

Daria MOTAŁA*

STRATEGIA KONCENTRACJI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA GAZOWNICZEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.076.14

Małe i średnie przedsiębiorstwa realizują charakterystyczne strategie działania, co związane jest z trudnością z ich przetrwaniem na rynku. Często na etapie powstawania poszukują nisz rynkowych i na nich się koncentrują w całej dalszej działalności. W prowadzonych badaniach obejmujących przedsiębiorstwa sektora gazowniczego starano się określić, na ile realizowany jest ten typ postępowania. Wzięto pod uwagę okres funkcjonowania na rynku oraz poziom specjalizacji. Starano się także sprawdzić czy istnieje związek pomiędzy zdolnością do przetrwania na rynku oraz poziomem specjalizacji realizowanym przez firmy. Wysoka specjalizacja ogranicza możliwości samodzielnej realizacji kompleksowych zleceń ze strony klientów, co powoduje konieczność nawiązywania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. W konsekwencji badania dotyczyły także częstotliwości występowania takiej współpracy.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, specjalizacja, strategia koncentracji

1. WYBÓR PROBLEMATYKI BADANIA

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią większość firm funkcjonujących na polskim rynku. Wnika stąd zainteresowanie badań naukowych podmiotami o takiej wielkości. Jednocześnie niewiele spośród zarządzających nimi świadomie i w pełni zgodnie z założeniami wykorzystuje sposoby zarządzania. Widoczna jest jednak tendencja do dostosowywania ich do rodzaju prowadzonej działalności, która często określana jest raczej wąsko. Prowadzi to do koncentrowania się na określonych produktach, odbiorcach i innowacjach ściśle nakierowanych na dotychczasowy wyrób. Specjalizacja funkcjonowania jest specyfiką małych i średnich firm, które

* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

w sytuacji dbania o konkurencyjność (Himola, 2015, s. 1005) i wypracowania sposobu na wytwarzanie dobrego jakościowo i pożądanego na rynku produktu, skupiają się przede wszystkim na jego doskonaleniu pod względem oczekiwanych parametrów i sposobach oferowania na rynku.

MSP funkcjonującym w sektorach, w których udziały w rynku rozłożone są nierównomiernie, natomiast proporcjonalnie do względnej wielkości firm, łatwiej jest prowadzić ustabilizowaną działalność i utrzymywać się na rynku, w sytuacji, kiedy koncentrują się one na oferowaniu wąsko określonych asortymentów produkcji. Oznacza to, w najwęższym rozumieniu, wytwarzanie tego samego produktu dla jednej branży lub, w nieco szerszym, oferowanie jednego produktu w kilku sektorach albo zbliżonych produktów w jednym sektorze.

Nierównomiernością udziałów określa się funkcjonowanie w branży względnie bardzo dużego przedsiębiorstwa oraz licznych drobnych, wykonujących prace na zlecenie od firmy dominującej. Z punktu widzenia małych i średnich jednostek jest to wysoce skoncentrowany rynek nabywcy. W odniesieniu do przedstawionych poniżej wyników badań oznacza to małe i średnie przedsiębiorstwa zajmujące się budową i utrzymaniem w sprawności eksploatacyjnej sieci gazowej, a wykonujące zlecenia na rzecz Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa (PGNiG). W warunkach prowadzenia działalności na rynku wysoko skoncentrowanym pod kątem nabywcy, gdzie popyt jest możliwy do przewidzenia, małym i średnim przedsiębiorstwom najłatwiej jest utrzymać się na rynku, kiedy skupiają się na realizacji prac i oferowaniu produktów specjalistycznych, czyli realizują strategię koncentracji.

2. STRATEGIA KONCENTRACJI

Strategia przedsiębiorstwa stanowi niezbędny element sprawnego funkcjonowania każdej firmy. Powinna ona pokazywać optymalny sposób zachowania organizacji jako całości oraz poszczególnych jej części, który pozwoli firmie co najmniej na utrzymanie się na rynku.

Najbardziej predestynowaną strategią w odniesieniu do małych i średnich firm jest strategia koncentracji. Strategię koncentracji można powiązać z zasobową teorią strategii. Koncentracja oznacza bowiem skupienie się na jakiś szczególnych, posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobach, na bazie których podejmuje się decyzje o poziomie specjalizacji. Jeśli mają one przynieść szczególne korzyści przedsiębiorstwu powinny być cenne, rzadkie, oraz chronione przed imitacją i substytucją (Obłój, 2007, s. 14). Cechy takie możliwe są do osiągnięcia dzięki zastosowaniu specyficznych procesów do tworzenia zasobów oraz szczególnych metod ich łączenia i eksploataowania.

W konsekwencji zasoby przeznaczone do wykorzystania w przedsiębiorstwie są specyficzne oraz posiadają wbudowane mechanizmy ochrony przedsiębiorstwa

przed działaniami konkurentów. Samo posiadanie zasobów nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia szczególnych wyników przez firmę (Porter, 1992; Gautam, Barney, Muhanna, 2004; Newbert, 2007; Oblój, 2007), zasoby zaczynają być bowiem produktywne dopiero w momencie ich właściwego wykorzystania, do czego konieczne jest z kolei posiadanie określonych umiejętności przez przedsiębiorstwo, a w zasadzie jego pracowników.

3. ZAKRES I METODYKA BADAŃ

Badaniom poddano przedsiębiorstwa, które zajmują się budową oraz utrzymaniem w sprawności eksploatacyjnej sieci przesyłu gazu. Sieć ta nie obejmuje wyłącznie rur przesyłowych, lecz jest złożonym systemem, którego elementami są stacje pomiarowo – redukcyjne, czy nawalniające, często sterowane automatycznie poprzez odpowiednio dostosowane programy komputerowe. Zakres usług, które muszą być zrealizowane podczas budowy odcinka przesyłowego jest w konsekwencji dość szeroki, a zaangażowaniu podlegają wyspecjalizowane firmy o różnorodnym spektrum działania. Dobór przedsiębiorstw poddanych badaniom dokonany został poprzez zastosowanie kryterium świadczenia usług na rzecz branży gazowniczej, a nie analizy parametrów produktowych.

Podczas prowadzenia badań, w celu zebrania informacji o okresie funkcjonowania rynkowego przedsiębiorstw, ich poziomie specjalizacji i zakresie wzajemnej współpracy, posłużono się wywiadem ustnym, skategoryzowanym, jawnym i indywidualnym. Rozmowa prowadzona była z osobami, które zarządzają badanymi przedsiębiorstwami, byli to pracownicy piastujący stanowiska kierownicze w przypadku średnich firm, lub prezesi w mniejszych.

Badania małych i średnich przedsiębiorstw, związanych z sektorem gazowniczym zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Początkowo objęto nimi jedynie wybrane przedsiębiorstwa z rejonu Wielkopolski, sprowadzając je do analizy 17 małych i średnich firm, powiązanych z sektorem gazowniczym. Powiązanie to zidentyfikowano poprzez wykonywanie prac wynikających ze zleceń otrzymywanych od Poznańskiego Oddziału PGNiG, dotyczących prac nad rozwojem sieci gazowej.

Drugi etap prowadzonych badań posiadał zakres ogólnopolski. Badania przeprowadzono w formie wywiadów bezpośrednich, ustnych, skategoryzowanych, jawnych i indywidualnych. Ograniczono się tu do rozmów z zarządzającymi przedsiębiorstwami z branży gazowniczej. Analizie poddano 62 przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem prowadzonych badań było określenie stopnia skuteczności rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorze gazowniczym. Prowadząc badania zauważono, iż oferowany przez nie zakres usług posiada charakter specjalistyczny, często zatem problemem jest kompleksowa realizacja zleceń. Specjalizacja firmy pociąga z kolei za sobą konieczność kooperacji z inny-

mi firmami na etapie realizacji zlecenia. Wynikają z tego powiązania o dwojakim charakterze – rywalizacji na etapie poszukiwania zleceń i współpracy podczas ich realizacji.

4 JEDNO I WIELOBRANŻOWOŚĆ MSP SEKTORA GAZOWNICZEGO W POLSCE

Podobnie, jak w przypadku innych sektorów o wąskiej specjalizacji, również przedsiębiorstwa działające w branży gazowniczej posiadają swoją specyfikę. Sprowadza się ona w dużym stopniu do genezy powstania większości małych i średnich przedsiębiorstw tego sektora. Wiele spośród nich, obecnie stanowiących prywatną własność, powstało poprzez wydzielenie ich ze struktury obecnego PGNiG, bądź też było zakładanych przez osoby, które wcześniej wykonywały pracę na rzecz tej firmy. W konsekwencji zarządzający podmiotami gospodarującymi w sektorze gazowniczym posiadają konieczną do ich prowadzenia wiedzę, zarówno tę fachową związaną ze sposobem wykonywania prac, jak również tę, która pozwalała im na znalezienie niszy rynkowej, dającej szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Zlecenia związane z budową i utrzymaniem gazociągów podmioty gospodarcze otrzymują od finalnego odbiorcy swych usług, czyli PGNiG lub jednostek powiązanych. Zlecenia te mają charakter kompleksowy, sprowadzający się do wykonania fragmentu sieci rozprowadzającej gaz wraz z całą niezbędną infrastrukturą. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwa działające w branży gazowniczej posiadają wąską specjalizację, podczas realizacji zleceń każdorazowo pojawia się konieczność nawiązywania współpracy pomiędzy firmami. W konsekwencji podmioty gospodarujące w tym sektorze stale ze sobą współpracują na różnorodnych zasadach. Trudno jest precyzyjnie określić zależności istniejące pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami. Często są one bowiem dla siebie nawzajem odbiorcami, dostawcami, podwykonawcami, a także konkurentami w sytuacji, gdy zabiegają o zlecenia.

Wąska specjalizacja, sprowadzająca się na przykład do produkcji rur przesyłowych, urządzeń nawaniających, czy też stacji redukcyjno – pomiarowych, powoduje, że nie jest możliwe samodzielne wykonywanie prac przez poszczególne firmy. W celu zrealizowania zleceń nawiązują one zatem współpracę na zasadzie podwykonawstwa. W efekcie konkurowanie przedsiębiorstw odbywa się w dwóch płaszczyznach. Jedną z nich jest pozyskiwanie zleceń w formie przetargu, natomiast drugą otrzymywanie podzleceń od firmy, która przetarg wygrała.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, szczególnie o wąsko określonej specjalizacji, w charakterystyczny sposób działają na rynku w zależności od cyklu życia. Dla MSP pierwsza faza cyklu życia sprowadza się do przetrwania na rynku. Posiada to

szczególne znaczenie w sytuacji, kiedy przynajmniej połowa firm tej wielkości upada w pierwszym roku działania (stat.gov.pl). Na etapie rozwoju firmy, które podjęły się realizacji oryginalnych przedsięwzięć w niszach rynkowych, starają się realizować różnorodne strategie.

Jednak dla wielu małych przedsiębiorstw krzywa cyklu życia jest spłaszczona, a one starają się ustabilizować swoją pozycję i utrzymać się na rynku. Rozwój i ekspansja rzadko są udziałem małych i średnich przedsiębiorstw. Faza przetrwania, której celem jest stabilizacja przekształca się w etap dojrzałości, którego założeniem jest działanie w sposób gwarantujący nie pogorszenie się sytuacji przedsiębiorcy. Skupiają się oni na wprowadzeniu jednego lub w miarę jednorodnego produktu i w oparciu o niego utrzymaniu się na rynku.

Jeśli firma osiągnie poziom pełnego wykorzystania swoich możliwości produkcyjnych, a generowane wyniki są zadowalające dla właściciela to stara się on utrzymać wypracowane status quo, czyli realizuje strategię komfortu. Zmiany implikowane są głównie przez dynamikę otoczenia, bowiem małe i średnie przedsiębiorstwa w znacznie wyższym stopniu zależą od kondycji całej branży, w której prowadzą działalność. Zaletą MSP jest wysoka elastyczność, sprowadzająca się do szybkości zmian wprowadzanych w firmach w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu (Czaja w Targalski, Zieliński, 2011, s.109-118).

Podmioty funkcjonujące w sektorze gazowniczym najczęściej już na etapie planowania rozpoczęcia działalności skupiają się na wybranej wąsko określonej dziedzinie działania. Przedsiębiorstwa te są małe lub średnie i już to implikuje w większości ich przynależność do grupy, której pozycja konkurencyjna określana jest jako słaba i trudna do obrony. Ich specjalizacja polega więc na poszukiwaniu nisz rynkowych w fazie wzrostu i eksploatowaniu ich na etapie dojrzałości. Faza dojrzałości, w sytuacji nasycenia rynku, może wymagać wyszukania i skoncentrowania się na działaniach odmiennych niż dotychczasowe, jednak wymagających podobnych, wcześniej zdobytych i wartościowych umiejętności (Strategor, 2001, s. 158).

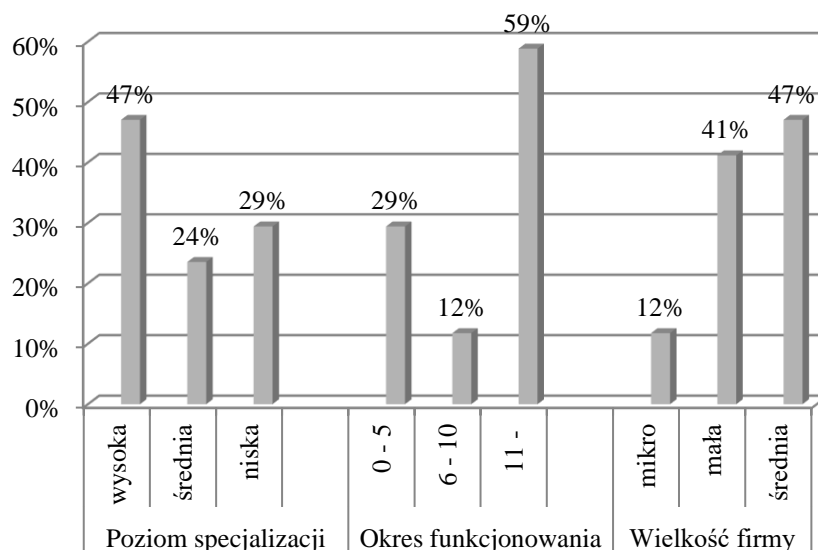
Małe i średnie przedsiębiorstwa często sprawnie wykorzystują pojawiające się nisze rynkowe, co pozwala im zyskać pozycję dominującą w wybranym obszarze, często ograniczonym do segmentu rynku lub nawet lokalnego funkcjonowania tego segmentu. Specjalizują się one w oferowaniu wąsko określonego, nietypowego asortymentu, co pozwala im na doskonalenie jego jakości i w konsekwencji osiągnięcie sukcesu rynkowego. W celu ochrony swojego obszaru działania, a niekiedy również znalezienia odbiorców produktów, firmy realizują strategię współpracy. Pozwala ona na niwelowanie ryzyka i rozłożenie kosztów działania na dwie lub więcej jednostek (Sołoducho-Pelc, 2011, s. 368).

Firmy z sektora gazowniczego często identyfikują jakąś niszę rynkową i starają się ją wykorzystać oferując specjalistyczny produkt. Posiada to również swoje uzasadnienie historyczne, kiedy po transformacji gospodarczej zaczęto inwestować, zakładając własne podmioty, stanowiące konkurencję dla dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych. Wiele spośród firm funkcjonujących na rynku ponad 20 lat posiada swą genezę w pomysłach na działalność wyniesionych z wcze-

śniejszego, państwowego zakładu pracy. Identyfikowane ówczesnie nisze stanowiły przeniesienie na grunt własnego przedsiębiorstwa prac wykonywanych do tamtej pory w zakładach państwowych. Z tego też powodu często zakres ich oferty był ograniczony do problematyki, która była bliska założycielowi. Takich przedsiębiorców było bardzo wielu i ze względu na ograniczenia dotyczące znajomości problematyki te początkowo mikro, potem małe przedsiębiorstwa blisko ze sobą współpracowały, niejako uzupełniając nawzajem swój zakres ofertowy (por. Tamayo, 2014, s. 105 i nast.). Jak wskazują przeprowadzone badania wiele spośród tamtych przedsiębiorstw pozostało przy swojej specjalizacji doskonaląc swoje produkty, ewentualnie poszerzając zakres działalności o branże pokrewne.

5. WYNIKI DOKONANYCH BADAŃ

Badania prowadzone wśród małych i średnich firm sektora gazowniczego, oprócz bardziej ogólnych, miały na celu sprawdzenie prawdziwości spostrzeżenia, iż małe i średnie firmy sektora gazowniczego najczęściej pozostają przy swojej specjalizacji bez względu na długość swego funkcjonowania na rynku, ewentualnie poszerzają ofertę o sektory powiązane – najczęściej wodno-kanalizacyjny. Wyniki wstępnego etapu przeprowadzonych badań, na wybranych kilkunastu przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Wielkopolsce, w zakresie długości ich funkcjonowania na rynku, wielkości firmy oraz poziomu specjalizacji, przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Wyniki badań wstępnych przeprowadzonych w Wielkopolsce (opracowanie własne)

Wielkość firmy, stanowiąca kryterium podziału badanych przedsiębiorstw została tu zaczerpnięta z przepisów ogólnych, co oznacza, iż firma mała wykazuje zatrudnienie na poziomie 10-49 pracowników, natomiast średnia od 50-249, przy czym warto zaznaczyć, że najczęściej plasują się one bliżej dolnej granicy ilości pracowników. Okres funkcjonowania odnoszono do czasu, w którym przeprowadzono badania wstępne i wskazuje on ilość lat od dnia podjęcia działalności przez przedsiębiorstwo do dnia przeprowadzenia wywiadu. Poziom specjalizacji określony został poprzez ilość branż, do których firma kieruje swoją ofertę. Wysoka specjalizacja oznacza jedną branżę, średnia 2-4 branż, natomiast specjalizacja niska to więcej niż 5 branż.

Okres funkcjonowania na rynku większości badanych przedsiębiorstw obejmuje ponad 10 lat. Jednocześnie ponad połowa z nich to podmioty mikro lub małe. Świadczy to o występowaniu dwóch podstawowych faz w życiu tych przedsiębiorstw. Ich założyciele przechodzą od początkowej fazy życia bezpośrednio do dojrzałości. Okres wzrostu jest tu niejako pomijany ze względu na lokalny obszar oddziaływania, nie wymagający rozwoju firmy pod względem wielkościowym. Również zakres asortymentowy – prawie połowa firm deklaruje oferowanie produktów na rynku jednej branży – nie wymaga rozbudowy pod względem zatrudnienia. Przedsiębiorstwa te osadzają swoją działalność w wąsko określonych niszach rynkowych. Takie rozwiązanie wymaga często rozwoju technologicznego i inwestycji w nowoczesne urządzenia, aparaturę i specjalistów, jednak rzadko pociąga za sobą konieczność znacznej rozbudowy podmiotu.

Większość badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku od ponad 10 lat, przy czym w grupie tej przeważają firmy działające 20 i więcej lat. Jednocześnie blisko połowa wszystkich badanych charakteryzuje się wysoką specjalizacją. Również wśród przedsiębiorstw o długim stażu rynkowym widoczna jest tendencja do zachowywania wysokiej i dość wysokiej specjalizacji. Prawdopodobnie tę przedstawia zestawienie na rysunku 2.

Poziom specjalizacji	wysoka		0			0	0	0					0	0			0
	średnia				0							0	0				0
	niska	0		0							0			0			
Okres funkcjonowania	0-5					0								0	0		
	6-10	0		0													
	11-		0		0		0	0			0	0		0	0		0
Wielkość firmy	mikro		0														0
	mała			0	0	0				0	0	0					0
	średnia	0					0	0	0				0	0	0		0

Rys. 2. Szczegółowe wyniki badań wstępnych przeprowadzonych w Wielkopolsce (opracowanie własne)

Przedsiębiorstwa o okresie funkcjonowania powyżej 10 lat w 80% wykazują się staraniem do koncentrowania się na ofercie przeznaczonej dla jednej branży lub 2-4 branż. Najczęściej są to sektory, które powiązane są z gazownictwem, takie jak wodno – kanalizacyjny, czy związany z montażem klimatyzacji. Wyniki przeprowadzonych badań wstępnych dotyczących wyłącznie przedsiębiorstw wielkopolskich wskazują, że jedynie połowa spośród firm funkcjonujących na rynku w dłuższym okresie stanowi podmioty, które zatrudniają 50 pracowników i więcej. Oznacza to, że pozostali przedsiębiorcy – ich właściciele nie dostrzegają potrzeby lub nie widzą możliwości rozbudowy swoich przedsiębiorstw i pozostają na poziomie firm małych.

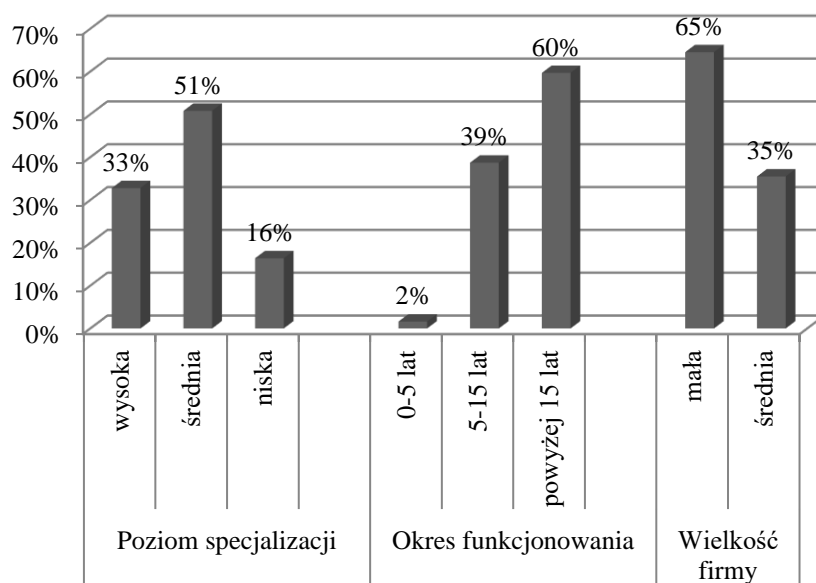
W grupie najdłużej funkcjonujących na rynku i jednocześnie małych podmiotów - jest ich pięć - widać jednak dążenie do poszerzania specjalizacji – tylko jedna firma spośród nich nadal ogranicza swoją ofertę jedynie do produktów związanych z branżą gazowniczą. Natomiast w grupie przedsiębiorstw, które stosunkowo długo działają na rynku i rozwinęły się do poziomu średniej wielkości – również jest ich pięć – trzy charakteryzują się wysoką specjalizacją działania. Wstępny wniosek, który można na tej podstawie sformułować to taki, że firmy wybierają najczęściej jedną z dwóch dróg rozwoju. Podmioty skupiają się na eksploatacji konkretnej niszy rynkowej i w ten sposób rozwijają działalność, powiększając wielkość zatrudnionych. Drugim rozwiązaniem jest poszukiwanie zbliżonych asortymentowo branż, przy pozostawaniu na poziomie dotychczasowej wielkości zatrudnienia. Oba rozwiązania w literaturze wskazywane są jako możliwe kierunki rozwoju małych, wysoko wyspecjalizowanych przedsiębiorstw.

Drugi etap prowadzonych badań obejmował przedsiębiorstwa z obszaru całej Polski. Nie brano tu pod uwagę mikro – firm, które najczęściej sprowadzają się do samo zatrudnienia i jednoosobowego świadczenia usług na rzecz dotychczasowego pracodawcy¹. Ze względu na przeprowadzenie badań o zakresie ogólnopolskim po kilku latach od momentu realizacji badań wstępnych zakresy czasowe funkcjonowania firm podzielone są tu ze wskazaniem podmiotów, funkcjonujących nie dłużej niż 5 lat, następnie tych, których okres działania na rynku wynosi od 5 do 15 lat i tych, które charakteryzują się najdłuższym czasem, czyli powyżej 15 lat. Takie przedziały czasowe pozwalają na bliższe powiązanie tych danych z wynikami badań wstępnych. Określenie poziomu specjalizacji jest tożsame z założeniami przyjętymi w badaniach prowadzonych jedynie na terenie Wielkopolski.

Podstawowa różnica pomiędzy wynikami badań wstępnych oraz ogólnopolskich to poziom specjalizacji badanych przedsiębiorstw. Wśród firm z całego obszaru kraju dominuje średnia specjalizacja (51%), co oznacza, iż oferują one swoje produkty odbiorcom z 2-4 sektorów (rys. 3), przy przewadze podmiotów wysoko wyspecjalizowanych w wynikach pierwszego badania (47%). Prawdopodobnie

¹ Uwzględnianie tego typu podmiotów nie miało uzasadnienia ze względu na szerszy kontekst prowadzonych badań, który obejmował także zakres wykorzystywania metod zarządzania.

wynika to ze zmian, które nastąpiły w okresie między prowadzonymi badaniami. Czas ten nie sprzyjał szczególnie rozwojowi sieci dystrybucyjnej gazu, co widać między innymi po różnicy w wielkości rzeczywistej zużycia gazu i przewidywaniami dla danych okresów. Przedsiębiorstwa, by przetrwać ten trudniejszy okres rynkowy dostosowywały swoją ofertę do potrzeb rynków pokrewnych, najczęściej wodno – kanalizacyjnego. Warto podkreślić, iż niewiele spośród poddanych badaniom podmiotów (16%) działało na wielu rynkach równocześnie.

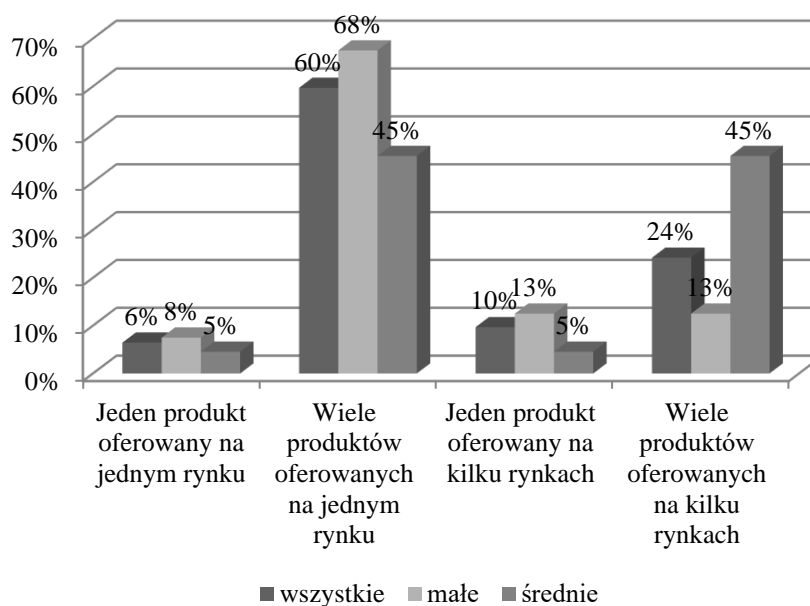


Rys. 3. Wyniki badań ogólnopolskich (opracowanie własne)

Z badań ogólnopolskich można także wnioskować o skróconym cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw gazowniczych. Większość z nich (60%) to podmioty funkcjonujące na rynku od ponad 15 lat, jednocześnie ich wielkość zatrudnienia jest nie większa niż 49 osób. Co więcej zarządzający nimi twierdzą, że wielkość ta uległa zmianie średnio o nie więcej niż 30% w okresie od powstania firmy do dnia przeprowadzenia badania. Najliczniejszą grupę stanowią tu przedsiębiorstwa, które zwiększyły poziom zatrudnienia o ok. 16-20% w skali całego okresu prowadzenia działalności. Zmiany w wielkości zatrudnienia nie były więc znaczące, zważywszy na długi okres funkcjonowania większości badanych firm. Liczebność pracowników w przedsiębiorstwach najczęściej zbliżona jest do tej, która była podczas rozpoczynania działalności. Zatem firmy, które powstawały jako małe dążą do rozwoju jakości swojego funkcjonowania poprzez doskonalenie oferty produktowej – dywersyfikując i poszerzając zakres asortymentowy, a rzadziej rozbudowując wielkość przedsiębiorstwa.

Aspekt specjalizacji małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorze gazowniczym podczas badań ogólnopolskich rozpatrywano trojako. Jako funkcjonowanie, które uznać można za specjalizację firmy, brano tu pod uwagę:

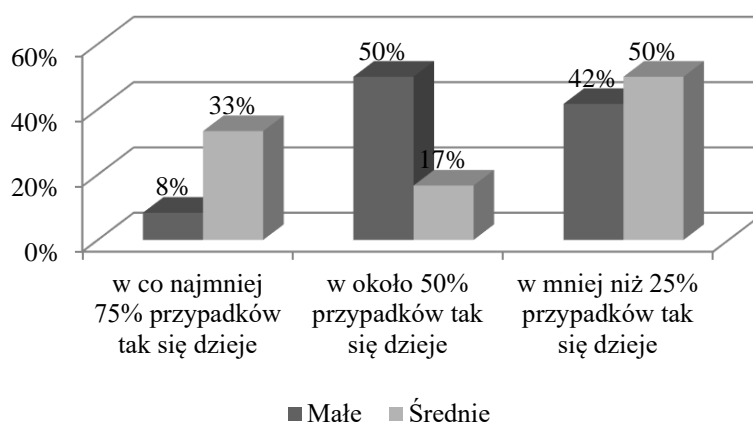
- wytwarzanie jednego produktu oferowanego na jednym rynku,
- wytwarzanie wielu produktów oferowanych na jednym rynku,
- wytwarzanie jednego produktu oferowanego na kilku rynkach.



Rys. 4. Specjalizacja przedsiębiorstw – wyniki badań ogólnopolskich (opracowanie własne)

Rozpatrując trzy powyższe opcje widać, iż pewien rodzaj specjalizacji realizowany jest w niemal 80% badanych przedsiębiorstw. Większość przedsiębiorstw (60%) koncentruje się na zaopatrywaniu jednego rodzaju rynku, czyli działają w jednej wybranej branży, oferując zróżnicowane, dostosowane do jej potrzeb produkty. Podejście takie jest również zgodne z koncepcjami sposobu funkcjonowania małych przedsiębiorstw. Właściciele, będący jednocześnie zarządzającymi firmami, koncentrują się na obszarze, który jest im osobiście dobrze znany. Produkty, które oferują są zróżnicowane jedynie w ograniczonym stopniu obsługując wybraną grupę odbiorców. Nadal stanowi to zatem eksploatację wybranej niszy rynkowej, co w literaturze przedstawiane jest jako charakterystyczny sposób funkcjonowania małych przedsiębiorstw (Strategor, 2001, s. 158). Możliwości rozwojowe firmy opierają się zatem na indywidualnej wiedzy i doświadczeniu właścicieli, które zdobyli w swoim dotychczasowym życiu zawodowym.

Konsekwencją wspomnianej wcześniej wysokiej specjalizacji jest konieczność nawiązywania współpracy przez małe i średnie przedsiębiorstwa gazownicze z innymi podobnie wysoko wyspecjalizowanymi i niewielkimi firmami. Tylko dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe jest poprawne i terminowe wywiązywanie się z przyjętych kompleksowych zleceń. Częstotliwość tej współpracy przedstawiona została na rysunku 5.



Rys. 5. Poziom współpracy przedsiębiorstw – wyniki badań ogólnopolskich (opracowanie własne)

Analiza wyników badań wskazuje na podejmowanie współpracy w ponad 50% przypadków z podmiotami stanowiącymi konkurencję na etapie pozyskiwania zlecenia w połowie średnich oraz więcej niż połowie małych przedsiębiorstw. Ogólny poziom współpracy między firmami jest jeszcze wyższy, ponieważ tutaj wzięte zostały pod uwagę jedynie te przedsiębiorstwa, z którymi na wcześniejszych etapach podejmowano działania konkurencyjne. Świadczy to o szeroko rozwiniętej sieci kooperacyjnej pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, co wynika przede wszystkim z ich wysokiej specjalizacji i ograniczonej możliwości realizacji pozyskiwanych kompleksowych zleceń.

6. PODSUMOWANIE

Analiza sposobów funkcjonowania małych i średnich podmiotów w sektorze gazowym wskazuje na realizację przez większość z nich klasycznej tendencji w rozwoju małych przedsiębiorstw. Firmy te zakładane są jako małe z punktu widzenia ilości zatrudnionych i wielkość ta podlega niewielkim zmianom wraz z okresem funkcjonowania. Jednocześnie podmioty ograniczają zakres swojej dzia-

łałości do prac, które mają charakter wyspecjalizowany, są znane przedsiębiorcom prowadzącym te firmy i opierają się na ich doświadczeniu zawodowym.

Wnioski z badań wstępnych, które można sformułować stwierdzają, że firmy wybierają najczęściej jedną z dwóch dróg rozwoju. Podmioty skupiają się na eksploatacji konkretnej niszy rynkowej i w ten sposób rozwijają działalność, powiększając wielkość zatrudnionych. Drugim rozwiązaniem jest poszukiwanie zbliżonych asortymentowo branż, przy pozostawaniu na poziomie dotychczasowej wielkości zatrudnienia. Wyniki badań ogólnopolskich wskazują, iż większość przedsiębiorstw koncentruje się na zaopatrywaniu jednego rodzaju rynku, czyli działają w jednej wybranej branży, oferując zróżnicowane, dostosowane do jej potrzeb produkty.

Charakterystyczne dla danej branży, ale nie dla ogólnych reguł funkcjonowania małych przedsiębiorstw, jest nawiązywanie bliskiej i częstej współpracy pomiędzy firmami oraz wykonywanie zleceń przede wszystkim na rzecz jednego dużego odbiorcy. Analiza wyników badań wskazuje na podejmowanie współpracy w ponad 50% przypadków z podmiotami stanowiącymi konkurencję na etapie pozyskiwania zlecenia w połowie średnich oraz więcej niż połowie małych przedsiębiorstw. Zatem założenie o konieczności nawiązywania współpracy przez wysoko wyspecjalizowane małe i średnie podmioty jest prawdziwe.

LITERATURA

- Gautam R., Barney J.B., Muhanna W.A. (2004). Capabilities, Business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25, 23-37.
- Hilmola O., Lorentz H., Hilletofth P., Malmsten J. (2015). Manufacturing strategy in SMEs and its performance implications. *Industrial Management & Data Systems*, 115, 6, 1004-1021.
- Newbert S.L. (2007). Empirical research on the resource – based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Obłój K. (2007). *O zarządzaniu refleksyjnie*. Łódź: MT Biznes.
- Porter M. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Romanowska M. (2002). Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej. In: M. Romanowska, M. Trocki (red.). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Diffin.
- Sołoducho-Pelc L. (2011). Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw. In: E. Urbanowska-Sojkin (red.). *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 171
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą – strategię, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Tamayo J.A., Romero J.E., Gamero J., Martinez-Roman J.A. (2015). Do innovation and cooperation influence smes' competitiveness? Evidence from the andalusian metal-mechanic sector. *Innovar*, 25, 55, 101-115.

Targalski J., Zieliński K. (2011). *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

CONCENTRATION STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED GAS SECTOR ENTERPRISES

Summary

Small and medium-sized enterprises carry out specific action strategies, which are related to the difficulty of surviving on the market. Often at the stage of formation they are looking for niche markets and focus on them throughout their further business. The research conducted by the gas sector undertakings sought to determine the extent to which this type of procedure is being implemented. The market life of the company and the level of specialization were taken into account. It was also taken a study to find out if there was a link between the ability to survive on the market and the level of specialization the company was realizing. High specialization limits the possibility of self-fulfillment of complex orders from customers, which makes it necessary to establish cooperation between enterprises. Consequently, the study also concerned the frequency of such cooperation.

Keywords: small and medium enterprises, specialization, concentration strategy

