

MARIOLA MICHAŁOWSKA\*

# Kierunki działań małych i średnich przedsiębiorstw w dobie integracji i globalizacji gospodarki rynkowej w świetle przeprowadzonych badań

---

---

Słowa kluczowe: globalizacja i integracja gospodarki, małe i średnie przedsiębiorstwa

---

---

**Streszczenie:** Obecnie obserwuje się na rynku zmiany dokonujące się pod wpływem globalizacji i integracji gospodarki. Postępujące procesy globalizacji i integracji wymuszają na małych i średnich przedsiębiorstwach wzajemną współpracę z innymi przedsiębiorstwami z podobnych branż. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie integracji i globalizacji gospodarki rynkowej wymaga zastosowania odpowiedniej wiedzy, metod i instrumentów marketingu.

## 1. Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji i integracji gospodarki stanowią dla małych i średnich przedsiębiorstw z jednej strony wyzwanie, a z drugiej zagrożenie. Pojawiające się szanse wynikają z otwierania się rynków, istnienia możliwości wzajemnej współpracy między przedsiębiorstwami, a związane z tymi procesami zagrożenia wynikają z nasilającej się konkurencji. Jednocześnie procesy te wymuszają na przedsiębiorstwach podjęcie odpowiednich działań w zakresie uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. O konkurencyjności przedsiębiorstw decyduje jakość produktów, marka, niskie koszty produkcji, ale także kanały dystrybucji i skuteczność działań promocyjnych i reklamowych. Nie można również zapominać o zatrudnionych pracownikach, którzy powinni jak najlepiej działać na rzecz zaspokajania potrzeb kon-

---

\* mgr inż. Mariola Michałowska – asystent w Zakładzie Marketingu Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego.

sumentów, ponieważ w dużej mierze to oni decydują o tym, czy klient jest zadowolony i będzie lojalny wobec przedsiębiorstwa czy też nie.

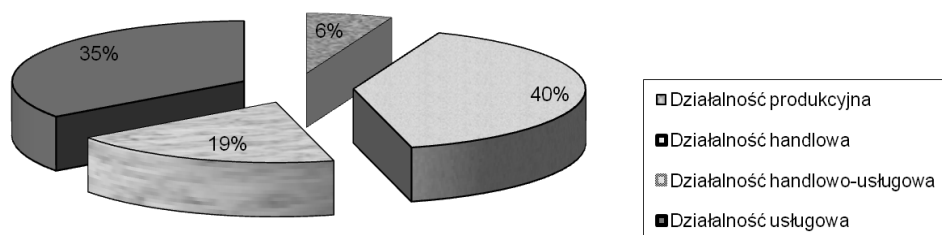
## 2. Organizacja badań

Celem artykułu jest określenie kierunków działań małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubuskiego w warunkach globalizacji i integracji gospodarki rynkowej.

Poszukiwano odpowiedzi na pytania: W jaki sposób zarządzać w małych i średnich przedsiębiorstwach w obliczu globalizacji i integracji gospodarki rynkowej? Jakie kierunki działań podjąć, aby zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój?

Na potrzeby artykułu przeprowadzono wywiad wśród 46 małych i średnich przedsiębiorstw w okresie od grudnia 2007 do lipca 2008 r. na terytorium województwa lubuskiego.

Struktura respondentów pod względem prowadzonej działalności w województwie lubuskim została przedstawiona na rysunku 1.



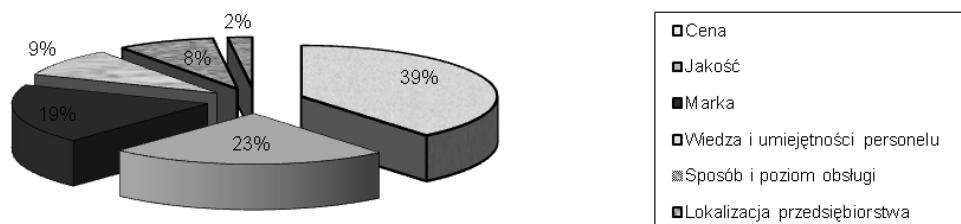
Rys. 1. Struktura respondentów pod względem prowadzonej działalności w województwie lubuskim w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z danych zawartych na rysunku wynika, że najliczniejszą grupą przedsiębiorstw uczestniczących w wywiadzie były przedsiębiorstwa handlowe – 40%, kolejno usługowe stanowiły 35%, handlowo-usługowe 19%, a produkcyjne 6%.

## 3. Analiza, ocena i wnioski z badań

Na rysunku 2 ukazano wyniki odpowiedzi na pytanie: Jakie czynniki decydują zdaniam Pani/Pana o przewadze konkurencyjnej?.



Rys. 2. Czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej wyrażone procentowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z analizy danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa cenę traktują jako czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej – 39%, 23% wskazało jakość, 19% markę, 9% wiedzę i umiejętności pracowników, 8% sposób i poziom obsługi, a 2% lokalizację przedsiębiorstwa.

Na rynku klienci mają coraz większą możliwość wyboru miejsca dokonywania zakupów. Dlatego też stają się oni coraz bardziej wymagający, oczekując nie tylko jakości, ale także korzystnej ceny i odpowiedniego poziomu obsługi. Przedsiębiorstwa muszą analizować zachowania konsumentów, ponieważ ich potrzeby i oczekiwania podlegają nieustannym zmianom.

Współczesne koncepcje zachowania konsumenta opierają się na wzajemnie uzupełniających się zasadach (Łukasik, 2008, s. 10):

- konsument nie przestrzega bezwzględnie zasad racjonalności ekonomicznej w jej powszechnym znaczeniu;
- zachowaniom konsumenta nie przypisuje się jednak przypadkowości, mimo że nie można ich dokładnie opisać za pomocą modeli stochastycznych;
- konsument zachowuje się w sposób, który jest efektem potrzeb wrodzonych oraz nabytych, a polega on na łączeniu procesów świadomych i nieświadomych oraz czynników racjonalnych i emocjonalnych.

Czynniki, które mają wpływ na poziom satysfakcji z obsługi, to m.in.: wyposażenie sklepu, czas oczekiwania, estetyka otoczenia i wystrój wnętrza, możliwość dojazdu i zaparkowania samochodu, informacje i stopień ich szczegółowości, stopień indywidualizacji podejścia personelu do klienta, forma płatności (Sławińska, 2008, s. 237).

Jednocześnie zapotrzebowanie na informacje ciągle wzrasta, a wiedza staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Jest ona związana z najcenniejszym kapitałem – ludźmi; zwłaszcza ich kompetencje, doświadczenie oraz zaangażowanie decydują o sukcesie przedsiębiorstwa.

Silna marka staje się ważnym wyznacznikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, pozwalając lepiej odpowiedzieć na potrzeby konsumentów. Marka pomaga

firmie zdobyć nowe i utrzymać stare rynki. Staje się też wyznacznikiem wartości firmy. Markowe produkty odgrywają podstawową rolę w utrzymaniu zdobytej pozycji, w rozwijaniu międzynarodowych kontaktów handlowych oraz w międzynarodowej rywalizacji (Altkorn, 1999, s. 9).

Na zdobycie silnej przewagi konkurencyjnej mają również wpływ wprowadzane innowacje. Innowacja, jako celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania lub organizacji pracy celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych spełniających określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne, jest podstawowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa (Brzeziński [red.], 2001, s. 36).

Peter F. Drucker (1992a, s. 152–153) wskazuje na trzy warunki, które decydują o powodzeniu innowacji:

- Innowacja jest pracą, która wymaga wiedzy, a często również ogromnej pomysłowości;
- Aby osiągnąć powodzenie, nowatorzy muszą wykorzystać swoje silne strony oraz być emocjonalnie dostrojeni do okazji do innowacji;
- Innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana.

Strategia innowacji powinna stanowić część strategii firmy. W ramach strategii innowacji przedsiębiorstwa podejmowane są decyzje dotyczące (Janasz i in., 2002, s. 41):

- strategii odnoszącej się do kompetencji podmiotu jako odzwierciedlenia zasobu wiedzy (technicznej);
- strategii w zakresie badań i rozwoju będącej źródłem wiedzy alternatywnych rozwiązań konstrukcyjnych, organizacyjnych i innych;
- strategii w dziedzinie absorpcji procesów technologicznych i technik wytwarzania wyrobów (usług) w relacji do konkurentów.

Menedżerom przypada w przedsiębiorstwie ważna rola, to od ich kompetencji i umiejętności zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ „w przedsiębiorstwie muszą być ludzie, którzy odpowiadają za misję organizacji, jej ducha, jej zadania i jej wyniki. Musi być dyrygent, który pilnuje nutowego zapisu. Muszą być ludzie, którzy skoncentrowani są na organizacji, misji, którzy ustalają strategię dla realizacji i określają, czym są wyniki” (Drucker, 1992b, s. 52). Przyczynami niepowodzeń przedsiębiorstwa mogą być niekompetencja menedżerów, konflikty celów, niepełne i/lub błędnie przetworzone informacje, zaskakujące zmiany w otoczeniu i inne (Olszewska [red.], 2007, s. 73).

W tablicy 1 przedstawiono umiejętności i cechy osobowe menedżera współczesnego przedsiębiorstwa.

Tablica 1

## Umiejętności i cechy osobowe menedżera współczesnego przedsiębiorstwa

Lp.	Umiejętności i cechy osobowe	Charakterystyka
1.	Umiejętność myślenia systemowego	Menedżer musi posiadać zdolność syntezy informacji o strategicznym, jak i drugorzędym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego.
2.	Umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu	Ważne jest w dążeniu do umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu, aby menedżer posiadał znajomość języków oraz zainteresowania historią i religią innych kultur.
3.	Gotowość do ustawicznej nauki	Menedżer powinien posiadać stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych.
4.	Pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań	Menedżer powinien być odpowiedzialny za ustalenie standardów wartości i zachowań w przedsiębiorstwie. Powinien posiadać dogłębną znajomość przedsiębiorstwa i obrazu jego działania, odznaczać się odpowiedzialnością za swoje działania, wrażliwością na sprawy międzyludzkie i problemy międzykulturowe oraz powinien wspierać swoich pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Penc, 2005, s. 72.

Menedżer powinien posiadać nie tylko umiejętność radzenia sobie w kontaktach międzyludzkich, zarządzania zasobami ludzkimi, przewidywania przyszłości, podejmowania decyzji strategicznych, ale także być gotowy do wprowadzenia każdych zmian, które są wynikiem ewolucji życia gospodarczego, postępujących procesów integracji i globalizacji gospodarki rynkowej.

Menedżerowie muszą jednak odejść od paradygmatu zarządzania opartego na formule 3 K, a sprowadzającego się do komenderowania, kontrolowania i korygowania, na rzecz reguły 3 W opierającej się na wymaganiu, wspomaganie i wiązaniu działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego, co oznacza stosowanie stylu integratywnego, w którym kierownik dzieli się wiedzą, deleguje uprawnienia, tworzy odpowiednią atmosferę, pobudza do działania i poszukiwania nowych lepszych rozwiązań (Penc, 2000, s. 9).

Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą stale dostosowywać się do potrzeb współczesnego rynku, do wymagań i oczekiwań ich nabywców. Bardzo ważne w ich działaniach staje się określenie priorytetowych zadań strategicznych, które są konieczne do wprowadzenia w bliższej i dalszej przyszłości. Opracowanie i wybór strategii stają się bardzo ważne dla przedsiębiorstw, które muszą sprostać nowym wyzwaniom rynkowym. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wszystkie analizowane przedsiębiorstwa mają w bardziej lub mniej skonkretyzowanej formie opracowaną strategię działania na najbliższe lata, gdyż – jak potwierdzają – jest ona konieczna w wytyczaniu przyszłości, bez niej nie mogliby prawidłowo funkcjonować i utrzymać się na rynku.

Przedsiębiorstwa starają się tworzyć przewagę konkurencyjną przez odróżnianie swojej oferty od oferty konkurencji, wprowadzanie innowacji produktowych, ale także podnoszenie jakości świadczonych usług oraz odpowiedni poziom obsługi. Takie podejście wynika z nasilającej się konkurencji na rynku, z istnienia przedsiębiorstw oferujących podobne produkty i usługi w zakresie zaspokajania potrzeb klientów. Dlatego też niezbędnym warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest dostarczenie klientom atrakcyjniejszej oferty i większych korzyści od konkurencji.

W dobie globalizacji i integracji gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa powinny dążyć do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dzięki której będą mogły wyróżnić się wśród innych przedsiębiorstw z podobnych branż. Muszą być przede wszystkim konkurencyjne, aby przetrwać w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. We współczesnej gospodarce ważną rolę spełnia odpowiednie zarządzanie marketingowe, które sprowadza się do (Pomykański, 2001, s. 6):

- podporządkowania wszystkich działań w sferze produkcji i usług życzeniom finalnego odbiorcy;
- pobudzania i rozwijania potrzeb nabywcy;
- integracji konsumenta z przedsiębiorstwem i budowania trwałych związków między nimi;
- pobudzania innowacji, stałych zmian w zakresie podaży i stymulowania popytu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa większą uwagę przywiązują do zarządzania zasobami ludzkimi.

Menedżerowie starają się wdrażać elementy zarządzania zasobami ludzkimi, co uwidacznia się m.in. poprzez rozbudowywanie programu szkoleń i dbanie o rozwój intelektualny swoich pracowników, a także jasno określony system oceniania i motywowania pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia, tak by realizując swe indywidualne ambicje i pragnienia, przyczyniali się do sukcesu firmy. Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w ramach całej organizacji, dlatego też musi uwzględniać jej struktury, wykorzystanie potencjału ludzkiego i wpływ, jaki na zaangażowanie i wyniki pracy mają zachodzące w niej procesy (Armstrong, 1996, s. 71).

Małe i średnie przedsiębiorstwa poszukują nowych dróg i rozwiązań, które zapewniłyby im przetrwanie w zmiennym i burzliwym otoczeniu, stąd też ich zainteresowanie wzajemną współpracą z innymi przedsiębiorstwami z podobnych branż.

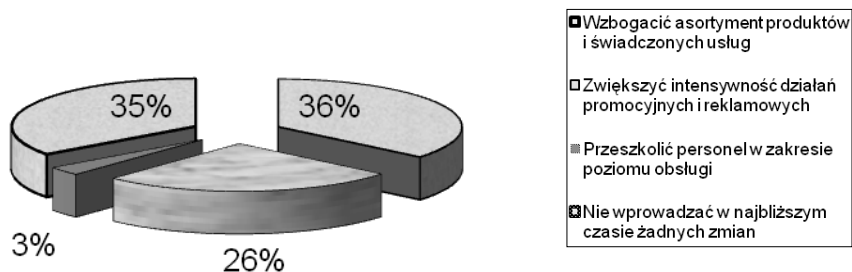
Na wzrost powiązań i współzależności o charakterze globalnym wpłynęły głównie cztery wzajemnie się wspierające czynniki (Chądzyński, Nowakowska, Przygodzki, 2007, s. 16):

- stały dostęp w liberalizacji handlu światowego i znoszenie barier w swobodnym przepływie towarów i usług;
- liberalizacja przepływów kapitałowych i deregulacja rynków finansowych;
- decyzje wielu rządów o otwarciu gospodarki na integrację z gospodarką światową i reformy rynkowe (liberalizacja, deregulacja, prywatyzacja) oraz wzrost przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich;
- nowe technologie oraz szerokie wykorzystanie rewolucji informacyjnej i telekomunikacyjnej.

Można wyróżnić cztery grupy przyczyn przejmowania lub łączenia się przedsiębiorstw (Zajac, 2006, s. 50):

- przyczyny techniczne i operacyjne: m.in. zwiększenie efektywności zarządzania poprzez pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa oraz wykorzystanie synergii operacyjnej poprzez korzyści skali, komplementarność zasobów i umiejętności, ograniczenie kosztów transakcyjnych i korzyści z integracji technicznej;
- przyczyny rynkowe i marketingowe: zwiększenie udziału w rynku, wzrost wartości dodanej, wyeliminowanie konkurencji, komplementarność produktów i rynków, dywersyfikacja ryzyka działalności, wejście na nowe obszary działalności;
- przyczyny finansowe: wykorzystanie funduszy nadwyżkowych, zwiększenie zdolności kredytowych, przejęcie gotówki, obniżenie kosztu kapitału, korzyści podatkowe, lepsza wycena przez nabywcę;
- przyczyny menedżerskie: wzrost wynagrodzeń kierownictwa, wyższy prestiż i zwiększenie zakresu władzy, zmniejszenie ryzyka zarządzania oraz zwiększenie swobody działania.

Odpowiedź na pytanie: „Jakie działania zamierza Pani/Pan podjąć w najbliższym okresie, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną?” ilustruje rysunek 3.



Rys. 3. Działania, które przedsiębiorstwa zamierzają podjąć w najbliższym czasie w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 pozwalają zasadnie stwierdzić, że małe i średnie przedsiębiorstwa zamierzają w najbliższym czasie wzbogacić asortyment produktów i świadczonych usług (36%), zwiększyć intensywność działań promocyjnych i reklamowych (26%), przeszkolić personel w zakresie poziomu obsługi (3%), pozostałe przedsiębiorstwa nie zamierzają w najbliższym czasie wprowadzić żadnych zmian.

Podsumowując wyniki uzyskanych badań, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa starają się nieustannie dążyć do stosowania najnowszych technik i technologii, podnosić jakość produktów i świadczonych usług, w maksymalny sposób wykorzystywać wiedzę i doświadczenie swoich pracowników, motywując ich do osiągania jak najlepszych wyników poprzez zagwarantowanie im podnoszenia kwalifikacji, zdobycie awansu. Można również zauważyć, że każde przedsiębiorstwo ma swoją kulturę, swój własny system wartości, przekonań, kieruje się przyjętymi przez siebie zasadami. Jest pewnym systemem społecznym, a pracownicy jego najsilniejszym zasobem, od którego zależy jego funkcjonowanie i kondycja. Dlatego tak bardzo ważną rolę odgrywa odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkim. Przedsiębiorstwa starają się umożliwić pracownikom podnoszenie kwalifikacji i uzupełnienie wiedzy. Podnoszenie kwalifikacji rozumiane jest jako szkolenie i doskonalenie, jest elementem rozwoju zawodowego i jako takie pozostaje ściśle powiązane z innymi elementami stanowiącymi przez system ocen oraz system awansów i ścieżek zawodowych.

Przez kształcenie i rozwój personelu Monika Kostera rozumie „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej. Kształcenie i rozwój sprzyjają poszerzaniu horyzontów, a także zaspokajaniu potrzeby samorealizacji pracownika – forma wynagrodzenia” (Kostera, 1997, s. 109).

Menedżerowie zdają sobie jednak sprawę, że siłą napędową popychającą do określonego zachowania, motorem działania jest płaca, która wpływa na sposób i jakość wykonywanych przez pracowników zadań, prowadzi do wzrostu wydajności pracy, dlatego też trudno się oprzeć stwierdzeniu, że droga do lepszej, efektywniejszej pracy wiedzie przez odpowiedni system wynagradzania.

#### 4. Podsumowanie

Procesy globalizacji i integracji przedsiębiorstw sprawiły, że przedsiębiorstwa mają możliwość zawarcia współpracy z innymi podmiotami w celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku, ale także muszą sprostać pojawiającym się wyzwaniom i coraz silniejszej konkurencji. Bycie konkurencyjnym przedsiębiorstwem to umiejętność zaspokajania potrzeb potencjalnych i przyszłych klientów w sposób lepszy od konkurencji.



Przedsiębiorstwa muszą nie tylko przystosować się do otaczającej rzeczywistości i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim powinny we właściwym czasie wykorzystać pojawiające się szanse, jakie stwarza globalizacja i integracja gospodarki.

## Bibliografia

- Altkorn J. 1999. *Strategia marki*. Warszawa: PWE. ISBN 83-8723-997-6.
- Armstrong M. 1996. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-8544-115-8.
- Brzeziński M. (red.). 2001. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-197-7.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z. 2007. *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-83-6008-971-2.
- Drucker P.F. 1992a. *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080-870-7.
- Drucker P.F. 1992b. *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-0112-799-6.
- Grupa Lizbońska. 1996. *Granice konkurencji*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-8689-011-8.
- Janasz W. i in. 2002. *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-7241-213-8.
- Kostera M. 1997. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2081-038-8.
- Lambkin G. i in. (red.). 2001. *Zachowania konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-0113-299-X.
- Łukasik P. 2008. *Marketing w handlu detalicznym produktami spożywczymi. Wybrane aspekty zachowań nabywców*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. ISBN 978-83-2272-823-9.
- Olszewska B. (red.). 2007. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 978-83-7011-858-7.
- Penc J. 2000. *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-8542-850-3.
- Penc J. 2005. *Rola i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-512-3.
- Pomykański A. 2001. *Nowoczesne strategie marketingowe*. Warszawa: Infor. ISBN 83-8866-314-3.
- Prahalad C.H. 1998. *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*. W: Hesselbein F., Goldsmith M., Becharad R. (red.). *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Business Press. ISBN 83-8747-405-3.
- Sławińska M. 2008. *Kompendium wiedzy o handlu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-0115-446-2.
- Zajac Cz. 2006. *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-807-0.

## Directions of Activities of Small and Medium-Sized Companies in the Era of Globalization and Integration of Market Economy in the Light of the Performed Research

**Abstract:** Nowadays, one can observe changes which occur on the market as the result of globalization and integration of market economy. The advancing processes of globalization and integration of the market force small and medium-sized companies to set up mutual co-operations with participants of market transactions. Management of companies in the era of globalization and integration of market economy becomes a very complex issue, calling for knowledge of rules, methods and marketing instruments.

---

**Key words:** globalization and integration of the market, small and medium-sized companies

---