

*Paweł Cegliński**

PRZEWAGI KONKURENCYJNE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Z a r y s t r e ś c i: Niniejszy artykuł ma na celu zarysowanie problematyki przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. Zagadnienia te są o tyle istotne, iż większość opracowań teoretycznych i empirycznych z zakresu zarządzania strategicznego odnosi się do przedsiębiorstw dużych. Z oczywistych zatem względów przedstawiane w nauce modele i propozycje rozwiązań nie zawsze nadają się do zastosowania w przedsiębiorstwach z grupy MSP. W artykule szczególnie wyeksponowano specyfikę tytułowej kategorii strategicznej. Przedstawiono także w niezbędnym zakresie charakterystykę sektora MSP oraz podstawy teoretyczne omawianych zagadnień.

S ł o w a k l u c z o w e: zarządzanie strategiczne, przewagi konkurencyjne, MSP

WSTĘP

Zarządzanie strategiczne kojarzone jest w pierwszej kolejności z dużymi przedsiębiorstwami. Znajduje to odzwierciedlenie w nauce, w której mniejszą uwagę poświęca się w tym zakresie przedsiębiorstwom małym i średnim. Przemawiają za tym pewne racje, takie jak stosunkowo niewielkie zasoby przedsiębiorstw i skala ich działalności oraz prostszy model zarządczy. Ponadto duża heterogeniczność przedsiębiorstw z kategorii MSP skrajnie

* Adres do korespondencji: Paweł Cegliński, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: pawelceglinski@gmail.com.

utrudnia dokonywanie naukowych uogólnień w tym obszarze wiedzy. Przedsiębiorstwa małe i średnie osiągnęły i utrzymują przewagi konkurencyjne nawet jeśli działania te mają niezamierzony a nawet nieświadomy charakter¹, zaś modele naukowe budowane w oparciu o badania empiryczne na próbach złożonych z dużych przedsiębiorstw zwykle nie nadają się do bezpośredniej implementacji w przedsiębiorstwach z sektora MSP.

W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia problematyki przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. Dokonano studiów literaturowych pozycji polskich i zagranicznych, dążąc do uzyskania możliwie szerokiego spektrum poglądów na to złożone zagadnienie.

1. ZARYS CHARAKTERYSTYKI SEKTORA MSP

Przedsiębiorstwa z sektora MSP doczekały się dotychczas wielu znakomitych opracowań zarówno w Polsce, jak i na świecie. Na potrzeby niniejszego artykułu wystarczy krótki zarys charakterystyki tych podmiotów bez głębszej analizy problemów doktrynalnych.

W pierwszej kolejności należy wskazać na znaczenie przedsiębiorstw małych i średnich dla gospodarki. Ich udział w wielkości wytworzonego PKB w Polsce wynosi około 50%, zaś zatrudnionych w nich jest nieco ponad 6 milionów osób, czyli ponad 40% wszystkich pracujących w polskiej gospodarce narodowej [Tarnawa, Zadura-Lichota, 2015, s. 17-18]. Sektor MSP stymuluje wzrost gospodarczy kraju, unowocześnia strukturę przemysłową, a przede wszystkim generuje nowe miejsca pracy oraz umożliwia zmianę statusu społecznego ludziom przedsiębiorczym [Ignatiuk, 2011, s. 7].

Jak trafnie zauważa M. Zastempowski, bardzo trudno określić granice oddzielające przedsiębiorstwa małe i średnie od przedsiębiorstw dużych. Wiele zależy bowiem od sektora, w którym one funkcjonują oraz od aspiracji tych, którzy je utworzyli, a także od formy finansowania i sposobu zarządzania [Zastempowski, 2010, s. 21-22].

Podstawowe i powszechnie przyjęte kryteria kwalifikacji przedsiębiorstw do sektora MSP dzielą się na jakościowe i ilościowe. Wśród tych pierwszych wymienia się m.in. niezależność, formę własności oraz sposób zarządzania [Dominiak, 2005, s. 28]. Wśród kryteriów z drugiej grupy zaś np. wielkość zatrudnienia i wartość rocznego obrotu [Dominiak, 2005, s. 28]. Konkretyzując zagadnienie, na terytorium Unii Europejskiej za przedsiębiorstwo z sektora MSP uważa się takie, które zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro i całkowity bilans roczny nie przekracza

¹ W takim wypadku mowa o ewolucyjnej szkole zarządzania strategicznego. Jest ona opozycyjna wobec szkoły planistycznej propagującej tworzenie sformalizowanych planów strategicznych.

43 milionów euro².

Na koniec należy zauważyć, że MSP są wysoce heterogeniczne, ich praktyki biznesowe zależą nie tylko od branży lecz także od ich wielkości [Çalli, Clark, 2015, s. 59]. To zaś w dużej mierze utrudnia dokonywanie naukowych uogólnień.

2. KONKURENCYJNOŚĆ I PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Jednym z kluczowych zagadnień we współczesnym świecie biznesu jest pojęcie konkurencyjności. Konkurencyjność przedsiębiorstw definiuje się prosto jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz, 2005, s. 36]. Może ona odnosić się przedmiotowo do poszczególnych produktów i usług, a także podmiotowo do sektorów oraz poszczególnych przedsiębiorstw [Ignatiuk, 2011, s. 13]. Konkurencyjność jako pojęcie jest powszechnie używane na określenie stosunku cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 215].

Z konkurencyjnością wiąże się zaś ściśle pojęcie przewagi konkurencyjnej. W nauce nie wypracowano dotychczas jednej, powszechnie zaakceptowanej jej definicji. Wynika to między innymi z wielości dominujących w nauce podejść do zarządzania strategicznego, spełniających *de facto* rolę swoistych paradygmatów zarządzania. Szkoły strategiczne eksponują różne aspekty zachowań strategicznych przedsiębiorstw, wśród których najważniejsze to: treść strategii, proces jej formułowania, źródła przewag oraz charakter interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem [Godziszewski, 2001, s. 23]. Ewolucja źródeł i koncepcji przewagi konkurencyjnej wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu, które aktualnie charakteryzuje się wysokim poziomem zmienności, nieprzewidywalności oraz złożoności [Malewska, Sajdak, 2014, s. 44].

Termin przewaga konkurencyjna nie tylko jest różnie definiowany, lecz czasami wręcz traktowany jest jako pojęcie pierwotne, nie wymagające definiowania [Malewska, Sajdak, 2014, s. 45]. M.J. Stankiewicz uważa, że przewaga konkurencyjna powinna być rozumiana jako zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej [Stankiewicz,

² Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (2003/361/WE). Podane charakterystyki graniczne odnoszą się do przedsiębiorstwa średniego. Mikro- i małe przedsiębiorstwa to takie, które zatrudniają odpowiednio nie więcej niż 9 i 49 pracowników, zaś wartość obrotu rocznego wynosi mniej niż 2 i 10 milionów euro.

2005, s. 172]. K. Obłój natomiast stwierdza, że przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż udaje się konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów [Obłój, 2001, s. 3].

Posiadanie przewagi konkurencyjnej określa korzystne warunki konkurowania i stawia przedsiębiorstwo w uprzywilejowanej pozycji [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 217]. Zasadne jest zatem utożsamianie zbudowanej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej z jego wysokim poziomem konkurencyjności rynkowej. Jest ona także wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa i co istotne, nie jest zjawiskiem ani powszechnym, ani tym bardziej trwałym. Udaje się ją osiągnąć nielicznym przedsiębiorstwom, zaś z reguły poszukuje się jej u liderów rynkowych. Przewaga, o czym już wspomniano, ma charakter względny – jej elementy deprecjonują się z upływem czasu wraz ze zmianami otoczenia organizacyjnego. Logicznym efektem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny być ponadprzeciętne wyniki przedsiębiorstwa, zarówno finansowe, jak i niefinansowe³.

Kompletne zrozumienie przewagi konkurencyjnej wymaga kompleksowego, wielowymiarowego przedstawienia wszystkich silnych i słabych punktów w relacji przedsiębiorstwa z jego konkurentami [Day, Nedudgani, 1994 za: O'Donnell i in., 2002, s. 205]. Identyfikacja konkurentów jest procesem, w którym menedżerowie danego przedsiębiorstwa obserwują inne firmy, aby stwierdzić, które z nich są ich konkurentami [Clark, Montgomery, 1999, s. 68].

Podsumowując, przewagę konkurencyjną trzeba traktować jako kluczową kategorię współczesnego zarządzania strategicznego. W związku z tym, że dla większości przedsiębiorstw ma ona charakter abstrakcyjny, to należy ją traktować jako podstawowy wyznacznik ponadprzeciętnej efektywności biznesowej.

3. PRZEWAGI KONKURENCYJNE PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP

Większość badań obejmujących swoim zakresem przewagi konkurencyjne skupia się na dużych podmiotach. Nadal niewielką uwagę poświęca się mniejszym przedsiębiorstwom [O'Donnell, Gilmore, Carson, Cummins, 2002, s. 205]. Wiąże się to w dużej mierze ze specyfiką przedsiębiorstw z sektora MSP, o której już zwięźle wspomniano. W tej części artykułu podjęto próbę przedstawienia źródeł i rodzajów przewag konkurencyjnych osiąganych w praktyce przez przedsiębiorstwa z sektora MSP. Oczywiście jest, że przedsiębiorstwa te rywalizują zarówno między sobą, jak i z podmiotami dużymi. W tej walce nie są one, jak niegdyś uważano, skazane na porażkę.

³ W drugim przypadku mowa m.in. o wroście udziału w rynku czy poprawie satysfakcji klientów przedsiębiorstwa.

Podkreśla się w literaturze, że chociaż część spostrzeżeń wynikających z badań dużych przedsiębiorstw da się odnieść do MSP, to w ogólności rozumienie i ocena przewag konkurencyjnych menedżerów-właścicieli różni się od modeli opisywanych dla dużych przedsiębiorstw [O'Donnell, Gilmore, Carson, Cummins, 2002, s. 205]. Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw często powstaje przypadkowo jako rezultat szczególnych okoliczności pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa [Zob. Jennings, Beaver, 1997]. Ponadto część badaczy dowodzi, że tradycyjne modele przewag konkurencyjnych nie dają się w całości zastosować w mniejszych przedsiębiorstwach, ponieważ zakładają istnienie ekonomii skali, której co do zasady małe i średnie przedsiębiorstwa nie osiągną [Maclaran, McGowan, 1999]⁴.

Przewagi małych przedsiębiorstw nad dużymi wynikają przede wszystkim z dużej elastyczności, koleżeńskiej atmosfery, bezpośredniego zaangażowania menedżerów i możliwości czerpania korzyści z pomysłowości szeregowych pracowników [Metzler, 2006]. Pozwalają one małym i średnim przedsiębiorstwom na efektywną rywalizację z dużymi przedsiębiorstwami zarówno o pracowników, jak i o klientów.

Przedsiębiorstwa małe i średnie zazwyczaj dają się lepiej kontrolować, a także potrafią reagować na zmiany szybciej niż duże przedsiębiorstwa [Wiggins, 2004, s. 158]. Krótki czas reakcji uzyskiwany dzięki większej elastyczności okazuje się być coraz ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej [Grant, 2011, s. 266]. Wynika to głównie ze wzrostu nieprzewidywalności i szybkości przeobrażeń współczesnego otoczenia organizacyjnego, które wymuszają dynamiczne procesy dostosowawcze.

Poprzez swoją adaptacyjność i szybkość reakcji na zmiany rynkowe, przedsiębiorstwa z sektora MSP są bardziej elastyczne oraz są zdolne do zapewnienia klientom większej wartości dodanej niż oferowane przez konkurentów produkty lub usługi z sektora dużych przedsiębiorstw [O'Donnell, Gilmore, Carson, Cummins, 2002, s. 205]. Są one również w stanie wykorzystywać nisze rynkowe, lecz operując ograniczonymi zasobami zwykle nie mogą pozwolić sobie na porażkę [Wiggins, 2004, s. 158-159].

Jak już zdążono zaobserwować, przedsiębiorcy w małych firmach często potrafią szybciej reagować na zmiany zachodzące w branży i gospodarce niż przedsiębiorcy w dużych firmach. Bez biurokracji i nadzoru publicznego typowego dla większych przedsiębiorstw, małe przedsiębiorstwa wykazują tendencje do bycia bardziej zwinnymi. Z tego powodu pełnią one wiodącą rolę w generowaniu nowych pomysłów dla branży [Sigismund, Floyd, Sherman, Terjesen, 2009, s. 107].

⁴ Zgodnie z podejściem M. Portera biznes może skutecznie konkurować na rynku w oparciu o jedną z trzech strategii: przywództwa kosztowego, dyferencjacji albo koncentracji (zob. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press, 1985).

Unikalnym źródłem przewag przedsiębiorstw z sektora MSP, na co wskazują wyniki badań empirycznych, mogą być wysokie zaufanie i lojalność pracowników [Krajnakova, Navikaite, Navickas, 2015, s. 329]. Ogólnie rzecz ujmując, w organizacji, w której pracuje stosunkowo niewielka liczba osób łatwiej jest nawiązać silne i trwałe relacje interpersonalne. Obecne jest odczucie anonimowości charakterystyczne dla dużych korporacji. Fakt taki może korzystnie wpływać na jakość dzielenia się wiedzą wśród pracowników. Ta, jako strategiczny zasób niematerialny, jest jednocześnie ważnym i relatywnie trwałym elementem przewagi konkurencyjnej [Malewska, Sajdak, 2014, s. 50].

Sposoby konkurowania zmieniają się wraz z dynamicznym rozwojem otoczenia organizacyjnego, w tym szczególnie technologicznego. Rozwijającym się ostatnio zagadnieniem jest kwestia wykorzystania przez przedsiębiorstwa z sektora MSP mediów społecznościowych jako silnego instrumentu konkurowania z dużymi przedsiębiorstwami. Pozwalają one na dotarcie do szerokiego grona obecnych i potencjalnych klientów ponosząc stosunkowo niewielkie koszty. Ponadto wskazać można na szereg szans osiągnięcia przewag konkurencyjnych, w tym w obszarze komunikacji z klientem, interakcji z dostawcami, marką i reputacją, badaniami rynkowymi czy dzieleniem się wiedzą⁵.

Część autorów sygnalizuje, że kluczowe znaczenie dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstw z sektora MSP mogą mieć przewagi konkurencyjne oparte na umiędzynarodowieniu ich działalności, ściślejszej zdolności skutecznego funkcjonowania na rynkach zagranicznych [Tak np. A. Adamik, 2011, s. 12]. Natomiast za czynnik stymulujący i ułatwiający międzynarodową ekspansję uznaje się wykorzystanie nowych technologii [Tarnawa, Zadura-Lichota, 2005, s. 73]. Podobnie uważa M. Zastempowski, który wskazuje, że w dzisiejszych czasach coraz częściej podstawowym zasobem niematerialnym wspierającym konkurencyjność przedsiębiorstw rozwijających się w globalnej gospodarce są innowacje [Zastempowski, 2014, s. 28]. Z jednej strony innowacyjność, z drugiej jednak również skuteczne naśladownictwo [A. Adamik, 2011, s. 12]. Wymaganie, w szczególności od mikroprzedsiębiorstw, ustawicznego podnoszenia poziomu innowacyjności nie jest uzasadnione wówczas, gdy wiąże się z ponoszeniem przez nie niewspółmiernie wysokich kosztów w stosunku do osiągniętych efektów.

Interesującym zagadnieniem, choć już nazbyt złożonym, aby omówić je w tym artykule, są kompetencje i zdolności przywódcze kierownictwa w MSP. W przedsiębiorstwach, które zatrudniają stosunkowo niewielką liczbę pracowników ogromne znaczenie pełni bezpośredni ich kontakt z kadrami zarządzającą, często złożoną z założycieli przedsiębiorstwa. Wydaje się, że menedżerowie o wysokich

⁵ Na ten temat szerzej: Çalli L., Clark L., (2015), *Overcoming SME Barriers to Gaining Competitive Advantage Through Social Media*, [w:] Mesquita A., Peres P. (red.), *Proceedings of the 2nd European conference on social media ECSM 2015*, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading UK.

kompetencjach interpersonalnych i wiedzy merytorycznej mogą stanowić ważne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej.

Na koniec tej części artykułu warto wspomnieć o kluczowym źródle przewag polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Względem przedsiębiorstw z innych krajów unijnych polskie firmy wciąż korzystają z przewagi konkurencyjnej, którą są niskie koszty pracy. W 2013 r. wyniosły one niecałe 12 tys. EUR na jednego zatrudnionego, co stawia Polskę na piątej pozycji od końca w Unii Europejskiej [Tarnawa, Zadura-Lichota, 2005, s. 49]. Zauważa się jednak, że w dłuższej perspektywie ten czynnik może okazać się niewystarczający do zapewnienia firmom rozwoju [Tarnawa, Zadura-Lichota, 2005, s. 52].

PODSUMOWANIE

Prawdą jest, że małym firmom może brakować doświadczenia, rozpoznania branży i dobrej znajomości klientów, którymi dysponują większe przedsiębiorstwa [Sigismund, Floyd, Sherman, Terjesen, 2009, s. 107]. Trzeba jednak stanowczo stwierdzić, że przedsiębiorstwa z sektora MSP wcale nie są skazane na porażkę w starciu z dużymi i znanymi na rynku konkurentami.

Warunkiem niezbędnym dla ich sukcesu biznesowego jest świadomość mocnych stron wynikających z ich charakteru oraz właściwe ich wykorzystanie. Wśród kluczowych źródeł przewag konkurencyjnych, które mogą zapewnić powodzenie małym i średnim przedsiębiorstwom wymienić można wysoką adaptacyjność do zmian w otoczeniu organizacyjnym, relatywnie wysokie zaufanie i lojalność, które przekładają się na pozytywną atmosferę w pracy oraz zdolność do wykorzystania nisz rynkowych. Wiodącą rolę w typowych przypadkach pełnić będą menedżerowie-założyciele przedsiębiorstw i to od nich w ostateczności sukces ten będzie zależał.

LITERATURA

- Adamik A., (2011), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Çalli L., Clark L., (2015), *Overcoming SME Barriers to Gaining Competitive Advantage Through Social Media*, [w:] Mesquita A., Peres P. (red.), *Proceedings of the 2nd European conference on social media ECSM 2015*, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading UK.
- Clark B.H., Montgomery D., (1999), Managerial identification of competitors, „Journal of Marketing”, Volume 63, Issue 3.
- Day G.S., Nedudgani P., (1994), *Managerial representations of competitive advantage*, „Journal of Marketing”, Volume 58, Issue 2.
- Dominiak P., (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Godziszewski B., (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Grant R.M., (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ignatiuk S., (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Tom 3, Numer 3.
- Jennings P., Beaver G., (1997), *The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective*, „International Small Business Journal”, Volume 15, Issue 2.
- Krajnakova E., Navikaite A., Navickas V., (2015), *Paradigm shift of small and medium-sized enterprises competitive advantage to management of customer satisfaction*, „Engineering Economics”, Volume 26, Issue 3.
- Maclaran P., McGowan P., (1999), *Managing service quality for competitive advantage in small engineering firms*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, Volume 5, Issue 2.
- Malewska K., Sajdak M., (2014) *Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o zarządzaniu”, Tom 2, Numer 19.
- Metzler J.C., (2006), *The Small Firm Advantage*, „Journal of Accountancy”, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Jul/TheSmallFirmAdvantage.htm> [14.6.2016].
- O'Donnell A., Gilmore A., Carson D., Cummins D., (2002), *Competitive advantage in small to medium-sized enterprises*, „Journal of Strategic Marketing”, Volume 10, Issue 3.
- Obłój K., (2001), *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd organizacji”, Numer 9.
- Porter M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Sigismund A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., (2009), *Strategic management. Logic and action*, John Wiley & Sons.
- Stankiewicz M.J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wiggins A., (2004), *EU E-commerce policies: enhancing the competitiveness of SMEs through innovation [w:] E-business, e-government and small and medium enterprises: opportunities and challenges*, Corbit B.J., Al-Qirim N.A.Y. (red.), Idea Group Publishing, Hershey-London-Melbourne-Singapore.
- Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (2003/361/WE).
- Zastempowski M., (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zastempowski M., (2014), *The innovative potential of polish enterprises*, „AUNC Zarządzanie”, XLI, Nr 1.

COMPETITIVE ADVANTAGES IN SMES

Abstract: The aim of this paper is to outline the issues of competitive advantages in small and medium enterprises (SMEs). These issues are significant because of fact that majority of theoretical and empirical researches are referred to large companies. Therefore, for obvious

reasons, frameworks and proposals of solutions presented by scientists are not always fitted into SMEs. The paper especially emphasizes specific character of competitive advantages in small and medium enterprises. There are also sketched profile of SMEs and theoretical basics of discussed issues.

Keywords: competitive advantage, SMEs, strategic management

