względu na słabe zrozumienie działania tych firm oraz uświadomienie sobie specyfiki ich funkcjonowania.

Analizując zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw, nie można dokonywać ich oceny na podstawie kryteriów przyjętych dla dużych organizacji, ani traktować je jako miniatury wielkich światowych przedsiębiorstw. Należy zdawać sobie sprawę, że małe i średnie firmy działają pod wpływem innych czynników. Istotną rolę odgrywa w ich przypadku osoba właściciela, która najczęściej jest także menedżerem odpowiedzialnym za zarządzanie firmą. Właściciele małych przedsiębiorstw, odpowiedzialni za jej losy, podejmują wszystkie decyzje, również te, które związane są z marketingiem. Dlatego też, aby lepiej zrozumieć działania marketingowe MSP, należy przeanalizować motywy postępowania właścicieli oraz czynniki, które wpływają na styl zarządzania firmą.

W pierwszej części artykułu scharakteryzowano cechy właścicieli małych firm, które mają bezpośredni i pośredni wpływ na działania marketingowe firmy. Cechy te tworzą profil właściciela małej firmy i pozwalają na wyróżnienie różnych typów przedsiębiorców. W drugiej natomiast przedstawiono model stylu zarządzania marketingiem w małych i średnich firmach.

Cechy właścicieli małych firm

Nie ulega wątpliwości, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw są w większości przypadków jedynymi osobami, które podejmują decyzje w swojej firmie. Analizując zachowania marketingowe małych i średnich firm należy zastanowić się nad tym, jakie czynniki mają wpływ na po-

dejmowanie decyzji marketingowych. W tekście zostaną przedstawione następujące czynniki, które oddziałują na postępowanie przedsiębiorców:

- wiek,
- wykształcenie,
- poprzednie miejsce pracy i zatrudnienie,
- ogólna filozofia biznesu,
- zarządzanie czasem.

Jednym z czynników, który ma pośredni wpływ na zachowania marketingowe firm jest **wiek** ich właścicieli: Z jednej strony zbyt młody wiek może być utożsamiany z brakiem doświadczenia w zarządzaniu i słabym wyczuciem rynku. Z drugiej jednak strony, to właśnie młodych ludzi cechuje największy dynamizm w działaniu i otwartość na nowe idee i rozwiązania. Oni będą w firmie twórcami nowych pomysłów i będą skłonni bardziej niż inni do wprowadzania skutecznych narzędzi oddziaływania na konsumenta oraz rynek.

Z raportu zrealizowanego w ramach projektu Phare w lipcu 1996³⁾ wynika, że wśród właścicieli firm sektora MSP przeważają osoby w wieku 36–45 lat. W Polsce ten przedział wiekowy stanowi 48% wszystkich badanych. Na drugim miejscu znalazła się grupa wiekowa od 46 do 55 lat. Najmniej młodych przedsiębiorców to ludzie poniżej 25 lat. Sytuacja ta prawdopodobnie ulegnie zmianie. Z młodym pokoleniem wiąże się duże nadzieje na rozwój przedsiębiorczości. Z raportu badań przeprowadzonych przez CBOS⁴⁾ wynika, że 64% badanych osób ze szkół ponadpodstawowych brało pod uwagę założenie swojej własnej działalności. Taką możliwość deklarowały prawie wszystkie dzieci prywatnych przedsiębiorców.

Znaczenie **wykształcenia** przedsiębiorcy może mieć również istotny wpływ na rozwój firmy i być traktowane jako czynnik jej wzrostu. Polscy przedsiębiorcy⁵⁾ w sektorze MSP to w większości przypadków mężczyźni z wykształceniem technicznym, a prawie połowa z nich posiada wyższe studia techniczne i doświadczenie w branży. Szczególnie istotne jest to dla sektorów, których działalność opiera się na zaawansowanych technologiach. Właściciele dobrze prosperujących, zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw to osoby posiadające wykształcenie wyższe i podyplomowe w naukach ścisłych i technicznych. Ze względu na posiadane kwalifikacje łatwiej jest im zarządzać produktem oraz osiągać przewagę technologiczną i innowacyjną.

Niestety, mniej niż 10% badanych posiada wykształcenie z zakresu zarządzania lub ekonomiczne. Może mieć na to wpływ stosunkowo niedawny rozwój

tych kierunków na polskich uczelniach, a także słabo rozwinięte szkolenia dla MSP w tym zakresie. Jak wynika z raportu⁶⁾ polskim firmom brakuje umiejętności z zakresu sprzedaży i marketingu. Sytuacja ta niewątpliwie odgrywa istotną rolę w rozwoju orientacji rynkowej w firmie i podejmowaniu trafnych decyzji marketingowych.

Wcześniejsze zatrudnienie także istotnie oddziałuje na styl kierowania firmą. Osoby, które wcześniej pracowały w dużych przedsiębiorstwach o sprawnie działających systemach organizacyjnych i istniejących komórkach marketingu, będą niektóre z rozwiązań przenosić na grunt swoich firm. Będą także charakteryzowały się większą świadomością działań marketingowych. Z drugiej jednak strony, złe przyzwyczajenia i nawyki wyniesione z poprzednich miejsc pracy mogą przyczynić się do popełniania tych samych błędów w ich własnych przedsiębiorstwach.

Oprócz takich czynników, jak: wiek, wykształcenie czy poprzednie miejsce pracy działania marketingowe podejmowane przez właścicieli zdeterminowane będą również ich **ogólną filozofią biznesu**. Będzie oznaczało to, w jaki sposób podejmują ryzyko, radzą sobie ze zmieniającą sytuacją na rynku, dążą do rozwoju firmy. Szczególnie w fazie początkowej istnienia firmy inicjatywa i zdolności przedsiębiorcze właścicieli będą odgrywały istotną rolę. Przedsiębiorca albo pozwoli rozwinąć się jej w dynamicznie działającą organizację, albo będzie ten wzrost hamować.

Podejście do biznesu odzwierciedlają przyjęte przez właścicieli cele działania firmy. Z raportu⁷⁾ wynika, że na pierwszym miejscu stawiają wzrost sprzedaży, na drugim wzrost zysku, a dopiero jako trzecie wymieniają wzrost zatrudnienia. Dwa pierwsze wymienione cele wskazują na dążenie małych firm jedynie do maksymalizacji zysków, a co za tym idzie zwiększania dochodów właścicieli. Takie podejście do funkcjonowania przedsiębiorstwa sprawia, że przedsiębiorcy są raczej nastawieni na osiąganie własnych korzyści, a rozwój firmy jest rzeczą drugoplanową.

Istotny wpływ na styl kierowania firmą odgrywa **zarządzanie czasem**, a dokładniej rozgraniczenie czasu, który przedsiębiorcy poświęcają na pracę, a czasu przeznaczonego na wypoczynek i zabawę. Nie ulega wątpliwości, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw są w większości przypadków jedynymi osobami, które podejmują decyzje i zarządzają firmą. Najczęściej olbrzymie zaangażowanie w sprawy firmy powoduje, że nie posiadają zbyt wiele czasu wolnego i nie potrafią zdystansować się od działań firmy. W niewielu przypadkach zdarza się, aby obowiązki związane z kierowaniem organizacją były cedowane na pracowników. Ma to wpływ na jakość podejmowanych decyzji i sprawia, że los firmy uzależniony jest jedynie od podejścia jej właściciela.

Scharakteryzowane powyżej czynniki tworzą obraz przedsiębiorcy małej firmy. W zależności od stopnia ich oddziaływania przedsiębiorcy będą uosabiali różny styl zarządzania firmą. W wielu współczesnych opracowaniach dotyczących postrzegania właścicieli sektora MSP wyróżnia się ich trzy rodzaje ze względu na rolę, jaką odgrywają dla swojego przedsiębiorstwa i w jaki sposób je prowadzą⁸⁾:

- rzemieślnika – osoby, która zainteresowana jest wypłacanym wynagrodzeniem, należnym za wykonaną pracę,

- klasycznego przedsiębiorcę, który dąży do maksymalizacji zysku osiąganego w firmie,
- menedżera, czyli osoby, której działania prowadzą do doskonalenia funkcji zarządzania firmą i osiągania przez firmę korzyści w długim okresie.

Innym, ciekawym przykładem typologii właścicieli MSP może być ich podział wykorzystany do opracowania segmentacji małych i średnich przedsiębiorstw⁹⁾. Według tej klasyfikacji możemy wyróżnić:

- **Bezsporną głowę rodzinnej firmy** (*the undisputed head of the household*) – bardzo konfliktowi, agresywni, nieprzejednani, postrzegają swój biznes jako ciągłą walkę z przeciwnościami losu. Występuje u nich „syndrom Alamo”¹⁰⁾. Najczęściej wyolbrzymiają swoje możliwości umiejętnego zarządzania firmą. Często irytują się z powodu wielu sytuacji, nawet samych nabywców, których muszą poznawać i zaspokajać ich potrzeby.

- **Zaślubieni pod tolerancją** (*married under sufferance*) – drugi typ wydaje się częściej rozpamiętywać trudności niż zauważać radości i sukcesy w prowadzeniu biznesu. Są oni przykładem osób introspektywnych, pytani o swoje priorytety, głównie koncentrują się na redukcji kosztów, unikaniu ryzyka i obronie osiągniętej pozycji. Nie są zorientowani na to, co się dzieje w otoczeniu, ale koncentrują się na problemach wewnętrznych firmy. Nie mają większych aspiracji na nowe marketingowe możliwości i zmiany.

- **Samowystarczalni** (*do it yourself*) są ekspertami w różnych szalonych pomysłach. Polegają na własnym instynkcie i szczęściu. Sami nie uważają się za przedsiębiorców i wykazują brak pewności w sprawach marketingu.

- **Oświeceni partnerzy** (*enlightened partners*) – w odróżnieniu od innych charakteryzują się o wiele większym postępem i otwartością w prowadzeniu swojego biznesu. Są przykładami przedsiębiorców, skoncentrowanych na rozwoju firmy, ekspansji na nowe obszary. Są dobrze wykształceni i zazwyczaj byli poprzednio wykwalifikowanymi pracownikami w dużych firmach.

Model stylu zarządzania marketingiem

Odzwierciedleniem rozważań nad wpływem stylu kierowania właścicieli MSP na zachowania marketingowe małych firm może być model stylu zarządzania marketingiem stworzony przez Carsona i Cromie¹¹⁾. W modelu zostały wyróżnione trzy podejścia do marketingu małych firm: ● marketing przypadkowy, ● marketing przedsiębiorczy (*entrepreneurial marketing*), ● marketing organizacyjny (*organizational marketing*).

Marketing przypadkowy

W pierwszym podejściu autorzy sugerują, że czynniki otoczenia i niewielki rozmiar firm, jej moc i możliwości, czynią z przedsiębiorcy osobę, która reaguje jedynie na bieżące sytuacje na rynku. W większości przypadków działania małych firm oparte są na codziennym przetrwaniu niż planowaniu swoich działań w długiej przyszłości. Istnieje wiele czynników utrudniających rozwój działań marketingowych oraz myślenia rynkowego w małych i średnich firmach. Zalicza się do nich: ● niechęć właścicieli do zatrud-

niania specjalistów (sami w większości posiadają wykształcenie techniczne lub inżynierskie), ● rezerwy i dystans w stosunku do działania marketingu (traktowany jest jako działanie dodatkowe), ● słabe rozumienie marketingu.

Badania nad reklamą i marketingiem są nieustannie odrzucane ze względu na to, że właściciele małych firm uważają je za drogie, trudne do zrealizowania i nieistotne przy prowadzeniu firmy. To całkowicie wyjaśnia, dlaczego w przypadku MSP nie możemy mówić o silnej orientacji marketingowej, a ich działania nazywa się marketingiem przypadkowym.

Marketing przedsiębiorczy (*entrepreneurial marketing*)

W drugim podejściu autorzy zwracają uwagę na wpływ przedsiębiorczości na zachowania marketingowe firm. Według Smitha (1967)¹²⁾ wyróżnia się dwa typy przedsiębiorców. W pierwszym przypadku przedsiębiorca oddziałuje na otoczenie poprzez personalne stosunki z innymi i jedynie do tego sprowadzają się jego działania w marketingu. Natomiast drugi typ przedsiębiorców to osoby zorientowane na rynek, szukające nowych możliwości i szans rozwoju ich firmy. Małe firmy zarządzane przez drugi typ przedsiębiorców mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego i rozwój. Z badań przeprowadzonych przez Smarta i Contanta (1994)¹³⁾ wynika, że ludzie prowadzący biznes, którzy posiadają większą zdolność myślenia przedsiębiorczego, wykazują większe wyróżniające marketingowe kompetencje. Ford and Rowley (1979)¹⁴⁾ zakładają, że marketingowe zachowania MSP odzwierciedlają motywację, wiarę w sukces, postawy i przyjęte cele ich właścicieli – menedżerów.

Marketing organizacyjny (*organizational marketing*)

W trzecim podejściu zwraca się uwagę na miejsce i rolę marketingu strategicznego oraz planowania marketingowego w małych firmach. Autorzy tego podejścia podkreślają wpływ kultury organizacyjnej firmy na zarządzanie i planowanie działań marketingowych. Badania dowodzą¹⁵⁾, że orientacja marketingowa pojawia się wówczas, gdy inne elementy w systemie organizacyjnym firmy ją wspierają. Potwierdza to również badanie Morris i Paul (1987)¹⁶⁾, gdzie działania marketingowe małych firm w dużej mierze uzależnione są od ich kultury organizacyjnej. Ponadto Carson i Cromie (1989)¹⁷⁾ podejmują próbę wyjaśnienia wpływu zarządzania i kultury małych firm na charakter planowania działań marketingowych. Ich badanie sugeruje potrzebę dopasowywania działań marketingowych do warunków zewnętrznych, w jakich działają małe firmy i charakteru samych właścicieli.

Podsumowanie

Celem artykułu było zwrócenie uwagi na rolę, jaką odgrywa właściciel w działaniach marketingowych małych i średnich firm. Scharakteryzowane w artykule cechy właścicieli i różne style kierowania firmą mają wpływ na tworzenie orientacji marketingowej i stosowanie aktywnych narzędzi marketingowych. Oczywiście nie można rozpatrywać

zachowań MSP jedynie przez pryzmat stylu zarządzania jej właściciela. Niemniej jednak jest to osoba, która ma wpływ na wszystkie decyzje i powoduje, że firma się rozwija lub pozostanie w tej samej pozycji. Poznanie samych przedsiębiorców sprawia, że można lepiej zrozumieć i identyfikować działania MSP

Anna Sibińska

PRZYPISY

- ¹⁾ Mówiąc o sektorze MSP zaliczać będziemy do niego firmy na podstawie klasyfikacji ustalonej w rekomendacji Komisji Europejskiej z kwietnia 1996 r w sprawie zdefiniowania małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z rekomendacją do wspomnianego sektora zalicza się te, które zatrudniają poniżej 250 osób, ich obroty roczne są niższe niż 40 mln ecu lub wynik bilansowy nie osiąga 27 mln ecu i jednocześnie posiadają ekonomiczną niezależność.
- ²⁾ Red. W. DZIERŻONOWSKI, A. SZTETYŁŁO, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, przygotowany przez Polską Fundację Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Dane zostały zebrane za lata 1998–1999.
- ³⁾ Dane pochodzą z raportu *The Survival, Growth and Support Needs Manufacturing SMEs in Poland and The Baltic States*, David Smallbone i inni.
- ⁴⁾ *Praca zarobkowa i stosunek do pieniędzy młodzieży szkół ponadpodstawowych*, CBOS, Komunikat z badań, Warszawa, styczeń 2000 r.
- ⁵⁾ Red. B. PIASECKI, *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach europejskich*, Warszawa 1998, raport Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju MSP.
- ⁶⁾ Red. B. PIASECKI, *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach europejskich*, Warszawa 1998, raport Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju MSP.
- ⁷⁾ Red. B. PIASECKI, *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach europejskich*, Warszawa 1998, raport Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju MSP.
- ⁸⁾ B. PIASECKI, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, STANWORT M. J., CURRAN J., 1973.
- ⁹⁾ N. CULKIN, D. SMITH, *An Emotional Business: A Guide to Understanding...*, „Qualite Market Research Journal”, Vol. 03, Issue 3 2000, tłumaczenie własne.
- ¹⁰⁾ Firmy, które charakteryzuje nieodłączna podejrzliwość w stosunku do dużych dostawców i innych firm na rynku; firmy te prowadzi zaciekłą walkę, w której każdy jest dla nich przeciwnikiem i zagraża ich istnieniu.
- ¹¹⁾ D. CARSON, S. CROMIE, 1989, *Marketing Planning in Small Enterprise: A Model and Some Empirical Evidence*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 5 No. 1, s. 33–50.
- ¹²⁾ N.R. SMITH, 1967, *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*, Michigan State University Press, East Lansing, MI.
- ¹³⁾ D.T. SMART, J.S. CONTANT, 1994, *Entrepreneurial Orientation, Districtive Marketing Competencies and Organizational Performance*, „Journal of Applied Business Research”, Vol. 10, No. 3, s. 28–38.
- ¹⁴⁾ D. FORD, T.P. ROWLEY, 1979, *Marketing and Small Industrial Firm*, „Management Decision”, Vol. 17, No. 2, s. 144–56.
- ¹⁵⁾ J.G. COVIN, D.P. SLEVIN, 1989, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, Vol. 10, s. 75–87.
- ¹⁶⁾ M.H. MORRIS, G.W. PAUL, 1987, „*The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing Established Firms*”, Journal of Business Venturing, Vol. 2, No. 3, s. 246–59.
- ¹⁷⁾ Op. cit.