

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Danielak, Wiesław; Mierzwa, Dominika; Bartczak, Krzysztof

Book

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce : szanse i zagrożenia rynkowe : monografia

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: Danielak, Wiesław/Mierzwa, Dominika et. al. (2017). Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce : szanse i zagrożenia rynkowe : monografia. Wrocław : Exante.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/2960>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE

SZANSE I ZAGROŻENIA RYNKOWE

Wiesław Danielak
Dominika Mierzwa
Krzysztof Bartczak



Recenzenci

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ
dr Klaudia Pujer

Autorzy

	AFILIACJA	
dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ	Uniwersytet Zielonogórski	Rozdział 1 Wstęp
dr Dominika Mierzwa	Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu (Wydział Zarządzania)	Rozdział 2 Wstęp
mgr inż. Krzysztof Bartczak	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie)	Rozdział 3 Wstęp

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE
SZANSE I ZAGROŻENIA RYNKOWE

© Copyright by EXANTE
exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BYNCND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.
Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania
niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli
praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/geralt udostępnione na licencji

CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

WYDAWNICTWO EXANTE

Exante Conferences & Publications Sp. z o.o. tel. + 48 606 168 165
ul. Buforowa 24 lok. 10 wydawnictwo@exante.com.pl
52-131 WROCŁAW www.exante.com.pl

Ark. wyd. 8

ISBN 978-83-65690-33-3 (*wersja elektroniczna*)

ISBN 978-83-65690-32-6 (*wersja papierowa*)

Wiesław Danielak
Dominika Mierzwa
Krzysztof Bartczak

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE SZANSE I ZAGROŻENIA RYNKOWE

MONOGRAFIA

EXANTE
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
--------------------	----------

ROZDZIAŁ 1.

UWARUNKOWANIA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW	9
--	----------

WPROWADZENIE.....	9
ROLA, CECHY I KRYTERIA WYODRĘBNIENIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP).....	9
WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU MŚP.....	11
STYMULATORY ROZWOJU I KRYZYSY W RÓŻNYCH FAZACH CYKLU ŻYCIA MŚP	14
PODSYSTEMY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	16
<i>Źródła przewag konkurencyjnych</i>	19
<i>Klasyczne i współczesne podejścia do opracowania strategii</i>	22
GENERATORY ROZWOJU MŚP	26
<i>Model biznesu</i>	26
<i>Innowacje</i>	28
<i>Zdolności dynamiczne</i>	31
<i>Tworzenie i dostarczanie wartości interesariuszom</i>	32
ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI	36
BUDOWANIE KAPITAŁU RELACYJNEGO NA BAZIE RELACJI Z INTERESARIUSZAMI.....	38
KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU MŚP.....	41
BARIERY WSPÓŁDZIAŁANIA	43
IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA ROZWÓJ MŚP W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH	45
<i>Główne utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej</i>	46
<i>Stosowane instrumenty konkurowania</i>	48
<i>Czynniki przesądzające o przewadze konkurencyjnej</i>	49
<i>Czynniki utrudniające działalność innowacyjną</i>	51
<i>Słabe strony badanych przedsiębiorstw</i>	52
PODSUMOWANIE	53
LITERATURA.....	55

ROZDZIAŁ 2.

ANALIZA ZACHOWAŃ STRATEGICZNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE BRANŻY MLECZARSKIEJ	61
---	-----------

WPROWADZENIE.....	61
OTOCZENIE ORGANIZACJI I ISTOTA ZACHOWAŃ STRATEGICZNYCH	62
OPCJE STRATEGICZNE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.....	67
STRATEGIE KONKURENCJI NA RYNKU MLEKA	71
ZARZĄDZANIE I INTEGRACJA PRZEDSIĘBIORSTW NA POZIOMIE PRZETWÓRSTWA.....	75
ANALIZA DZIEDZIN DZIAŁALNOŚCI METODĄ MCKINSEY'A.....	80
PROCESY KONCENTRACJI KAPITAŁOWEJ I ORGANIZACYJNEJ – ANALIZA WYNIKÓW SYMULACJI.....	87
PODSUMOWANIE	92
LITERATURA.....	95

ROZDZIAŁ 3.

INTERNACJONALIZACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MŚP POPRZECZ EKSPORT

.....	99
WPROWADZENIE.....	99
ISTOTA INTERNACJONALIZACJI.....	101
<i>Definicje internacjonalizacji.....</i>	<i>101</i>
<i>Uwarunkowania internacjonalizacji</i>	<i>103</i>
<i>Formy, modele i strategie internacjonalizacji.....</i>	<i>106</i>
ISTOTA EKSPORTU.....	113
<i>Pojęcie, typologia i cechy eksportu</i>	<i>113</i>
<i>Rola eksportu w działalności przedsiębiorstw.....</i>	<i>117</i>
DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MŚP.....	120
<i>Charakterystyka sektora MŚP.....</i>	<i>120</i>
<i>Eksport jako podstawa internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP</i>	<i>122</i>
PODSUMOWANIE	130
LITERATURA.....	132

W warunkach dynamicznego otoczenia na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach ograniczających oraz pozwalających rozwijać działalność małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), doskonalić ich potencjał oraz generować przewagi konkurencyjne.

Biorąc pod uwagę kluczową rolę małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym, zasadne jest ukazanie uwarunkowań ich istnienia i rozwoju w kontekście szans i zagrożeń rynkowych.

Przedsiębiorcy i menedżerowie doświadczają szeregu trudnych sytuacji i dylematów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Poszukują odpowiedzi na wiele pytań odnoszących się zarówno do tego, jakie powinny być warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprzyjające efektywnemu zarządzaniu, w jaki sposób kształtować konkurencyjność przedsiębiorstwa w kontekście nowych innowacyjnych modeli biznesu, również gdzie poszukiwać kluczowych czynników sukcesu. Nurtujące pytania dotyczą także zasobów ludzkich, tj. czy pracownicy, przedsiębiorcy i menedżerowie doskonalą swoje umiejętności i zdolności, czy w umiejętny sposób je wykorzystują do realizacji zadań, procesów i strategii ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstwa.

Istotnym obszarem analiz i badań jest budowanie wartościowych relacji z interesariuszami i zarządzanie relacjami. Ponadto identyfikacja barier współdziałania w obszarze psychospołecznym (niechęć do współpracy, brak otwartości i zaufania w relacjach), kulturowym (nieprzestrzeganie zasad, norm, brak poczucia wspólnoty, identyfikacji z firmą) czy organizacyjnym (brak procedur, nieodpowiedni podział kompetencji, utrudnienia w komunikowaniu się) ma zasadnicze znaczenie w budowaniu długoterminowych wzajemnie korzystnych relacji z interesariuszami.

Wskazane powyżej pytania i dylematy stanowią jedynie część zagadnień wartych uwagi i analizy.

Monografia składa się z trzech rozdziałów stanowiących głos w dyskusji nad szansami, zagrożeniami i ograniczeniami funkcjonowania sektora MŚP w warunkach runku krajowego i międzynarodowego.

Rozdział dotyczy uwarunkowań rozwoju sektora MŚP. Zaprezentowano w nim teoretyczno-empiryczne zagadnienia dotyczące barier i generatorów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Także elementów ich konkurencyjności, źródeł przewag konkurencyjnych, podejścia do opracowywania strategii, jak również kluczowych czynników sukcesu. Na podstawie badań empirycznych wskazano na: utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej, stosowane instrumenty konkurowania, czynniki przesądzające o przewadze konkurencyjnej. Ponadto zidentyfikowano czynniki utrudniające działalność innowacyjną oraz słabe strony badanych przedsiębiorstw.

Rozdział drugi odnosi się do zachowań strategicznych sektora MŚP na przykładzie branży mleczarskiej. Zdolność konkurowania w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym jest uwarunkowana osiągnięciem przez przedsiębiorstwo widocznej, trwałej i trudnej do skopiowania przez rywali przewagi strategicznej. Dzięki przyjęciu odpowiednich zachowań rynkowych organizacja może poprawić własną sytuację ekonomiczną, zapewniając harmonijny rozwój we wszystkich obszarach swojej działalności. Budowa lepszej pozycji strategicznej małych i średnich organizacji może wynikać z przeprowadzonych zmian w zakresie jednostek biznesu, konfiguracji łańcucha zadań podstawowych i pomocniczych, lokalizacji, czy też szeroko rozumianych zasobów.

Celem rozdziału jest analiza i ocena przyjętych zachowań rynkowych małych i średnich przedsiębiorstw na poziomie domeny oraz wskazanie kierunków zmian przyjętych opcji strategicznych. W części empirycznej zastosowano macierz McKinsey'a, która pozwoliła na ocenę zachowań strategicznych domen badanych organizacji sektora MŚP. Wykorzystano również metodę symulacji, przedstawiając możliwy do przyjęcia scenariusz połączeń podmiotów gospodarczych przetwórstwa mlecznego w formie fuzji

W rozdziale trzecim zwrócono uwagę na rolę różnych aspektów odnoszących się do procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP. Są to zagadnienia niezwykle ważne, szczególnie obecnie, w dobie wciąż postępującej globalizacji oraz uczestnictwa Polski w strukturach unijnych. W opracowaniu nacisk położono na omówienie zakresu i charakteru działalności eksportowej prowadzonej przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP, głównych czynników, które mają wpływ na tę działalność, jak również korzyści, które są uzyskiwane przez przedsiębiorstwa w związku z prowadzeniem eksportu.

Publikacja omawia wybrane ważne i aktualne kwestie związane z funkcjonowaniem sektora MŚP. Przedstawiona problematyka ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne. Zagadnienia związane z uwarunkowaniami działalności małych i średnich firm, ich strategiami na rynku krajowym i międzynarodowym zaprezentowano tak w ujęciu przeglądowo-porządkującym, jak również ukazano konkretne rozwiązania optymalizujące ich działalność bieżącą, inwestycyjną i finansową. Żywimy nadzieję, że monografia stanie się cennym źródłem refleksji oraz poszukiwań badawczych.

ZESPÓŁ AUTORSKI
Wrocław 2017 r.

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest ukazanie uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Realizacji wskazanego celu sprzyjać będzie przedstawienie teoretyczno-empirycznych zagadnień dotyczących barier i generatorów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Elementów ich konkurencyjności, źródeł przewag konkurencyjnych, jak również kluczowych czynników sukcesu. Na podstawie badań empirycznych wskazano na utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej, stosowane instrumenty konkurowania, czynniki przesądzające o przewadze konkurencyjnej. Ponadto zidentyfikowano czynniki utrudniające działalność innowacyjną oraz słabe strony badanych przedsiębiorstw.

Rola, cechy i kryteria wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)

Współcześnie małym i średnim przedsiębiorstwom przypisuje się szereg pozytywnych atrybutów. Wskazuje się, iż odgrywają ważną rolę w gospodarce poprzez znaczący udział w produkcie krajowym (generują 48,5% PKB w 2012 r.), tworzenie nowych miejsc pracy (69% pracuje w podmiotach sektora MŚP) produktywność, nakłady inwestycyjne oraz przedsiębiorczo-innowacyjne działania sprzyjające rozwojowi gospodarczemu.

MŚP w Polsce stanowią 99,8% wszystkich firm i mają kluczowy wpływ na budowanie trwałych podstaw rozwoju gospodarczego. Ponadto z raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw wynika, iż odnotowuje się od 2014 r. wzrost skłonności Polaków do zakładania firm (szczególnie mikro)¹.

Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw jest określana na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej określa kryteria ilościowe, które opierają się na liczbie zatrudnianych pracowników,

¹ A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2016, s. 5.

wartości obrotów w skali roku oraz sumie bilansowej aktywów. W małym przedsiębiorstwie zatrudnienie wynosi do 50 osób (przychód netto do 10 mln lub suma aktywów bilansu do 2 mln euro), a w średnim zatrudnienie do 250 osób i przychód netto do 50 mln lub suma aktywów bilansu do 43 mln euro.

Natomiast kryteria jakościowe ukazują różnorodne cechy przedsiębiorstw, odnoszące się przede wszystkim do cech przedsiębiorcy (właściciela firmy), samodzielności w zakresie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy przypisuje się różnego rodzaju atrybuty typu twórcze myślenie, niezależność i gotowość do podejmowania ryzyka². To on, na co dzień podejmuje decyzje odnośnie działań gospodarczych kierując się najróżniejszymi przesłankami wynikającymi z posiadanej wiedzy i umiejętności, zwłaszcza w zakresie analizy warunków otoczenia, w których przychodzi mu działać³. Przedsiębiorca, jako przywódca wywiera znaczące piętno na skuteczność i efektywność procesu zarządzania zmianą⁴. Wykorzystuje nadarzające się okazje i przeciwdziała zagrożeniom szczególnie tym, które tworzą sytuacje kryzysowe. Uruchamia wszelkie możliwe zasoby i poszukuje rozwiązań pozwalających na niwelowanie lub redukcję start w warunkach ryzyka.

MŚP często współpracują z dużymi firmami, jako podwykonawcy. Dostosowują swoje koncepcje i metody zarządzania do wymogów dużych przedsiębiorstw.

Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem wymaga od przedsiębiorcy i menedżera wielu umiejętności z uwagi na ich specyfikę działalności, ograniczone zasoby i ciągłą konieczność odpowiadania na zmiany otoczenia. Ich atutem jest szybkość i efektywność, z jaką potrafią wykorzystać nieoczekiwane zmiany w otoczeniu. Przedsiębiorcy dokładają wielu starań w zakresie aktywności na rynku klientów, dostawców, konkurentów czy w odniesieniu do instytucji otoczenia biznesu. Umiejętnie wykorzystują zasoby relacyjne w celu wywierania wpływu na interesariuszy, zarządzania relacjami, funkcjonowania w sieci powiązań interpersonalnych oraz kształtowania więzi międzyorganizacyjnych.

² A. Lemańska-Majdzik, *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, www.mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/12.pdf (online: 22.04.2016).

³ P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, s. 38.

⁴ J. Skalik, *Effective Recruitment for a Projekt Team*, „Management” 2007, vol. 11, no. 12,

⁴ J. Skalik, *Effective Recruitment for a Projekt Team*, „Management” 2007, vol. 11, no. 12, s. 27.

Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju MŚP

Bariery rozwoju przedsiębiorstw można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (rysunek 1). Wewnętrzne bariery działalności i rozwoju są identyfikowane, jako słabe strony firmy i odnoszą się zazwyczaj do jej wielkości, strategii, struktury (zarówno struktury organizacyjnej, jak również np. struktury kosztów), technologii i możliwości wytwórczych, kompetencji właścicieli i kierownictwa czy kwalifikacji pracowników⁵.

W ujęciu N. Ołówko bariery wewnętrzne wynikają ze słabych stron podmiotów i dotyczą głównie zaburzonej struktury organizacyjnej oraz nieprzemyślanej strategii działania⁶.

M. Matejun w ramach wewnętrznych barier rozwoju firm sektora MŚP wymienia bariery związane z zarządzaniem, słabości kompetencji, wiedzy i kwalifikacji właścicieli i kadry, bariery produkcyjne, bariery wynikające z niedostatecznej bazy lokalowej i związane z rozmiarem działalności⁷. Także brak środków finansowych jest poważną barierą w dynamicznym rozwoju firmy. Przy finansowaniu działalności prawie 60% firm korzystało z własnych środków, 23% z dotacji, 20% z finansowania „aniołów biznesu”, 18% z finansowania *venture capital*, a tylko 8% z kredytów bankowych⁸. Niezbyt korzystnie wygląda transfer wiedzy z instytucji nauki do nowych firm. Dostrzec można niekorzystną sytuację MŚP w zakresie dostępu do B+R⁹ w porównaniu z dużymi podmiotami, jakość infrastruktury naukowo-badawczej czy słabe wsparcie komercjalizacji pomysłów naukowców¹⁰.

Natomiast bariery zewnętrzne związane są z otoczeniem i ryzykiem zmienności czynników wpływających na warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą one być rozpatrywane na poziomie makro (w skali kraju) i lokalnym (mikro). Uwarunkowania zewnętrzne makroekonomiczne, wpływające na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, to przede wszystkim poziom rozwoju gospodarki, tendencje i dynamika wzrostu go-

⁵ M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP* [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 122.

⁶ N. Ołówko, *Polityka podatkowa państwa a funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, Exante, Wrocław 2016, s. 204.

⁷ M. Matejun, *Wewnętrzne bariery*, op. cit., ss. 122-124.

⁸ A. Skala, E. Kruczkowska, M. Olczak, *Polskie Startupy. Raport 2015*, s. 24.

⁹ Prace badawczo-rozwojowe, B+R, B&R, R&D (od ang. *research and development*).

¹⁰ A. Tarnawa, D. Węclawska, P. Zadura-Lichota, P. Zbierowski, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Warszawa 2016, s. 70, http://badania.parp.gov.pl/attachments/article/47866/Raport_GEM_Polska_2016.pdf (online: 12.02.2017).

spodarczego, kształtowanie się rozmiarów popytu i podaży, poziom inflacji, stabilność waluty, zjawiska wyżu i niżu demograficznego, regulacje prawne, finansowo-podatkowe, czynniki społeczno-kulturowe, międzynarodowe oraz techniczno-techniczne.



Rysunek 1. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MŚP

Źródło: opracowano na podstawie: M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji, Tom II*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 122-124.

Uwarunkowania zewnętrzne mają istotny wpływ na funkcjonowanie zarówno mikro firm, jak również małych i średnich. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez „ARC Rynek i Opinia”, w okresie kwiecień-maj 2015 r. na grupie 1,1 tys. właścicieli, dyrektorów oraz osób odpowiedzialnych za prowadzenie mikro (od 1 do 9 pracowników), małych (10-49 pracowników) i średnich firm (50-249 pracowników)¹¹. Z badań

¹¹ <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/co-przeszkadza-przedsiębiorcom-oto,173,0,1822893.html> (online: 09.11.2016).

wynika, iż przedsiębiorcom najbardziej przeszkadzają wysokie podatki, składki ZUS, (61% ankietowanych), wysokie koszty stałe (m.in. czynsz, media), przewaga konkurencji oraz trudności w rekrutacji wykwalifikowanych pracowników. Ponadto do utrudnień w prowadzeniu firmy należą: sprzeczne prawodawstwo oraz procedury (48%), niesprzyjający urzędnicy (13%), niski popyt na usługi i nierzetelni klienci (22%) oraz problemy z dostosowaniem się do stale zmieniającej się sytuacji na rynku (17%). Do czynników ograniczających rozwój małych firm należą także¹²:

- wysokie koszty pracy i obciążenia podatkowe,
- zjawiska kryzysowe w gospodarce światowej i przejawy spowolnienia rozwoju gospodarki polskiej (spadek popytu na wyroby i usługi),
- znaczący wzrost konkurencji w poszczególnych sektorach gospodarczych, niedostatek kapitału na rozwój firmy,
- błędy w działaniach strategicznych małych przedsiębiorstw, w tym także w sferze polityki personalnej.

Według danych Instytutu Badań i Analiz oraz portalu Firmy.net. w roku 2014 najczęstsze obawy mikro- i małych przedsiębiorców w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej dotyczyły rosnących kosztów prowadzenia działalności, spadku popytu oraz złej kondycji gospodarki¹³.

W tworzeniu sprzyjających warunków (od roku 2017) do zakładania małych przedsiębiorstw i rozwoju już istniejących (których przychód nie przekracza 1,2 mln euro rocznie) ma sprzyjać 15 proc. CIT¹⁴ (większe firmy pozostaną z dotychczasowym 19% podatkiem). Oznacza to dla około 400 tys. przedsiębiorstw zniwelowanie bariery związanej z wysokimi podatkami dochodowymi.

Utrudnieniem dla nowopowstających przedsiębiorstw, jak również dla już funkcjonujących jest brak jasnych przepisów prawnych oraz stabilnych rozwiązań podatkowych. Dodatkowo wiele problemów związanych z rozliczaniem VAT¹⁵ rodzą: skomplikowana konstrukcja ustawy czy nieja-

¹² S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, s. 158, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf (online: 12.02.2017).

¹³ *Bariery rozwoju mikroprzedsiębiorstw w 2014 roku*, http://www.biznes.newseria.pl/komunikaty/bariery_rozwoju,b1664771195 (online: 01.03.2017).

¹⁴ Podatek dochodowy od osób prawnych (ang. *Corporate Income Tax*).

¹⁵ Podatek od towarów i usług, PTU (ang. *Value Added Tax, VAT*).

sna klasyfikacja towarów i usług, a w związku z tym trudności w określeniu stawki podatku¹⁶.

Barierą o szczególnym znaczeniu w rozwoju MŚP są wysokie koszty pracy i zatrudnienia. Wysokie koszty pozapłacowe pracy wpływają na zmniejszenie konkurencyjności MŚP, jak też na ograniczenie ich chęci do zwiększania zatrudnienia¹⁷. Barierą rozwoju MŚP jest również szara strefa, tj. tworzą ją przedsiębiorstwa ukrywające stan zatrudnienia, uzyskiwane przychody oraz niepłacące podatków.

Ponadto barierami są rozwiązania prawne i podatkowe (nieprzyjazne ustawodawstwo, biurokracja, brak stabilnej polityki państwa), jak również wysokie ceny surowców, wrażliwość na ceny oraz wysokie koszty pracy i transportu. Natomiast w obszarze otoczenia międzynarodowego potencjalne problemy mogą wynikać z natężenia konkurencji firm zagranicznych, niestabilności kursów walut, wysokich kosztach eksportu, w tym wejścia na nowe rynki.

Stymulatory rozwoju i kryzysy w różnych fazach cyklu życia MŚP

Małe i średnie przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach swojego rozwoju korzystają z różnych usług wspierających ich działalność, obejmujących m.in. wsparcie finansowe, z zakresu doradztwa i szkoleń, rozwiązań w sferze techniki i technologii, jak również infrastruktury (rysunek 2).

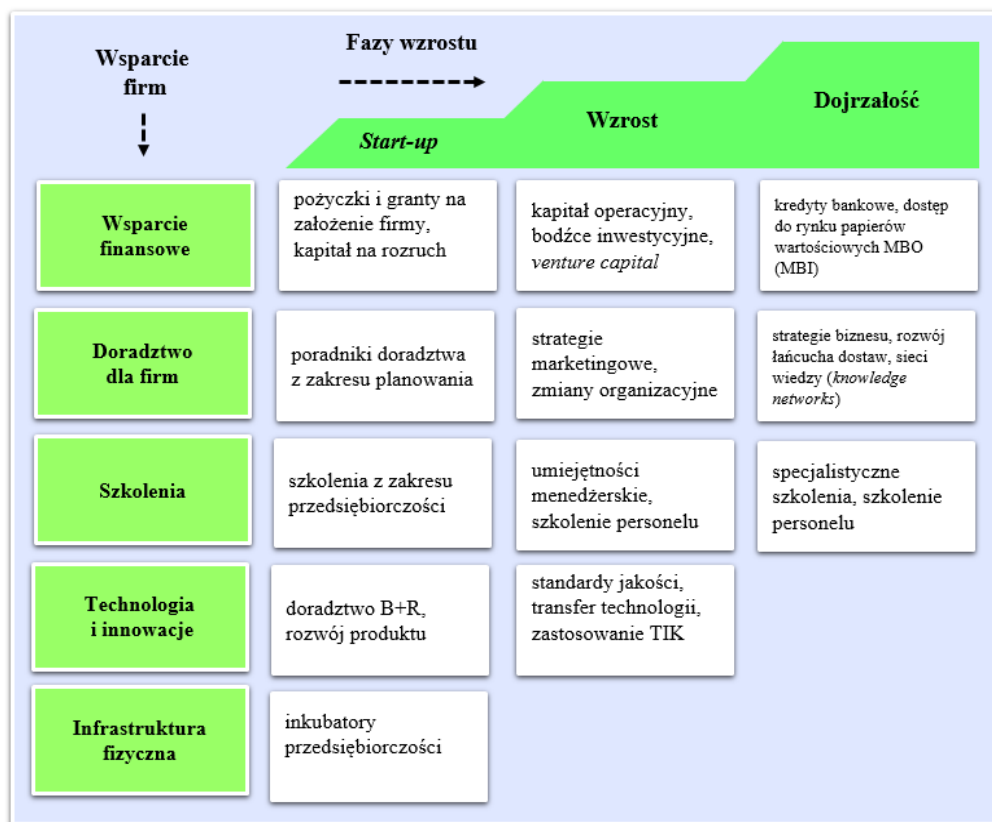
W fazie zakładania i rozpoczynania działalności (*start-up*), niezbędny jest kapitał na rozpoczęcie, także doradztwo, szkolenia z zakresu przedsiębiorczości czy korzystanie z usług inkubatora przedsiębiorczości. W fazie wzrostu przedsiębiorstwa potrzebują finansowego wsparcia dla realizowanych inwestycji oraz szkoleń rozwijających umiejętności menedżerskie. Wsparcie w trzeciej fazie dojrzałości obejmuje m.in. kompleksowe doradztwo, zwłaszcza w sprawach związanych z eksportem, rynkiem papierów wartościowych i łańcuchem dostaw¹⁸.

¹⁶ P. Możyłowski, *Prawno-administracyjne bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w świetle opinii przedsiębiorców oraz raportów Doing Business*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2013, nr 9, s. 57, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-590e8dc3-ae9a-407d-b17a-9b05d5261b7b/c/1309-3926-1-PB.pdf> (online: 12.02.2017).

¹⁷ J. Zagórska, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Administracyjno-prawne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej*, PARP, Warszawa 2011, s. 3.

¹⁸ K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769, s. 45.

Złożoność problemów uwidacznia się wraz ze wzrostem rozmiarów prowadzonej działalności, powodując zapotrzebowanie na różne zasoby i umiejętności. Pomoc i wsparcie pozwalają na pokonywanie kryzysów pojawiających się w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa zgodnie z modelem L.E. Greinera.



Rysunek 2. Stymulatory rozwoju MŚP w różnych fazach cyklu życia

Źródło: *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999, p. 10*; K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 769, s. 45.

W pierwszej początkowej fazie zwanej „kreatywnością” przedsiębiorcy w ramach nowo powstałej firmy angażują swój czas i zasoby na inicjowanie relacji z dostawcami i klientami, których starają się pozyskać atrakcyjną ofertą. W tej fazie przedsiębiorstwo jest jeszcze małe a struktura słabo sformalizowana. Kryzys, który pojawia się na tym etapie zazwyczaj dotyczy przywództwa charakteryzującego się między innymi brakiem odpowiedniego doświadczenia, wiedzy i zdolności. Po przezwyciężeniu kryzysu przywództwa przedsiębiorstwo wchodzi w drugą fazę zwaną

„formalizacją”, w której ma miejsce formalizacja zadań i procesów. Na tym etapie projektowane są procesy, narzędzia komunikowania się, wsparte odpowiednimi technologiami oraz kompetencjami pracowników, które sprzyjają tworzeniu wartości oczekiwanej przez klienta i innych interesariuszy.

Trzecia faza zwana „delegowaniem uprawnień”, charakteryzuje się przydzielaniem zakresów uprawnień do podejmowania decyzji w ramach szczebli i stanowisk. Pozwala to na odciążenie właściciela od podejmowania decyzji, z którymi mogą sobie poradzić pracownicy na niższych szczeblach. Bariere dalszego wzrostu stanowi kryzys kontroli. Jego pokonanie wiąże się z wejściem do czwartej fazy wzrostu przez „koordynację”. Na tym etapie, to kryzys biurokracji w odniesieniu do rozbudowanych jednostek i szczebli powoduje istotne utrudnienia. W fazie ostatniej piątej – wzrostu przez współpracę, elementem charakterystycznym są różnorodne formy „kooperacji”, rozbudowane struktury i złożone procesy. Na tym etapie doskonaleniu i utrwalaniu relacji służą partnerskie relacje z dostawcami, odbiorcami czy instytucjami otoczenia biznesu.

To, co wyróżnia małe i średnie przedsiębiorstwa w rywalizacji konkurencyjnej to ich umiejętność adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, wprowadzania zmian i alokacji zasobów (kluczowych kompetencji) oraz nawiązywania relacji (w tym uprzywilejowanych) z podmiotami otoczenia. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i wzrostem świadomości posiadanych kompetencji są doskonalone i rozwijane relacje w ramach kooperacji, aliansów strategicznych i sieci.

Podsumowując należy wskazać, iż model L.E. Greinera zwraca uwagę na złożoność problemów pojawiających się na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, których umiejętne rozwiązanie pozwala osiągać wyznaczone cele, sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa. Daje wiedzę na temat potencjalnych niebezpieczeństw i zwraca uwagę na potrzebę diagnozowania problemów rodzących się w różnych fazach cyklu życia. Poszukiwanie rozwiązań może następować poprzez wykorzystanie własnych i zewnętrznych zasobów, kompetencji i zdolności.

Podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa

Jedną z cech MŚP jest fakt, iż powodują one rozwój konkurencji. Z konkurencją związana jest problematyka konkurencyjności. Według M. Goryni konkurencyjność to posiadanie umiejętności dotyczących konkurowania,

czyli działania oraz przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym¹⁹. Natomiast w ujęciu M. Stankiewicza konkurencyjność to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji²⁰. Traktowana jest, jako pewien system złożony z następujących podsystemów²¹:

- potencjału konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, kluczowe kompetencje i zdolności niezbędne do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku,
- przewagi konkurencyjnej, będącej efektem takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, który umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej,
- instrumentów konkurowania – świadomie kreowanymi przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania nabywców dla swojej oferty,
- pozycji konkurencyjnej, czyli osiągniętego przez przedsiębiorstwo wyniku konkurowania, rozpatrywanego na tle wyników osiąganych przez konkurentów.

Wymienione podsystemy konkurencyjności są ze sobą wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie (rysunek 3)²².

W warunkach dynamicznego otoczenia przedsiębiorstwo powinno dysponować takim potencjałem, który zapewnia mu sprawne funkcjonowanie i rozwój. Potencjał konkurencyjny dotyczy możliwości, jakie dają szczególne zdolności, kompetencje i sprawności będące w dyspozycji przedsiębiorstwa i podmiotów w jego otoczeniu. Odpowiednie wykorzystanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala budować przewagę konkurencyjną. Budowa przewagi konkurencyjnej polega na tworzeniu wartości oraz rozwoju umiejętności zatrzymywania wynikających z niej korzyści (przechwytywanie zysku)²³.

Z przewagą utożsamia się szereg korzyści w postaci możliwości osiągania celów i uzyskiwania wartości, jak również wyróżnianie się i kształtowanie cech unikatowych, które odzwierciedlają nowe zasoby i wartości.

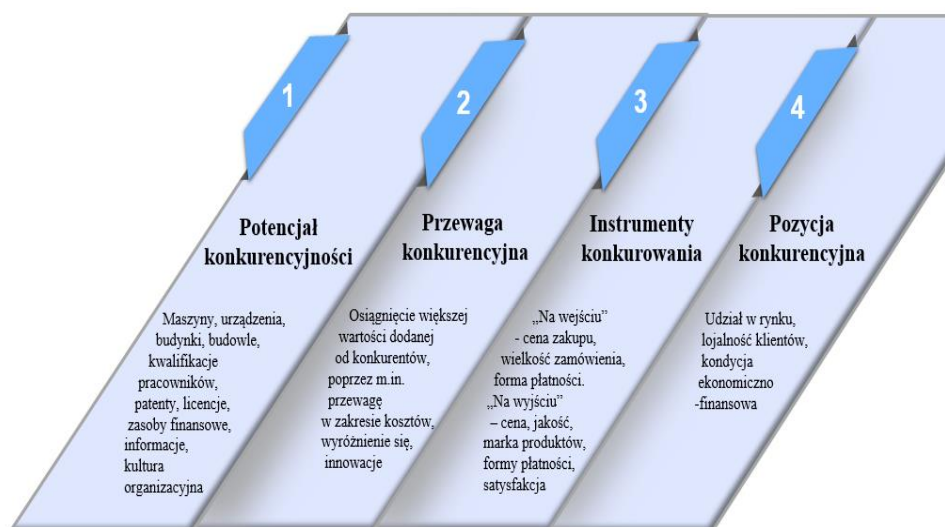
¹⁹ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 48.

²⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 3.

²¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 89.

²² *Ibidem*, s. 89.

²³ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.



Rysunek 3. Podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, ss. 106-319.

W rywalizacji konkurencyjnej stosowane są różne instrumenty konkurencyjne. Do najczęściej stosowanych należą²⁴:

- jakość produktów,
- zakres i szerokość asortymentu,
- umiejętność dopasowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- kreowanie wizerunku firmy,
- warunki płatności,
- marka czy też unikalność produktów,
- warunki oraz okres gwarancji produktów,
- promocja sprzedaży oraz reklama.

Celem działań marketingowych jest satysfakcja klienta. Przyjmuje się, że klient, który jest zadowolony z zakupu, będzie ponawiał interakcje. Satysfakcja klienta z dokonanego zakupu i użytkowania produktu sprzyja jego lojalności wobec przedsiębiorstwa. Lojalni klienci to przede wszystkim nabywcy, którzy²⁵:

- dokonują regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzystają z produktów oferowanych na rynku przez przedsiębiorstwo,

²⁴ A. Grabska, *Instrumenty konkurencyjne a trwałość przewagi konkurencyjnej* [w:] K. Piech, G. Szczodrowski (red.), *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 107.

²⁵ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 29.

- rozpowszechniają w otoczeniu korzystne informacje o przedsiębiorstwie, wobec którego są lojalni,
- wykazują odporność na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Lojalność klientów jest jednym z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej marki²⁶. Natomiast siła marki jest wyznacznikiem pozycji produktu wobec konkurentów – wpływając na wielkość sprzedaży²⁷. Lojalni klienci zazwyczaj kształtują relacje z przedsiębiorstwem w sposób zaplanowany i perspektywie długoterminowej.

Wykorzystanie różnorodnych instrumentów w ramach konkurencji cenowej i poza cenowej (jakość, obsługa, serwis) sprzyja osiągnięciu pozycji konkurencyjnej. Określa ona miejsce przedsiębiorstwa na tle innych firm konkurencyjnych. Czynniki wzmacniające pozycję konkurencyjną MŚP poszukiwać należy w inicjatywach przedsiębiorczo-innowacyjnych właściciela, menedżera firmy, elastycznej i prostej strukturze organizacyjnej, sprzyjającej szybkości reakcji na zamiany otoczenia. Także umiejętności dostosowywania oferty produktów i usług do życzeń klientów.

Opisany model dokładnie definiuje składniki konkurencyjności, jak też wskazuje na zależności występujące między nimi. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem korelacji pomiędzy potencjałem, przewagą konkurencyjną, narzędziami i metodami konkurowania oraz uzyskiwaną pozycją konkurencyjną.

Źródła przewag konkurencyjnych

Źródeł przewag konkurencyjnych poszukiwać należy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Źródłem przewag konkurencyjnych mogą być produkty i rynki, zasoby i kompetencje oraz relacje i wartości.

Do tradycyjnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw należą²⁸ (rysunek 4):

- konkurencyjność kosztowa,
- przywództwo jakościowe,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),

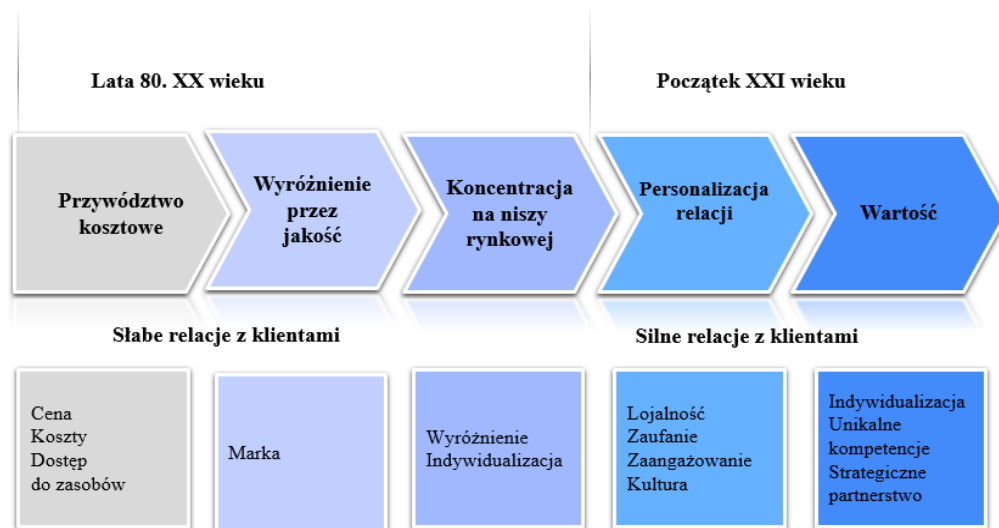
²⁶ G. Rosa, *Moc i siła marki w usługach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72, s. 249.

²⁷ *Ibidem*, s. 249.

²⁸ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, <https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1051>, s. 113 (online: 12.09.16).

- marketingowe koncepcje konkurencyjności,
- koncentracja na niszy rynkowej,
- przywództwo kosztowe i dyferencjacje.

Najbardziej znaną w literaturze koncepcją przewagi konkurencyjnej jest koncepcja M.E. Portera obejmująca przewagę w zakresie przywództwa kosztowego, wyróżnienia produktów/usług i koncentracji na określonym segmencie rynku.



Rysunek 4. Dawne i obecne źródła przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowano na podstawie: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; W. McPhee, *A new sustainability model: engaging the entire firm*, „*Journal of Business Strategy*” 2014, vol. 35, no. 2; P. Lorange, E. Datson, *Business cycles: looking beyond the downside for competitive advantages*, „*Journal of Business Strategy*” 2014, vol. 35, no. 1.

Współcześnie w warunkach zmian otoczenia poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w oparciu o tradycyjne podejścia może okazać się niewystarczające. Zatem pojawia się pytanie: jakie są nowe źródła przewagi konkurencyjnej?

Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej w warunkach turbulencji otoczenia wymaga ciągłej elastyczności przedsiębiorstw i szybkiego reagowania na zmiany – tworzenia zdolności do nieustannego adaptowania, dokonywania przeobrażeń²⁹. Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej nawiązują do funkcjonowania przedsiębiorstw w realiach

²⁹ M. Moczulska, J. Stankiewicz, *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu, „*Management Sciences*” nr 2 (27), 2016, s. 121.

zmieniającego się otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego.

W zdobywaniu przewagi konkurencyjnej może pomóc innowacyjny model biznesu, czyli takie zaprojektowanie elementów modelu biznesu, które sprzyjać będzie tworzeniu i dostarczaniu wartości klientom w nowy sposób. A całościowe podejście do tworzenia łańcucha wartości (od dostawcy po kanały dystrybucji i relacje z klientem) powinno sprzyjać tworzeniu sojuszy i partnerskich relacji w całym łańcuchu dostaw, w celu zaspokojenia w odpowiednim czasie potrzeb klientów³⁰.

Obecnie źródeł przewag konkurencyjnych poszukiwać należy we współdziałaniu, personalizacji relacji z klientem, tworzeniu wartości na bazie relacji międzyorganizacyjnych czy sieci (rysunek 4). Także we wzajemnych powiązaniach parterów rynkowych, opartych na wypracowanych zasadach, partnerskiej współpracy. Dają one korzyści w postaci: dostępu do zasobów, większej elastyczności działania, zmniejszenia kosztów transakcyjnych, lepszej koordynacji działań czy wzrostu innowacyjności³¹. Ponadto „relacje i sieci umożliwiają powiązanie zasobów różnych podmiotów, tworząc wartość relacyjną”³². Dysponowanie trwałymi, ukształtowanymi przez lata działalnościami relacjami z klientami i dostawcami może stanowić o przewadze konkurencyjnej w sytuacji, gdy jest to atut wyróżniający firmę na tle konkurencji.

Ponadto źródeł przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać w zasobach informacyjnych. Mogą one dostarczać wielu korzyści, w postaci dostępu do informacji o potrzebach klientów, możliwościach dostawców oraz zachowaniach firm konkurencyjnych.

Współpracujące ze sobą firmy wzmacniają przewagę konkurencyjną również poprzez: zinternalizowanie umiejętności i zasobów partnera, uczenie się od partnerów, dzielenie się i tworzenie wiedzy, wzrost organizacji i większy udział w rynku, dzielenie ryzyka i kosztów w sferze B+R, zabezpieczenie przed radykalnymi innowacjami, zwiększanie barier wejścia oraz z tytułu tworzenia ekonomii skali³³. Ważne są kluczowe kompetencje, które są niepowtarzalne, trudne do naśladowania i dają określoną wartość klientom (marka, patent, lokalizacja).

³⁰ J.G. Lollar, H.M. Beheshti, B.J. Whitlow, *The role of integrative technology in competitiveness*, „International Business Journal” 2010, vol. 20, no. 5, p. 424.

³¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 86.

³² E. Stańczyk-Hugiet, *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 78.

³³ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna*, op. cit., s. 87.

Podsumowując należy zauważyć, iż w warunkach dynamicznego rynku następuje wzrost znaczenia zasobów niematerialnych (w tym wiedzy, technologii, relacji wirtualnych). Można przyjąć hipotezę, że zasoby materialne stanowią fundament, na którym kształtowane są niematerialne przewagi konkurencyjne.

Klasyczne i współczesne podejścia do opracowania strategii

Kompleksowe ujęcie przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii zaprezentował J. Niemczyk w monografii pt. „Strategia. Od planu do sieci”³⁴. Z perspektywy minionych dziesięcioleci i tworzących się szkół, podejść do strategii wyróżniono pięć kategorii (rysunek 5), tj.³⁵:

- planistyczne podejście do strategii (lata 1945-1974),
- pozycyjne podejście do strategii (lata 1974-1984),
- zasobowe podejście do strategii, także VBM (lata 1983-2008),
- innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (ok. 2005-ok. 2013),
- sieciowe podejście do strategii (ok. 2010).

Początki rozwoju strategii w naukach o zarządzaniu sięgają lat 50. XX w. Wówczas strategia miała postać długookresowego planu (5 lat i więcej), a proces jej opracowywania przebiegał w ramach formalnych procedur. Planistyczne podejście przetrwało do połowy lat 70., straciło na znaczeniu w latach 80. XX w.³⁶ W latach 80. ubiegłego wieku zaczęto opracowywać strategię z perspektywy zajmowanej pozycji strategicznej (szkoła pozycyjna) i osiąganych przez przedsiębiorstwo przewag konkurencyjnych.

Rozwój zasobowego podejścia nastąpił w latach 90. ubiegłego wieku. „Organizacje zaczęto postrzegać przede wszystkim, jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii”³⁷.

W podejściu zasobowym zasoby, ich rodzaje, struktura i konfiguracja stają się kluczową kategorią organizacji i zarządzania strategicznego.

³⁴ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

³⁵ J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, t. 27, s. 69.

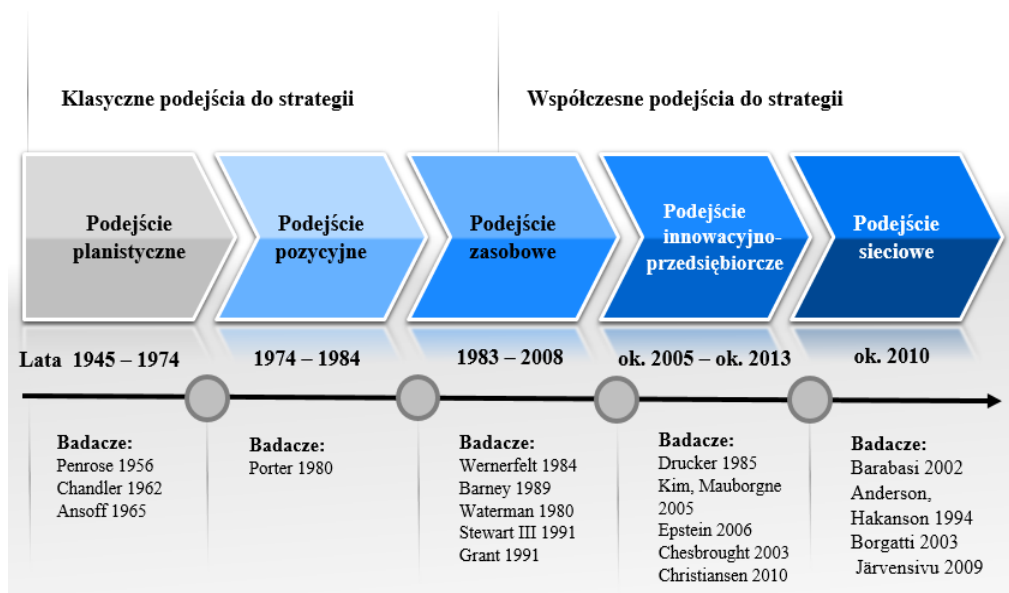
³⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27, s. 14.

³⁷ *Ibidem*, s. 14.

Ich przewaga polega między innymi na tym, iż z tych samych zasobów można wygenerować wiele produktów i rynków³⁸.

Rozwój przedsiębiorczości i wzrost znaczenia innowacji na początku XXI w., na skutek rozwoju techniki i technologii sprzyjał kształtowaniu się podejścia innowacyjno-przedsiębiorczego. Innowacje są obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. Innowacja stała się kluczem do sukcesu. Przy czym tworzenie nowych rozwiązań innowacyjnych podlega ciągłej weryfikacji dokonywanej przez uczestników rynku, którzy wraz z rozwojem postępu technicznego zmieniają dotychczasowe zachowania.

Wraz z rozwojem badań dotyczących kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, zrodziło się podejście sieciowe. Istota sieci biznesowych obejmuje ogół powiązań istniejących między współpracującymi na rynku partnerami biznesowymi³⁹.



Rysunek 5. Podejścia do opracowania strategii

Źródło: opracowano na podstawie: J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, ss. 81-137.

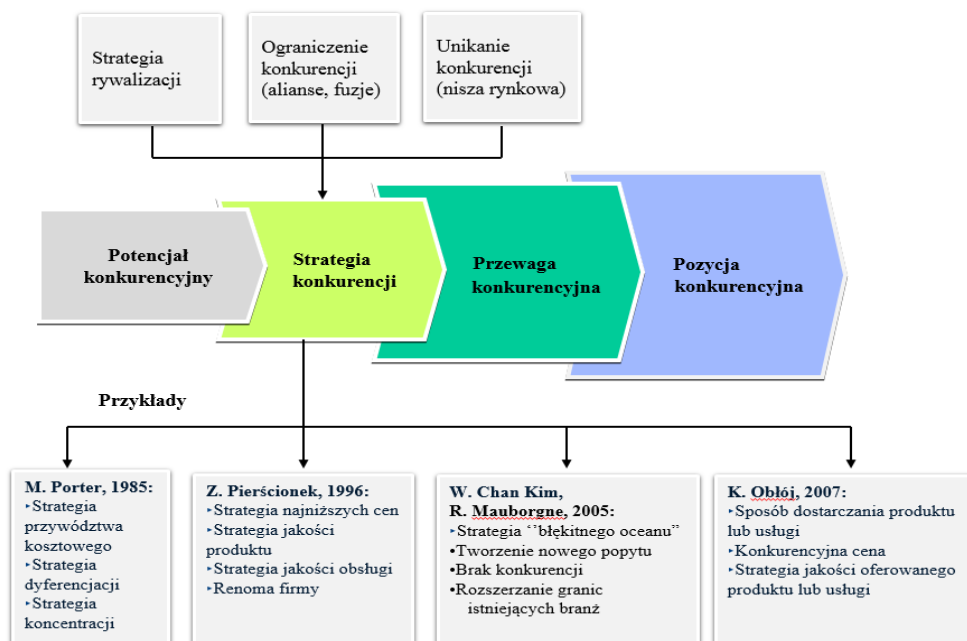
³⁸ R. Krupski, *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 156.

³⁹ A. Hauke-Lopes, *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2014, vol. 2, no. 1, s. 10.

Zaprezentowane podejścia do strategii, pozostają w ścisłym związku z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa, będącą wynikiem oddziaływania wielu czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa (wyróżniające zasoby, kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności) i w jego otoczeniu oraz realizowanej strategii. Podkreśla się potrzebę nieustannego monitorowania otoczenia, odczytywania sygnałów zmian i odpowiedniego na nie reagowania⁴⁰.

Odpowiednio sformułowana strategia konkurencyjna jest podstawowym czynnikiem, który gwarantuje przetrwanie i rozwój firmy.

Zmiany w podejściu do strategii konkurencji zaprezentowano na rysunku 6. Widoczne przejście od klasycznych strategii w ujęciu Portera, tj. od przywództwa kosztowego, dyferencjacji i koncentracji poprzez strategie zaproponowane przez Z. Pierścionka (najniższych cen, jakości produktu, jakości obsługi, renomy), jak i strategii W. Chan Kima i R. Mauborgne „strategii błękitnego oceanu” po strategię K. Obłója.



Rysunek 6. Strategia konkurencji

Źródło: opracowano na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 56; W. Chan Kim & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005, p. 27; Z. Pierścione, *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s. 179; M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

⁴⁰ M. Moczulska, J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 122.

Uwzględniając strategię przedsiębiorstwa, należy zauważyć, że wśród możliwości jego rozwoju i źródeł budowania przewagi konkurencyjnej podkreśla się znaczenie innowacji, przedsiębiorczości oraz potrzebę szerszego spojrzenia na otoczenie firmy⁴¹.

W byciu konkurencyjnym istotna rola przypada relacjom międzyorganizacyjnym. Stanowią one podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw⁴². A odpowiednio ukształtowane mogą przyjąć postać strategii relacyjnej, odnoszącej się do istnienia uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia⁴³.

W ujęciu A. Zakrzewskiej-Bielawskiej strategii relacyjne pozwalają na dostęp do zewnętrznych zasobów, dają rentę relacyjną oraz za pośrednictwem kompetencji relacyjnej mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Ponadto w ramach współpracy podlegają szczegółowej analizie ze względu na wymianę informacji, osiąganie korzyści, wzajemność, zaangażowanie, nakłady, czas trwania, formę współdziałania, osiąganie wspólnych celów, wspólne tworzenie i wykorzystywanie zasobów, zwiększanie kompetencji itd.⁴⁴

Ciekawe podejście do strategii, opartej na innowacji wartości przedstawili W. Chan Kim i R. Mauborgne twórcy „strategii błękitnego oceanu”, opierającej się na całym systemie działań, prowadzących do przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa. Nie chodzi tutaj o tworzenie przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurencji, lecz o poszukiwanie nowego obszaru rynkowego, tj. przestrzeni rynkowej wolnej od konkurencji z niezaspokojonym popytem. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów. Realizacji strategii sprzyjają: tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej w różnych domenach branżowych (rekonstrukcja granic rynku), koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji, a nie na liczbach, co pozwala zapanować nad ryzykiem planowania, ponadto sięganie poza granice istniejącego popytu oraz pozyskiwanie całkowicie nowych klientów⁴⁵.

⁴¹ M. Moczulska, J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 121.

⁴² A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii*, *op. cit.*, ss. 18-19.

⁴³ za: *Ibidem*, s. 21.

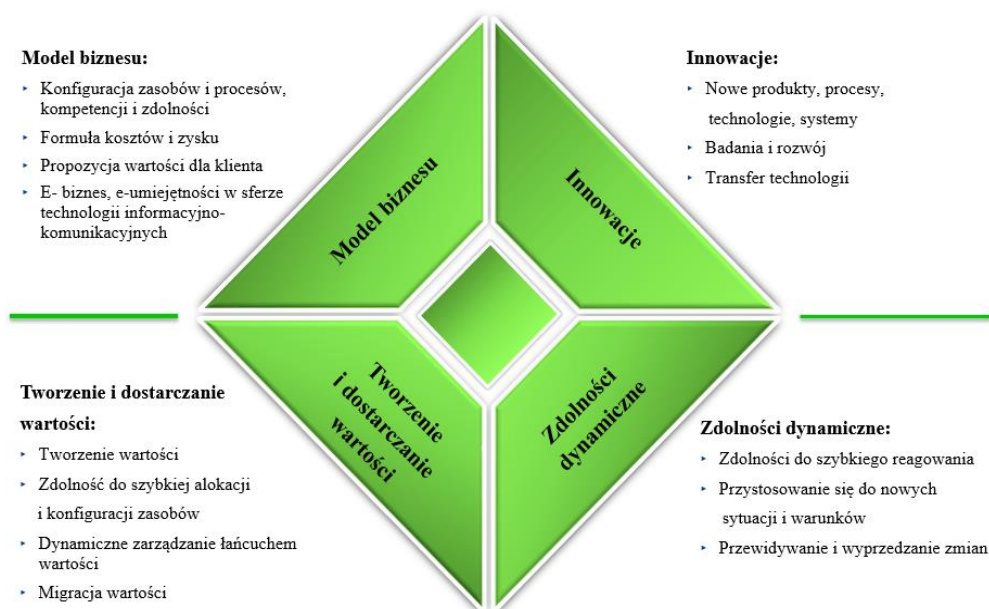
⁴⁴ *Ibidem*, s. 24.

⁴⁵ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć własną przestrzeń rynkową, by konkurencja stała się nie istotna*, MT Biznes, Warszawa 2007, ss. 12-33.

Generatory rozwoju MŚP

W warunkach zmian otoczenia posiadanie aktualnej wiedzy o generatorach rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest ważne z uwagi na pojawiające się pytania dotyczące modeli biznesu, możliwości kreowania wartości, bycia innowacyjnym, kształtowania dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa oraz wykorzystania zdolności relacyjnych do budowania wartościowych relacji z interesariuszami.

Do współczesnych generatorów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zaliczyć należy m.in.: innowacje, model biznesu, zdolności dynamiczne oraz tworzenie i dostarczanie wartości (rysunek 7).



Rysunek 7. Wybrane generatory rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Model biznesu

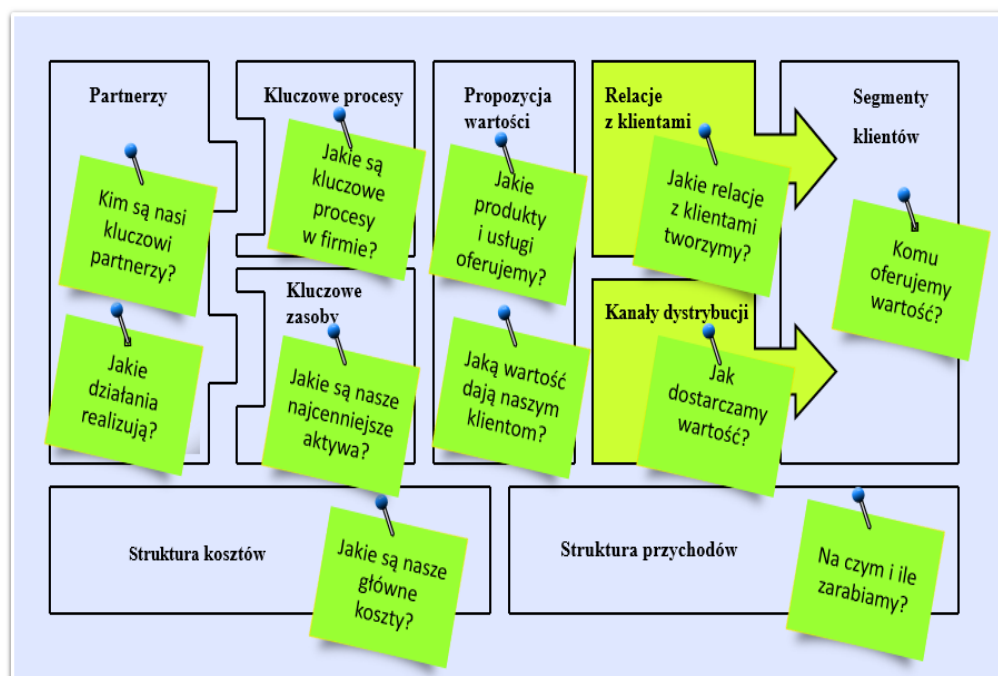
Każde przedsiębiorstwo, jako odrębny podmiot gospodarczy kształtuje swój własny model biznesu, po to by w ramach różnych form współdziałania z podmiotami w otoczeniu tworzyć wartość.

Model biznesowy przedsiębiorstwa odnosi się do sposobu, w jaki prowadzi ono działalność gospodarczą, uwzględniając w szczególności wy-

korzystywane zasoby, procesy, kompetencje i zdolności sprzyjające tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa i klientów. Według T. Gołębiowskiego i innych model biznesu to zestaw elementów i relacji między nimi, przedstawiających logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających firmie konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości⁴⁶.

Natomiast K. Obłój definiuje model biznesu, jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”⁴⁷.

Najbardziej popularnym modelem biznesu jest model opracowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (rysunek 8).



Rysunek 8. Model biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneura

Źródło: opracowano na podstawie: <http://businessmodelgeneration.com/canvas> (online: 19.02.2016);

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soi=0E6E586112814614843715A84D46939C (online: 19.02.2016).

⁴⁶ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57.

⁴⁷ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

Model jest zbudowany, jako suma zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla klienta. To właśnie wokół propozycji wartości dla konkretnego klienta budowana jest część przychodowa i część kosztowa biznesu, która uporządkowana została wokół kilku kluczowych elementów, takich jak: sposoby budowania relacji, kanały dystrybucji i komunikacji, kluczowe czynności, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy⁴⁸. „Zdefiniowanie klientów i propozycji wartości winno być uzupełnione o wskazanie kanałów, którymi będziemy dostarczać te wartości oraz sposobu komunikacji z klientami, a także sprecyzowanie, jaki charakter relacji pragniemy z nimi nawiązać”⁴⁹. Model biznesowy, który nie bazuje na kształtowaniu wartościowych relacji powinien zostać zmieniony czy udoskonalszy. Zmiany mogą dotyczyć wybranych modułów w ramach modelu, mogą to być zmiany o charakterze naprawczym czy innowacyjnym.

Szybki rozwój w sferze techniczno-technologicznej zmienia warunki prowadzenia działalności gospodarczej i sprzyja rozwojowi innowacyjnych modeli biznesowych. Przedsiębiorstwa wykorzystują technologie informacyjno-komunikacyjne, aby jak najpełniej odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów, jak również by dostarczać produkt czy usługę o określonej wartości. Innowacyjne modele biznesu bazujące na najnowszych technologiach wykorzystują wirtualne relacje, wychodząc poza granice organizacji, niejednokrotnie tworząc złożone sieci. E-biznes charakteryzuje się wzrastającą atrakcyjnością i dużym potencjałem rozwoju zarówno w odniesieniu do e-handlu, e-usług jak i e-learningu czy serwisów społecznościowych. Odpowiednio skonstruowany model biznesu może stanowić podstawę efektywnego i dynamicznego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Innowacje

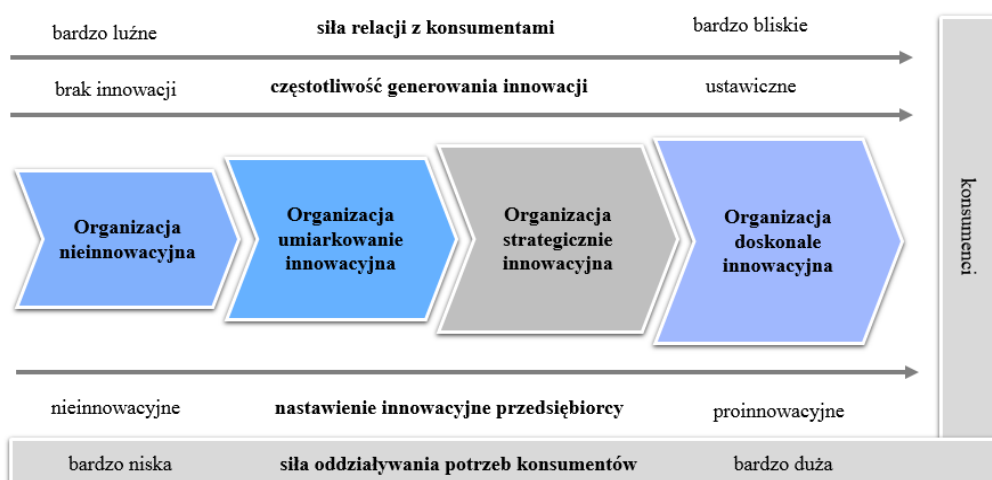
Sprostanie wyzwaniom dynamicznego rynku jest możliwe do osiągnięcia poprzez zwiększanie aktywności przedsiębiorczo-innowacyjnej w działalności przedsiębiorstwa. W kształtowaniu konkurencyjności ważna rola przypada innowacjom, będącym wynikiem twórczej zmiany i odnowy przedsiębiorstwa. Przez innowacyjność podmiotów gospodarczych rozumie się ich zdolność i motywację do ciągłego poszukiwania i stosowania

⁴⁸ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2010, p. 14.

⁴⁹ R. Kozielski, *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 327.

w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków⁵⁰. Innowacje są nowościami wdrożonymi w przedsiębiorstwie, jakościowo różnymi od dotychczasowych rozwiązań.

Aktualnie innowacje traktowane są, jako akcelerator rozwoju gospodarczego, czynnik o kluczowym znaczeniu dla rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy poszukują źródeł inspiracji dla rozwiązań innowacyjnych, zarówno w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu. Na innowacyjność wpływ ma siła relacji z klientami, nastawienie innowacyjne przedsiębiorcy, częstotliwość generowania innowacji oraz siła oddziaływania potrzeb konsumentów (rysunek 9).



Rysunek 9. Innowacyjność małych przedsiębiorstw

Źródło: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2008, nr 13 (516), s. 12.

Wzrost aktywności innowacyjnej przedsiębiorców i menedżerów podyktowany jest najczęściej pojawianiem się nowych rozwiązań w sferze techniki i technologii, zachowaniami firm konkurencyjnych wprowadzających innowacje, także wzrostem zainteresowania klientów nowymi rozwiązaniami.

Wykorzystanie w ramach więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem wartościowych relacji pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb i wymagań klientów, co przyczynia się do wygenerowania nowych rozwiązań, które zwiększą prawdopodobieństwo sukcesu. Ponadto dobre relacje mogą pobudzić nabywców i partnerów do zgłaszania inicjatyw innowacyjnych,

⁵⁰ W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia” 2002, nr 406, s. 54.

a często nawet do wspólnego opracowania nowych rozwiązań. Ogranicza to zarówno koszty działań, jak również prowadzi do spadku ryzyka⁵¹.

„W procesie rozwoju innowacji i przedsiębiorczości innowacyjnej w Polsce na przestrzeni kilku ostatnich lat duże znaczenie miały nie tylko: dynamiczny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (ICT), wprowadzenie nowych instrumentów wsparcia finansowego działalności gospodarczej i inwestycyjnej, propozycje nowych uregulowań prawnych polityki innowacyjnej, ale także zmiany w zakresie postaw przedsiębiorczych i świadomości biznesowej samych inicjatorów przedsięwzięć innowacyjnych”⁵².

Z badań E. Skawińskiej i R.I. Zalewskiego, (2011 r.) wynika, że⁵³:

- Większość pracowników przedsiębiorstw nie ma wiedzy o możliwościach innowacyjnych jednostek naukowych o profilu związanym z działalnością danego przedsiębiorstwa.
- Bariery rozwoju współpracy firm przemysłowych z krajową sferą nauki w zakresie innowacji mają charakter złożony, ale głównie dotyczą braku wiedzy, informacji i oferty o takich możliwościach ze strony podmiotów naukowych.
- Bariery współpracy znajdują się po stronie kapitału ludzkiego. W znacznym stopniu wynikają one raczej z braku zaangażowania i umiejętności nawiązywania kontaktów oraz wykorzystania istniejących informacji oraz trudności akceptacji nowości. Występuje też brak zrozumienia korzyści ze współpracy, gdyż przeważająca liczba firm tkwi w wykorzystaniu tradycyjnych źródeł przewag konkurencyjnych.
- Wpływ funduszy Unii Europejskiej na rozwój innowacji jest w rzeczywistości niewielki, biorąc pod uwagę liczbę przedsiębiorstw, które je pozyskały oraz ocenę efektywności ich wykorzystania.
- Wśród stosowanych instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim, dla podniesienia aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, główną

⁵¹ U. Szulczyńska, *Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/22_Szulczyńska.pdf (online: 10.02.2017).

⁵² R. Flis, B. Mazurek-Kucharska, *Przedsiębiorstwo innowacyjne – stroma droga na szczyt. Case study* [w:] B. Mazurek-Kucharska, M. Dębski (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce. Innowacyjne strategie, narzędzia i wdrożenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 7, cz. 2, s. 56, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-7-2.pdf> (online: 09.03.2017).

⁵³ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw - bariery i sposoby ich ograniczania (na przykładzie Wielkopolski)* [w:] B. Ślusarz, J. Wyrwa (red.), *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2014, ss. 8-9.

rolę odgrywa wspieranie procesu edukacji pracowników, komunikacji wewnętrznej, poprawa systemu motywacji i integracji.

Według badań A. Świadka małe przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce są innowacyjne, lecz brakuje im systemowego podejścia proinnowacyjnego⁵⁴. Ponadto aktywność innowacyjna wymaga szczególnego zainteresowania oraz wsparcia za pomocą instrumentów polityki innowacyjnej. Obszarami wymagającymi wsparcia w grupie średnich przedsiębiorstw są: finansowanie działalności B+R, inwestycje w nowe budynki, implementacja nowych wyrobów i procesów technologicznych, współpraca innowacyjna ogółem, w tym szczególnie z dostawcami i odbiorcami⁵⁵.

Zdolności dynamiczne

Dynamika zmian w otoczeniu wymaga często szybkiego reagowania poprzez odpowiednią alokację i konfigurację zasobów oraz rekonfigurację potencjału organizacji w kierunku poszukiwania nowych strategii i form aktywności organizacyjnej dla wzrostu skuteczności i efektywności realizowanych procesów biznesowych.

Wskazuje się, iż dynamiczne zdolności pozwalają odpowiadać na wyzwania rynku poprzez „nowe sposoby obserwacji i analizy rynku, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania”⁵⁶.

W warunkach dynamicznego otoczenia liczy się systematyczna analiza rynku oraz szybkość i zwinność w wykorzystaniu pojawiających się szans. Ponadto charakterystyczne elementy to zmienne granice organizacji oraz pojawiające się nowe kanały dystrybucji i sposoby kontaktu z klientami i dostawcami⁵⁷. Także silna presja na poszukiwanie wartości w organizacji i jej otoczeniu, ponadto skracanie cyklu życia produktu oraz zmiana granic rynku⁵⁸.

Dynamiczne otoczenie sprawia, że wraz z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych sukces nie jest utożsamiany tylko z udziałem

⁵⁴ A. Świadek, *Wpływ wielkości przedsiębiorstw na innowacyjność systemu przemysłowego w Polsce*, „Gospodarka Narodowa” 2014, nr 1/269, s. 131.

⁵⁵ *Ibidem*, ss. 131-133.

⁵⁶ J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2(6), s. 6.

⁵⁷ I. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, ss. 143-156.

⁵⁸ M. Rafało, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, no. 1, ss. 68-72.

łem w rynku, wielkością posiadanych aktywów czy strukturą przychodów i kosztów oraz osiąganymi zyskami, ale też z umiejętnym zarządzaniem wiedzą, informacją, innowacjami, wartością oraz relacjami.

Od zdolności relacyjnych i marketingowych pracowników do szybkiego ucznia się, lokalizowania zasobów (wewnątrz i na zewnątrz) oraz ich pozyskania i wykorzystania stosownie do nowych wymagań rynku zależy rozwój przedsiębiorstwa.

Tworzenie i dostarczanie wartości interesariuszom

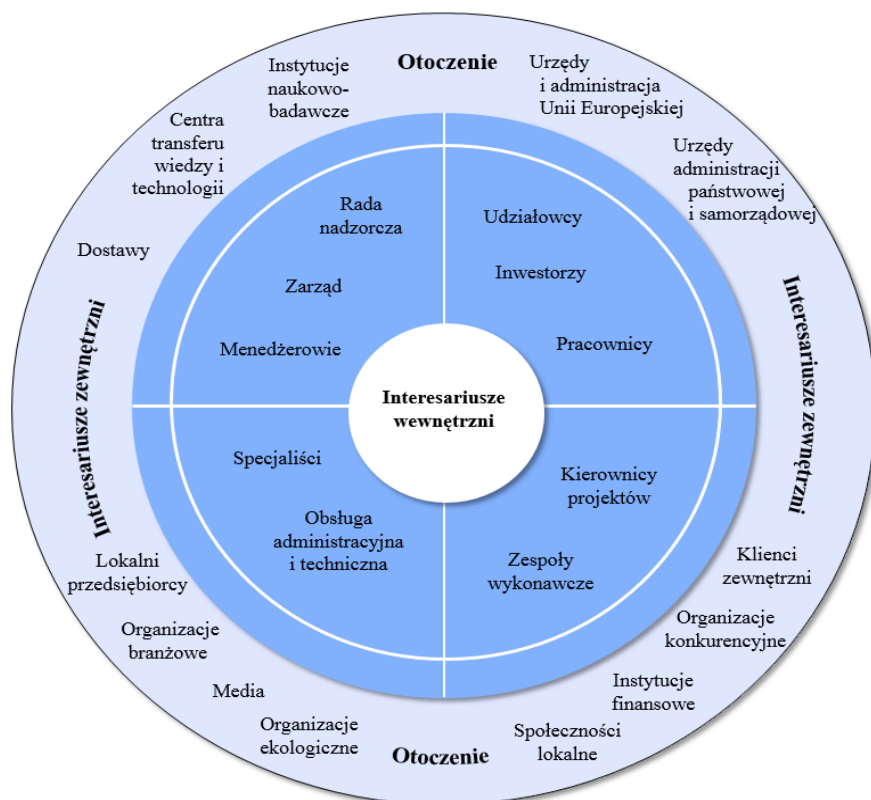
W kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych kluczową rolę odgrywają interesariusze (rysunek 10). Wpływają oni na działalność przedsiębiorstwa i pozostają pod wpływem tej działalności. Mają określone oczekiwania względem przedsiębiorstwa oraz przedstawiają i zabiegają o wartość⁵⁹.

Liczba podmiotów związanych z działalnością przedsiębiorstwa może być znaczna i zróżnicowana. Zazwyczaj w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa znajdują się ci interesariusze, którzy dysponują odpowiednim potencjałem pozwalającym na trwałe formy współdziałania. Do nich należą interesariusze substanowujący, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć (właściciele, udziałowcy, inwestorzy, kierownicy, pracownicy). Kluczowa rola przypada także interesariuszom kontraktowym, a w szczególności klientom, dostawcom, instytucjom finansowym, jak i konkurentom, gdzie współpraca opiera się na umowach i kontraktach. W warunkach wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa ważne stają się wysokiej jakości relacje z klientami i dostawcami, będące źródłem tworzenia wartości.

Nie bez znaczenia są także relacje z interesariuszami instytucjonalnymi sprawującymi kontrolę administracyjną nad działalnością gospodarczą (urzędy administracji państwowej i samorządowej). Także powiązania z organizacjami skupiającymi i reprezentującymi interesy przedsiębiorców (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe, gospodarcze, giełdy, centra transferu wiedzy i technologii, inkubatory przedsiębiorczości, klastry) oraz społeczności lokalne, jako interesariusze kontekstowi.

W praktyce z uwagi na to, iż interesariuszy może być stosunkowo wielu, umiejętność diagnozowania ich potrzeb i oczekiwań jest szczególnie ważna z perspektywy możliwości przedsiębiorstwa, co do zaspakajania potrzeb i oczekiwań.

⁵⁹ E. Skrzypek, *Monitor aktywów niematerialnych. Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „Problemy Jakości”, sierpień 2009, s. 20.



Rysunek 10. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni

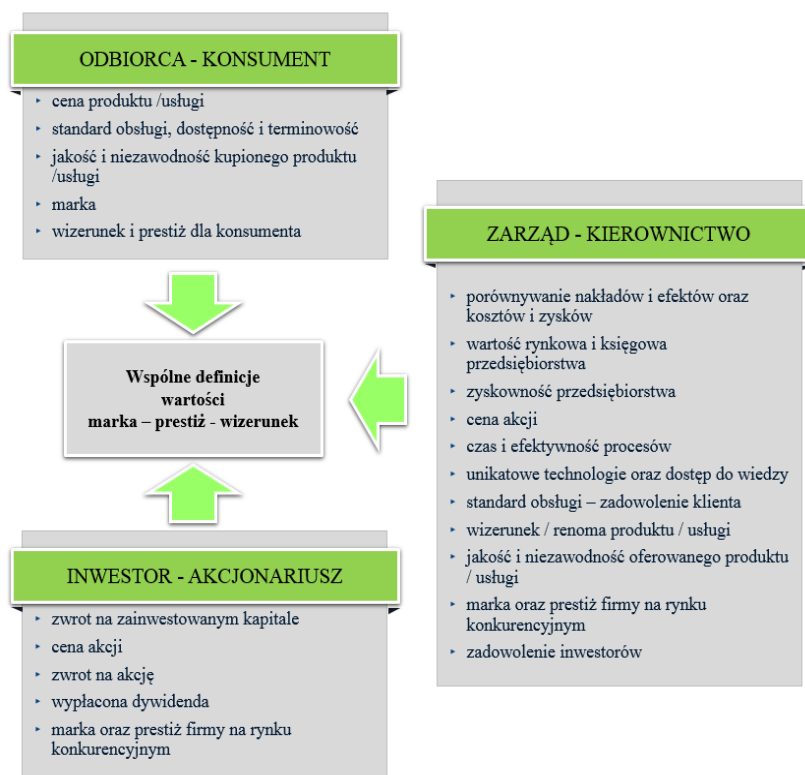
Źródło: opracowanie własne.

Działalność małych i średnich przedsiębiorstw związana jest z procesem kreowania wartości. Tworzenie wartości jest uznawane za ważny cel istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Jasne określenie wartości pozwala kształtować relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Dla pracowników wartości mogą stanowić punkt odniesienia dla rozwoju osobistego i zawodowego. Zarządzanie przez wartość zwiększa zaangażowanie i motywację do efektywniejszej pracy. Natomiast klientów uzyskiwane wartości mogą zachęcać do współdziałania w perspektywie długoterminowej.

Samo pojęcie wartości jest pojęciem względnym, subiektywnym i niejednorodnym oraz jest różnie rozumiane, a także ma odmienne znaczenia dla różnych grup interesariuszy⁶⁰. Interesariusze mogą wpływać na kreowanie długoterminowej wartości, poprzez odpowiednio ukształtowanie

⁶⁰ A.R. Chrzanowski, I. Głazewska, R. Pasioneck, *Podjęcie do tworzenia wartości przedsiębiorstwa istotnym elementem procesu kształcenia menadżerów*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 44(6) 2015, s. 77

relacje sprzyjające budowaniu kapitału relacyjnego⁶¹. Wartość ulega zmianom wraz ze zmianą potrzeb i oczekiwań. Zarówno kadra kierownicza jak i interesariusze poszukują odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu ich działalność przyczynia się do sukcesu, i jaki jest wkład w tworzenie wartości? Z innej perspektywy ma miejsce definiowanie i postrzeganie pojęcia wartości przez odbiorców (konsumentów), zarząd (kierownictwo), jak i inwestorów (akcjonariuszy) – rysunek 11.



Rysunek 11. Definiowanie i postrzeganie pojęcia wartości przez odbiorców (konsumentów), zarząd (kierownictwo), inwestorów (akcjonariuszy)

Źródło: B. Nogalski, K. Bors, *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.

Można zauważyć, że poszczególni interesariusze dostrzegają szereg wartości w relacji z przedsiębiorstwem, które oferuje różnorodne wartości. Dotyczą one nie tylko aspektów materialnych (zysk, koszt, cena), ale również niematerialnych (marka, renoma, jakość usług, zaufanie, spełnienie

⁶¹ W. Danielak, *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa* [w:] E. Kwiatkowski, B. Liherda (red.), *Determinanty rozwoju Polski. Rynek pracy i demografia*, PTE, Warszawa 2015, s. 357.

oczekiwań klienta, lojalność). Ważnym zadaniem przedsiębiorstwa jest umiejętne artykułowanie i promowanie kluczowych wartości.

Poprzez odpowiednie kształtowanie relacji z podmiotami w otoczeniu, przedsiębiorstwo dostarcza im wartość oraz otrzymuje od nich wartość. Przykładem jest personalizacja łańcucha wartości, uwzględniająca taką konfigurację wartości, która pozwala zaoferować klientom zindywidualizowany pakiet korzyści dostosowany do ich oczekiwań i preferencji⁶². Potencjalna wartość relacji jest czynnikiem motywującym zaangażowane strony do prowadzenia i utrzymywania bliskich i skoordynowanych interakcji. To, co łączy zaangażowane podmioty to wartość (zarówno materialna, jak i niematerialna) uzyskiwana z relacji. Wartość każdego układu zależy od rodzaju zbudowanej relacji z partnerami⁶³. Wartość będąca odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania klientów powstaje z odpowiedniej alokacji i konfiguracji zdolności i zasobów.

Efektywne wykorzystanie odpowiednich strategii i narzędzi w całym łańcuchu tworzenia wartości ma sprawić, że klienci ukształtują pożądane relacje z przedsiębiorstwem.

Jednak nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji do punktu, w którym zarówno klient, dostawca czy kontrahent będzie chciał zakończyć współpracę z powodu braku oczekiwanej przez niego wartości⁶⁴.

W sytuacji, gdy relacje nie przynoszą oczekiwanej wartości jedna lub obie strony mogą je zakończyć, co w praktyce oznacza pokonanie związanych z tym barier (kosztów i start zerwania relacji oraz ponoszeniem nakładów związanych ze znalezieniem nowego partnera)⁶⁵. Na zanik relacji wpływ mogą mieć: słabnące możliwości partnerów, brak aktywności klienta, oportunistyczne postawy czy utrata zaufania. Natomiast zakończenie istniejących relacji może nastąpić wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawarte, również na skutek rezygnacji klienta, jak i negatywnych oddziaływań czynników zewnętrznych (kryzys gospodarczy).

⁶² B. Mróz, *Zmiany w relacjach konsument-przedsiębiorstwo: nowe trendy i ich implikacje biznesowe* [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 58.

⁶³ E. Lau, S. Rowlinson, *The implications of trust in relationships in managing construction projects*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2011, vol. 4, no. 4, p. 634.

⁶⁴ T. Ritter, A. Walter, *Functions, trust, and value in business relationships*, [in:] *Creating and managing superior customer value*, „Advances in Business Marketing and Purchasing” 2008, vol. 14, p. 139.

⁶⁵ E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1 (18), s. 67.

Czynniki tworzące wartość podlegają ocenie ze względu na koszt ich pozyskania, rentowność, wzrost ich wartości oraz ryzyko ewentualnej ich utraty. Ponadto należy uwzględnić także zjawisko migracji wartości do tych przedsiębiorstw, które oferują wyższą wartość klientowi. Odpływ wartości od jednych przedsiębiorstw i napływ do drugich następuje pod wpływem różnych strategii marketingowych zachęcających klientów do skorzystania z oferty. Napływ i odpływ wartości uwidacznia się także w odniesieniu do samych pracowników stanowiących kapitał ludzki firmy. Odejście pracownika oznaczać może utratę cennej wiedzy, doświadczeń czy relacji nieformalnych istotnych w utrzymaniu wartościowych relacji z zewnętrznymi interesariuszami. A pozyskanie nowych pracowników wiązać się może z pokładanymi oczekiwaniami dostępu do nowej wiedzy, potrzebnych kompetencji czy nowych relacji.

Współdziałanie na rzecz tworzenia wartości wymaga szeregu umiejętności w zakresie kształtowania relacji wewnątrz i międzyorganizacyjnych. Także znajomości celów i oczekiwań stron relacji, a głównie ich zaangażowania i kreatywności. Ponadto współdziałanie może być uzależnione od dostępności zasobów, a w szczególności grup klientów, znaków towarowych, odpowiednich platform technologicznych, infrastruktury, która wspiera elastyczność i współpracę. Zasoby są podstawą do współpracy. Brak kluczowych zasobów może powodować, że współpraca będzie niemożliwa, natomiast posiadanie atrakcyjnych zasobów może zachęcać inne podmioty do współpracy.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami

W praktyce efektywne kształtowanie relacji z interesariuszami wymaga umiejętnego zarządzania relacjami, poprzez różnorodne działania sprzyjające dostarczaniu satysfakcji klientom i budowania z nimi więzi lojalnościowych w perspektywie długoterminowej.

Relacje budowane są w procesie sekwencyjnego, stopniowego rozwoju na przestrzeni dłuższego okresu czasu, w ramach etapów: inicjowania, formalizowania, rozwoju, ewaluacji, doskonalenia, jak i zakończenia⁶⁶ (rysunek 12).

Proces kształtowania relacji rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta, tworzenia oferty i zachęt sprzyjających jego pozyskaniu. Zarówno motywy, jak i oczekiwania ulegają zmianie wraz z roz-

⁶⁶ I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 162.

wojem relacji. Każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju i realizacji oczekiwań⁶⁷.

Relacje są tworzone przez umowne i pozaumowne (osobiste) kontakty. Umowy stanowią formalny mechanizm zabezpieczenia interesów stron, zaś osobisty kontakt uaktywnia relacje interpersonalne. Wraz ze wzrostem częstotliwości interakcji i komunikacji, utrwaleniu ulegają relacje. W utrwalaniu relacji kluczowe są kompetencje, zdolności relacyjne, motywacja, zaangażowanie kierowników, jak i pracowników odpowiedzialnych za relacje. W długości trwania wzajemnej wymiany upatruje się możliwości tworzenia silnych i trwałych relacji⁶⁸.



Rysunek 12. Etapy rozwoju relacji

Źródło: opracowano na podstawie: I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 162.

Zaangażowanie kierownictwa i pracowników wydaje się kluczowe w zakresie tworzenia wartości z tytułu istnienia długoterminowych relacji. Każda z zainteresowanych stron wnosi określony wkład i oczekuje określonych wartości. Uzyskiwane konkretne wyniki sprzyjać powinny działaniom na rzecz rozwoju i utrwalania relacji z interesariuszami.

⁶⁷ E. Skrzypek, *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji* [w:] U. Balon, T. Sikora (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, Kraków 2015, s. 158, https://drive.google.com/file/d/0Bxu6CMLZ7_eLQ2xNNjdPNnRITzg/view (online: 17.02.2017).

⁶⁸ W. Danielak *Business model of the enterprise as a tool of building interorganizational relationships*, „Management” 2012, vol. 16, no. 2, p. 33.

Relacjami można zarządzać, pomimo iż nie mają fizycznej postaci. Aby proces zarządzania mógł przebiegać w sposób efektywny należy planować, organizować, motywować pracowników odpowiedzialnych za modelowanie relacji i kontrolować relacje.

Na etapie realizacji funkcji planowania istotne pytania dotyczą: znaczenia i roli relacji we współdziałaniu, analizy potencjału organizacji i możliwości adaptacji w nim koncepcji zarządzania relacjami.

Zagadnienia wyboru podmiotów i form współpracy, nawiązania współpracy oraz projektowania systemów informacyjno-decyzyjnych pojawiają się na etapie organizowania.

Zadaniem stron zaangażowanych w relacje jest umiejętne podejmowanie decyzji odnośnie alokacji zasobów własnych i zasobów klientów czy dostawców oraz godzenie często sprzecznych interesów organizacji z wymaganiami stawianymi przez podmioty mające wpływ na jej działalność. Aby proces zarządzania mógł przebiegać w sposób efektywny należy motywować osoby zaangażowane w proces budowania relacji. W procesie kontroli należy uwzględnić oczekiwany stan relacji, potencjalne do zastosowania wskaźniki oceny oraz wyniki monitoringu.

Nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji, która z punktu widzenia klienta może skutkować uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współdziałania. W procesie zarządzania należy uwzględnić inne ryzyka związane z relacjami, a w szczególności ryzyko nagłego przerwania relacji w następstwie, którego może nastąpić wzrost kosztów obsługi, spadek przychodów, utrata cennych zasobów zaangażowanych dotychczasowe relacje.

Budowanie kapitału relacyjnego na bazie relacji z interesariuszami

Dzięki zdolnościom i kompetencjom relacyjnym pracowników budowany jest kapitał relacyjny bazujący na wartościowych więziach z interesariuszami⁶⁹.

Na bazie relacji wewnątrzorganizacyjnych tworzony jest kapitał relacyjny wewnętrzny, zaś w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych kapitał relacyjny zewnętrzny.

Kapitał relacyjny ma wartość wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje dla realizacji wspólnych celów i obustronnych korzyści w ramach współdziałania. Rodzaj, jakość i wartość relacji oraz działania

⁶⁹ W. Danielak, *Formation of inter-organizational relationships on the example of small enterprise*, „Management” 2016, vol. 20, no. 2, p. 172.

podejmowane przez kadry kierownicze i pracowników na rzecz tworzenia trwałych relacji stanowią kluczowe elementy w procesie kształtowania kapitału relacyjnego⁷⁰.

Wśród korzyści płynących z kapitału relacyjnego wskazuje się na zdolność do pomnażania swojej wartości (co wpływa na wartość firmy), możliwość uzyskania renty relacyjnej, wykorzystania efektu synergicznego; większą elastyczność, dzięki możliwości kształtowania relacji w ramach sieci. Ponadto korzyści upatruje się w redukcji niepewności, co do oczekiwanych efektów z uwagi na ciągłość, regularność i skuteczność działań. Także pomocy w sytuacjach zagrożeń i działań ochronnych ze strony partnera.

Pomimo istotnego znaczenia kapitału relacyjnego jego wartość nie jest łatwo widoczna dla interesariuszy zewnętrznych, a w szczególności dla inwestorów czy kooperantów. Również proces kształtowania wartościowych relacji biznesowych nie znajduje jednoznacznego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych.

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc kapitał intelektualny (rysunek 13). W ujęciu L. Edvinsson i M. Malone kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, kapitał ludzki i strukturalny⁷¹.

Odpowiednie wykorzystanie składowych kapitału intelektualnego powinno sprzyjać tworzeniu wartości, rozwojowi kompetencji kadr (kapitał ludzki), tworzeniu nowych produktów, jak i wykorzystaniu infrastruktury oraz technologii informacyjnych (kapitał strukturalny) do utrzymywania relacji z klientami (kapitał relacyjny). Kluczowy wpływ ma kapitał intelektualny na rozwój innowacyjności i osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

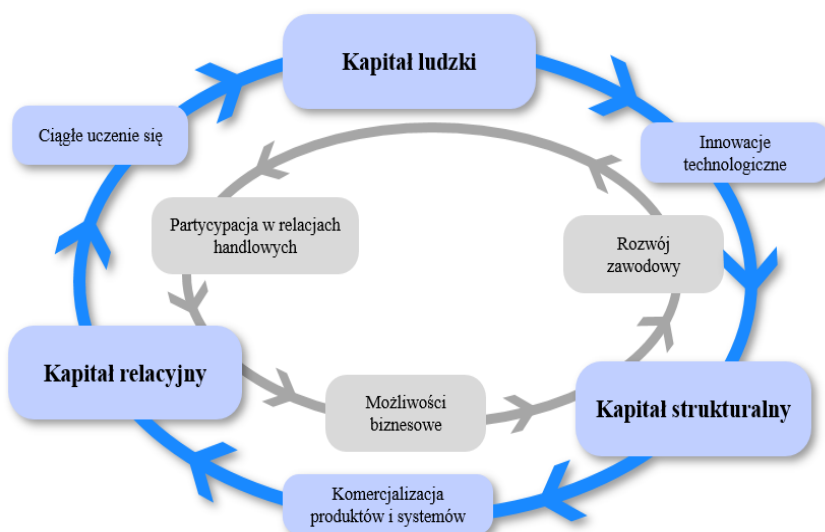
Kapitał ludzki związany z pracownikami, pozwala wykorzystywać ich kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Kapitał ludzki stanowi najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, bowiem od niego zależy, jak kształtować się będą pozostałe kapitały⁷². Za jego pośrednictwem budowane są relacje z klientami, dostawcami, konkurentami oraz innymi interesariuszami. Ponadto przy jego udziale tworzony jest kapitał strukturalny (nowe produkty, systemy informatyczne,

⁷⁰ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 129.

⁷¹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 17.

⁷² R. Dawidziuk, *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2 (27), s. 58.

bazy danych, systemy organizacyjne, kultura organizacyjna) oraz kapitał relacyjny (renoma, lojalni klienci, partnerskie relacje z interesariuszami, sieci).



Rysunek 13. Składowe kapitału intelektualnego

Źródło: opracowano na podstawie Chaminade C., Vang J., *Strategic change in mature sector: when and who is intellectual capital relevant?* [w:] C. Chaminade, B. Catasus, (eds.), *Intellectual Capital Revisited: Paradoxes in the knowledge Intensive Organizations*, USA 2007, p. 137.

Przy udziale kapitału ludzkiego i relacyjnego dokonuje się transfer wiedzy, a za pośrednictwem relacji następuje pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, niezbędnych to tworzenia kapitału strukturalnego oraz jego elementów w postaci: patentów, licencji, certyfikatów, wykorzystania technologii informacyjnych, marek handlowych oraz kultury organizacyjnej.

Utrwalanie relacji z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału istotnych elementów kapitału organizacyjnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długoterminowej.

Zasoby relacyjne stwarzają możliwość tworzenia sieci wzajemnych kontaktów z klientami i dostawcami, dają szansę dostępu do wiedzy i rozwoju umiejętności interpersonalnych (zasoby ludzkie), pozwalają na import własności intelektualnej (zasoby organizacyjne), wykorzystują aktywa innych firm (zasoby materialne) oraz pośredniczą w zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży generując zasoby finansowe.

Kluczowe czynniki sukcesu MŚP

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) definiuje się, jako „zasoby i umiejętności, w które przedsiębiorstwo inwestuje na rynku swojej działalności, i które wyjaśniają większą część obserwowanych różnic w uzyskanej wartości oraz w ponoszonych kosztach”⁷³.

Zdaniem S. Lachiewicza sposób podejścia do sukcesu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw jest uzależniony od wielu czynników. Przede wszystkim od typu przedsiębiorstwa, jego wielkości, formy prawnej, sytuacji ekonomicznej, charakteru otoczenia rynkowego i od wielu innych uwarunkowań⁷⁴.

W ujęciu D.N. Sull'a sukces to unikalny dla danej firmy zestaw następujących elementów⁷⁵:

- ramy strategiczne rozumiane, jako sposoby postrzegania otoczenia konkurencyjnego,
- zasoby, czyli posiadane środki ułatwiające walkę konkurencyjną,
- procesy, czyli sposoby przeprowadzania operacji,
- relacje rozumiane, jako trwałe związki z interesariuszami zewnętrznymi oraz kontakty między komórkami funkcjonalnymi,
- wartości, czyli czynniki inspirujące, jednoczące i kształtujące tożsamość organizacji.

Wskazane czynniki odnoszą się do współczesnych źródeł przewag konkurencyjnych, których odpowiednia konfiguracja i alokacja sprzyja sukcesowi.

Za KCS uznaje się także: strategię przedsiębiorstwa, innowacyjność, personel (motywowanie i ćwiczenia) oraz jakość⁷⁶. Według badań Konfederacji Lewiatan (2014) do KCS zalicza się czynniki decydujące o konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Należą do nich: jakość produktów, cena produktów i usług, jakość obsługi klientów, wąska specjalizacja, zdolność dostosowania produktu/usług do klienta, nowe innowacyjne produkty/usługi⁷⁷.

⁷³ K.G. Grunert, Ch. Ellegard, *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, no. 4, October, <http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf> (online: 21.01.2017).

⁷⁴ S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, s. 155, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf (online: 12.02.2017).

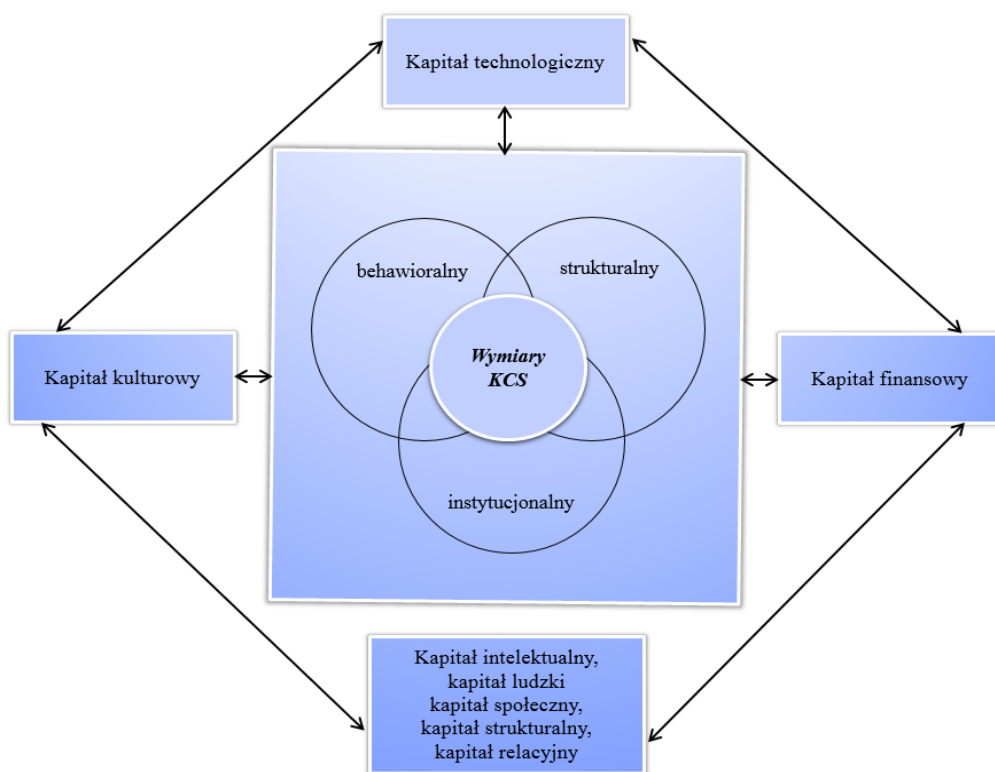
⁷⁵ D.N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Helion, Gliwice 2006, s. 90.

⁷⁶ M. Grabowska, M. Drygas, *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Publikacja pokonferencyjna, 2010, s. 517.

⁷⁷ M. Starczewska-Krzysztofek, *Raport Curriculum Vitae małych i średnich przedsiębiorstw 2014 – finansowanie działalności i rozwoju*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 55.

Kluczowe czynniki sukcesu mogą być także umiejscowione w kapitałach, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa lub podmiotów zewnętrznych.

W modelu kluczowych czynników sukcesu autorstwa E. Skawińskiej i R.I. Zalewskiego wyodrębniono cztery rodzaje kapitału, w postaci kapitału intelektualnego (obejmującego kapitał ludzki, społeczny, strukturalny i relacyjny), kapitał technologiczny, kulturowy i finansowy⁷⁸. Pomędzy wskazanymi kapitałami zachodzą relacje zwrotne i wyłaniają się trzy wymiary KCS, tj. behawioralny, strukturalny i instytucjonalny⁷⁹ (rysunek 14).



Rysunek 14. Model kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przyszłości

Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 3, s. 22.

Kapitał ludzki (będący składową kapitału intelektualnego) poprzez takie cechy, jak: wiedza, talenty, umiejętności, wytrwałość, odwaga i pomy-

⁷⁸ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 3, s. 22.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 22.

słowość wpływa na pozostałe rodzaje kapitałów⁸⁰. Przykładem jest wykorzystanie przez pracowników najnowszych rozwiązań w sferze technologii informacyjnych do pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju relacji z klientami i dostawcami. Dzięki doskonaleniu kapitału ludzkiego nabywane są nowe umiejętności oraz kształtowane normy i wartości oraz inne atrybuty kapitału społecznego, takie jak: współpraca, przedsiębiorczość, lojalność, zaangażowanie czy uczestnictwo⁸¹. Wysoka jakość kapitału ludzkiego decyduje o kreowaniu różnych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej, takich, jak: budowa relacji z otoczeniem, zdobywanie i wykorzystanie informacji oraz wzrost innowacyjności itp.⁸²

Kapitał ludzki uzupełniony wartościami społecznymi (zaufanie, wzajemne zrozumienie, normy) tworzy kapitał społeczny. Zaufanie oparte na tradycji i normach etycznych między ludźmi jest głównym składnikiem pozwalającym na współpracę w obrębie grup i organizacji na rzecz wspólnych interesów.

W kapitale technologicznym, finansowym, kulturowym oraz intelektualnym upatruje się możliwości rozwoju, a ich efektywnie wykorzystanie stanowi kluczowy czynnik sukcesu.

Relacje, jako zasoby niematerialne współprzyczyniają się do tworzenia kapitału relacyjnego, który w powiązaniu z kapitałem technologicznym i finansowym umożliwia realizację przedsięwzięć innowacyjnych w sferze produktów, technologii czy procesów.

Bez odpowiednich relacji trudno budować kapitał kulturowy obejmujący w szczególności: zaufanie, przedsiębiorczość, poziom generowanej informacji, jej ochrona i umiejętność zdobywania, stosunek do pracy, akceptacja wspólnych celów i zmian, tolerancja i zrozumienie problematyki przyszłości⁸³. Budowany przez lata kapitał kulturowy można wzmacniać, osłabić lub utracić poprzez oportunistyczne zachowania powodujące utratę zaufania, zaangażowanych zasobów czy inicjujące proces zakończenia współdziałania.

Bariery współdziałania

Bariery współdziałania wynikają zazwyczaj z wewnętrznych słabych stron przedsiębiorstwa i zewnętrznych uwarunkowań (rysunek 15). Przedsię-

⁸⁰ *Ibidem*, s. 22.

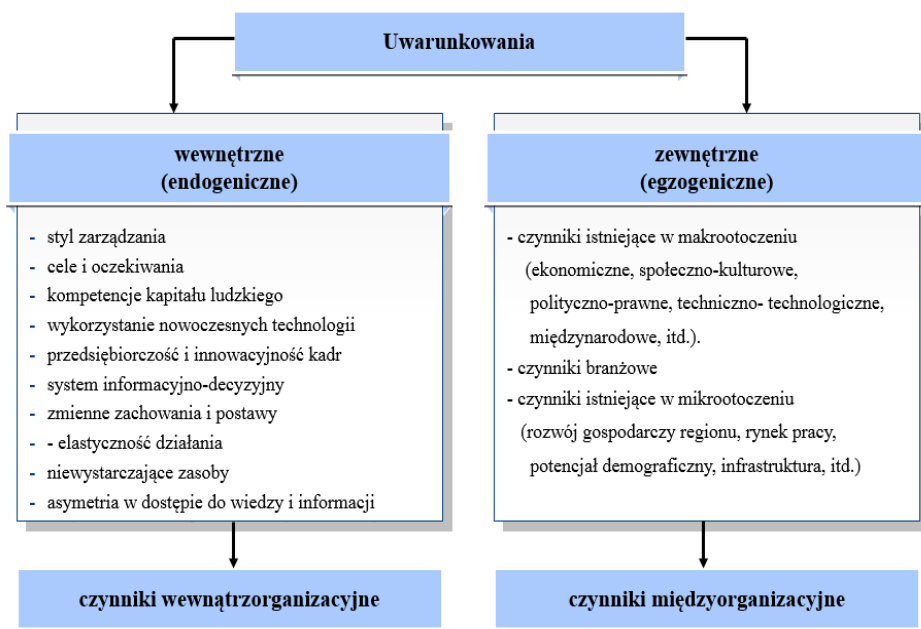
⁸¹ E. Skawińska, R.I. Zalewski, T. Brzęczek, *Ocena kapitału społecznego szkolnictwa przez jego reprezentantów w Wielkopolsce*, „Zeszyty Naukowe” 2011, nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Krakowie, s. 241.

⁸² *Ibidem*, s. 241.

⁸³ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność ... op. cit.*, s. 23.

biorstwa identyfikują zarówno bariery wewnętrzne i zewnętrzne oraz podejmują działania w zakresie ich pokonywania.

Bariery wewnętrzne dotyczą aspektów funkcjonalnych związanych z działalnością przedsiębiorstwa odnoszą się do wielkości, strategii, struktury, wyposażenia, stosowanej technologii, kompetencji kadr kierowniczych i wykonawczych, stylu zarządzania, celów i oczekiwań, co do rozwoju, możliwości kształtowania wartości na rzecz interesariuszy i wykorzystania zasobów własnych i zewnętrznych. Brak odpowiednich zasobów, wymaganych do nawiązania relacji współdziałania stanowi barierę na tzw. wejściu. Zalicza się ty też brak doświadczenia, umiejętności i zdolności relacyjnych. Ponadto już istniejące silne układy relacyjne w odniesieniu do już współpracujących podmiotów utrudniają dostęp nowych firm z zewnątrz. Także złe doświadczenie z przeszłości powodujące niechęć do nawiązywania nowych relacji.



Rysunek 15. Czynniki wpływające na współdziałanie

Źródło: opracowanie własne.

Bariery zewnętrzne wynikają z otoczenia i są związane z jego wysoką złożonością i niepewnością. Mogą one być rozpatrywane na poziomie makro (związanym z ogólnymi warunkami gospodarowania w skali kraju) i lokalnym (mikro), obejmujące więzi, relacje z klientami, dostawcami, konkurentami, urzędami administracji państwowej, różnego typu organizacjami, instytucjami otoczenia biznesu, itd.

W procesie współpracy zmianie ulegają zachowania i postawy zaangażowanych stron. Pojawiające się problemy mogą wynikać z: niekompatybilności celów partnerów, braku elastyczności stron, nierównego podziału korzyści, braku gotowości do zaakceptowania wzajemnej zależności partnerów, braku zaufania czy niechęci jednej ze strony do wywiązania się z warunków umowy⁸⁴. Ponadto do najczęstszych barier współpracy należą: brak zaufania, trudności w budowaniu zaangażowania, wzajemności; utrudnienia przy realizacji wspólnych projektów, różnice, co do koncepcji i wizji rozwoju współpracy.

We współdziałaniu upatruje się potencjalnych korzyści w postaci dostępu do fachowej wiedzy i informacji, które w warunkach zmian otoczenia stają się cennym zasobem strategicznym (trudno kopiowanym z uwagi na niematerialną i zmienną postać).

Rozwój i umacnianie różnych form współdziałania oddziałuje na identyfikację wizualną powiązanych relacjami podmiotów, sprzyja ponadto dostępowi do zewnętrznych zasobów i kompetencji. Przedsiębiorcy i menadżerowie podejmują inicjatywy w obszarze utrwalania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku, upatrując w nim możliwości generowania określonych wartości dla samego przedsiębiorstwa i współpracujących z im podmiotów.

Identyfikacja czynników wpływających na rozwój MŚP w świetle badań własnych

Badania przeprowadzono na grupie 107 małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie lubuskim. Udział małych przedsiębiorstw stanowił 58%, zaś średnich 42%.

Do pozyskania danych pierwotnych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, adresowanego do właścicieli, menadżerów oraz kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw. W kwestionariuszu zostały zawarte pytania o charakterze zamkniętym alternatywnym. Zadaniem respondentów było dokonanie wyboru kilku najistotniejszych odpowiedzi poprzez ich zaznaczenie. Respondenci mogli także dopisać własną odpowiedź. Próbę do badań ilościowych wyłoniono z rejestru REGON oraz ze spisu organizacji skupiających i reprezentujących MŚP. Badania przeprowadzono w marcu 2017 r.

⁸⁴ Por. W. Pająk, *Strategie relacyjne w sieci dostaw* [w:] A. Czech, A. Szplit (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 279.

Celem badawczym było zidentyfikowanie czynników wpływających na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Problemy szczegółowe zawarte zostały w pytaniach ankietowych i odnosiły się do poszukiwania odpowiedzi na pytania:

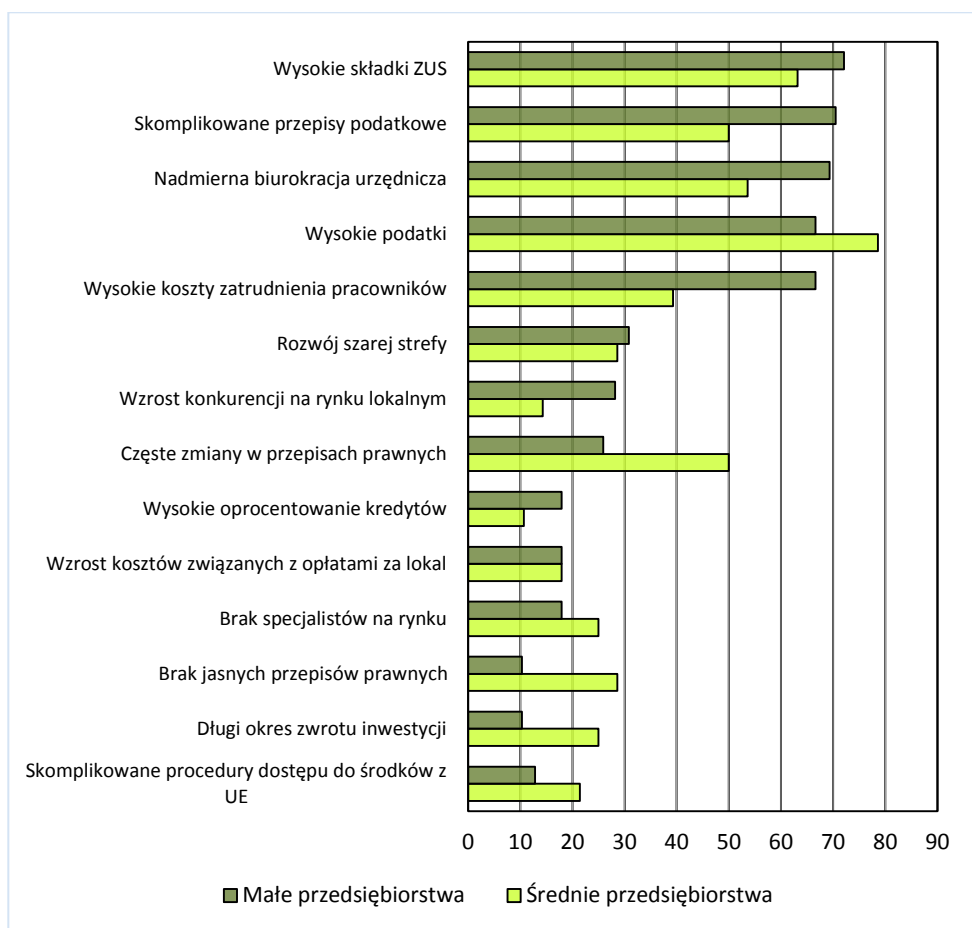
- Co stanowi główne utrudnienie w prowadzeniu działalności gospodarczej?
- Jakie instrumenty konkurencyjności stosują badane przedsiębiorstwa?
- Jakie czynniki przesądzają o przewadze konkurencyjnej firmy na rynku?
- Jakie czynniki utrudniają działalność innowacyjną?
- Co należy do słabych stron firmy?

Badane podmioty prowadziły działalność w różnych branżach. Działalność handlową prowadziło 49% małych firm i 22% średnich firm. Działalność produkcyjną 37% średnich firm i 15% małych. Około 20% średnich firm funkcjonowało w branży budownictwo (10% małe firmy). W sferze finansów i ubezpieczeń działało 12% małych firm i 7% średnich, zaś w transporcie po 8% w każdej z grup. Dodatkowo w badaniach uczestniczyło 6% małych firm z branży hotelarskiej oraz 3% średnich firm z branży informatycznej. Ze względu na okres istnienia firmy na rynku najwięcej 46% było średnich firm istniejących powyżej 15 lat. W grupie małych firm ze stażem powyżej 15 lat było 28%. Aż 42% małych firm funkcjonowało od 4 do 10 lat, zaś średnich 32%. Przedsiębiorstw z najkrótszym stażem do 3 lat było 6% w grupie małych firm i 3% w grupie średnich firm.

Główne utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej

Właściciele i przedsiębiorcy napotykają na szereg utrudnień w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dotyczą one różnych aspektów ekonomicznych, rynkowych, w sferze regulacji prawnych, związanych z rozwojem techniki i technologii, jak również uwarunkowań lokalnych.

W ocenie badanych wysokie składki ZUS (72,1% w małych firmach; 63,2% w średnich firmach) oraz skomplikowane przepisy podatkowe (70,5% w małych firmach; 50% w średnich firmach) to najczęściej wskazywane uciążliwości (wykres 1). Także znaczny odsetek badanych wskazał na nadmierną biurokrację urzędniczą (69,2% w małych firmach; 53,6% w średnich firmach) oraz wysokie podatki (ponad 66% respondentów w obu badanych grupach). Szczególnie dla małych firm problemem są wysokie koszty zatrudnienia pracowników (na co wskazało 67% badanych), jak i rozwój „szarej strefy” (30,8%). Dla co trzeciej badanej małej firmy wzrost konkurencji na rynku lokalnym oraz częste zmiany przepisów prawnych utrudniają prowadzenie bieżącej działalności.



Wykres 1. Główne utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej [w proc.]

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

Zjawisko nieuczciwej konkurencji najczęściej pojawiało się w branży budownictwo (37%), handel (36%), produkcja (31%) oraz transport (28%).

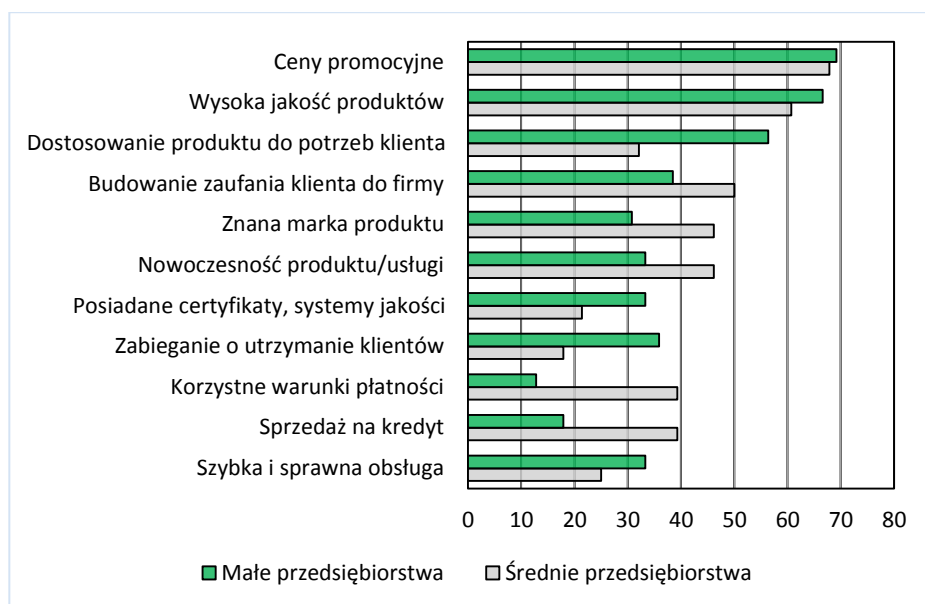
Dla około 18% małych i 11% średnich firm utrudnieniem jest wysokie oprocentowanie kredytów. Na wzrost kosztów związanych z opłatami za lokal wskazało po 18% w obu badanych grupach. W ocenie 28,6% ankietowanych z grupy średnich firm utrudnieniem jest brak jasnych przepisów prawnych, a dla 25% długi okres zwrotu inwestycji. Także średni przedsiębiorcy (21,4%) częściej niż mali (12,8%) napotykali na utrudnienia przy ubieganiu się o środki unijne dostrzegając je w skomplikowanych procedurach.

Około 10% badanych wskazało na brak odpowiednich informacji gospodarczych, także brak informacji o dostępności do środków unijnych

oraz konkurencyjny import. Z odpowiedzi respondentów wynika, że problemem nie są niskie kapitały firmy, brak dostępu do odpowiednich źródeł wiedzy oraz sprzedaż produktów.

Stosowane instrumenty konkurowania

Zdecydowana większość firm konkuruje ceną – stosując promocyjne ceny (69,2% w małych firmach; 67,9% w średnich firmach) oraz wysoką jakością oferowanych produktów/usług (66,6% w małych firmach; 60,7% w średnich firmach). Aż 56,4% małych firm dostosowuje produkty/usługi do potrzeb klienta. Połowa średnich firm podejmuje działania na rzecz budowania zaufania klienta do działalności firmy (w odniesieniu do małych firm odsetek wskazań wynosił 38,5%). Badane przedsiębiorstwa zabiegają o utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów (35,9% w małych; 17,9% w średnich). W grupie średnich firm aż 46,2% unowocześnia produkty i usługi oraz utrwała markę produktu.



Wykres 2. Stosowane instrumenty konkurowania [w proc.]

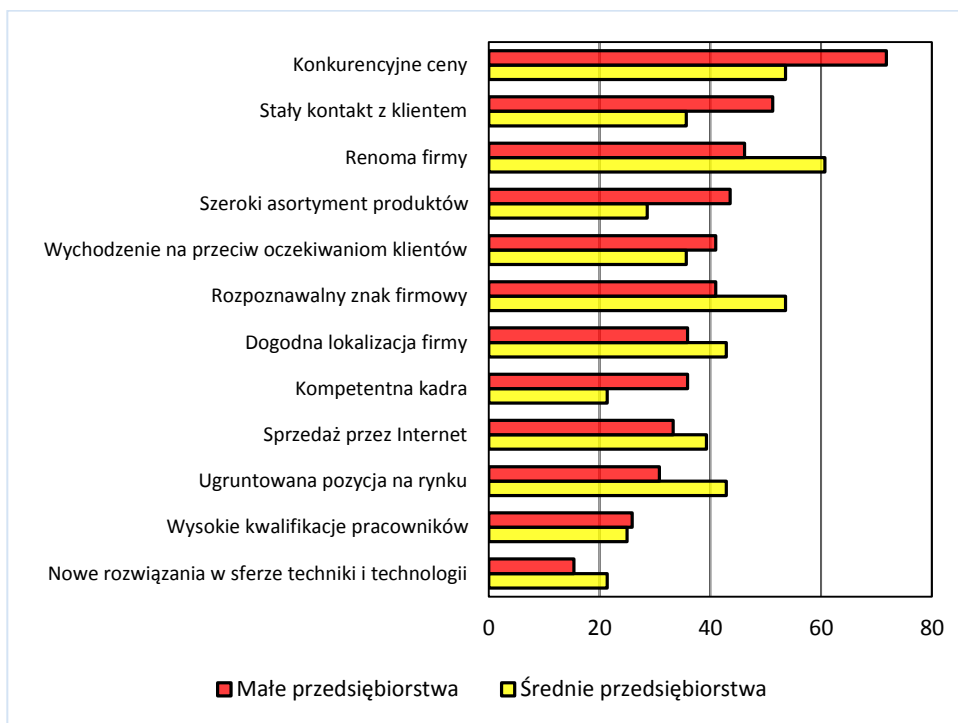
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

W dalszej kolejności wykorzystują instrumenty konkurowania pozwalające na wyróżnienie produktów w porównaniu do produktów konkurencji poprzez eksponowanie posiadanych certyfikatów, systemów zapewnienia jakości, poprzez dogodne warunki płatności, warunki i okres gwarancji, zróżnicowanie asortymentu produktów/usług i promocję sprzeda-

ży oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów. Częściej średnie przedsiębiorstwa (po około 40% wskazań) niż małe stosują korzystne formy płatności i sprzedaż na kredyt (małe firmy od 12% do 18% badanych).

Czynniki przesądzające o przewadze konkurencyjnej

Kluczowymi czynnikami przesądzającymi o przewadze konkurencyjnej są korzystniejsze ceny - na co wskazało 71,8% małych i 53,6% średnich firm (wykres 3). W ocenie ponad połowy małych przedsiębiorstw o przewadze konkurencyjnej decyduje utrzymanie stałego kontaktu z klientami (51,3%), w grupie średnich firm 35,7% ankietowanych wskazało na ten czynnik.



Wykres 3. Czynniki przesądzające o przewadze konkurencyjnej [w proc.]

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

Klient pozostaje w centrum zainteresowań badanych przedsiębiorstw, które podejmują aktywne działania zmierzające do zdobywania nowych klientów, ale również utrzymania dotychczasowych. W długotrwałej relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem upatruje się szeregu

wartości, w postaci wpływów ze sprzedaży, jak również tworzenia oferty spełniającej oczekiwania klientów.

Małe przedsiębiorstwa realizują indywidualne podejście do zaspokajania potrzeb klientów. Dostosowują się do wymagań współczesnego klienta (funkcjonując często w niszach rynkowych) poprzez ofertę produktów i usług dopasowaną się do indywidualnych życzeń klienta. Czynnikiem zachęcającym do zakupu jest szeroki asortyment produktów/usług – na co wskazało 43,6% małych i 28,6% średnich firm.

Poprzez działania w sferze promocji i marketingu budują pozytywne relacje oparte na zaufaniu i lojalności. Z uwagi na to, iż dla wielu przedsiębiorstw priorytetem jest pozyskanie i utrzymanie klientów, stosują różne taktyki i strategie marketingowe oraz komunikacji w celu dostarczenia odpowiedniego produktu we właściwej cenie, miejscu i czasie. Kształtowaniu relacji z klientami sprzyjają partnerskie relacje z dostawcami, na co wskazało 39,3% średnich i 28,2% małych firm.

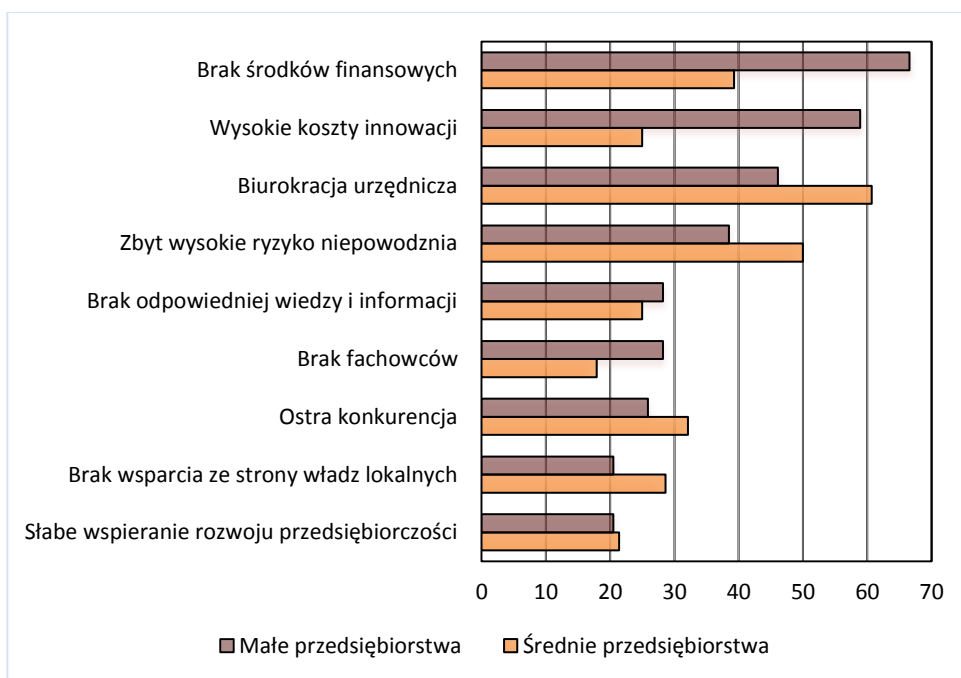
Pozytywna renoma firmy stanowi dla 60,7% średnich firm i 46,2% małych kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Także w grupie średnich firm ponad połowa badanych (53,6%; w małych firmach 41%) wskazała, że klienci w swych decyzjach zakupowych zwracają uwagę na znak firmowy. Zatem renoma, marka, ceny i jakość produktów należą do najważniejszych czynników sprzyjających budowaniu przewagi konkurencyjnej.

W ocenie 42,9% średnich firm ugruntowana pozycja na rynku oraz dogodna lokalizacja (42,9%) sprzyja przewadze konkurencyjnej. Dla ponad 35% badanych małych firm i 21,4% średnich kompetentna kadra ma istotny wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Około 40% średnich i 33% małych firm realizuje sprzedaż przez Internet. Za pośrednictwem Internetu klienci mają dostęp do informacji, analizują oferty i dokonują wyboru tej, która w ich ocenie jest atrakcyjna pod względem ceny, jakości, terminu dostawy, formy płatności czy sposobu wysyłki. Za pośrednictwem internetowych transakcji kupna-sprzedaży kształtowane są relacje wirtualne, które wymagają samodzielności klienta w zakresie pozyskiwania wiedzy i informacji, dokonywania wyboru bez najczęściej fachowego wsparcia sprzedawcy, jak to ma miejsce przy tradycyjnych zakupach w placówkach handlowych. Sprzedawcy w relacjach *face to face* pełnią rolę doradców, świadcząc pomoc klientowi w jak najlepszym dostosowaniu oferty do jego potrzeb i oczekiwań. Często w odniesieniu do nowych produktów nacechowanych nowinkami technicznymi oczekiwaniem klienta jest, by sprzedawca umiejętnie doradził, podsunął gotowe rozwiązania, jak również przygotował ofertę dostosowaną do jego oczekiwań.

Czynniki utrudniające działalność innowacyjną

W grupie małych firm głównymi utrudnieniami w działalności innowacyjnej jest brak środków finansowych (66,6%), wysokie koszty innowacji (58,9%) oraz biurokracja urzędnicza (46,1%). Dla 43,6% ankietowanych niesprzyjające regulacje i zbyt wysokie ryzyko niepowodzenia (38,5%) osłabiają inicjatywy w sferze działalności innowacyjnej. Ponadto brak odpowiedniej wiedzy i informacji oraz brak fachowców (po 28,2%) – wykres 4.



Wykres 4. Czynniki utrudniające działalność innowacyjną [w proc.]

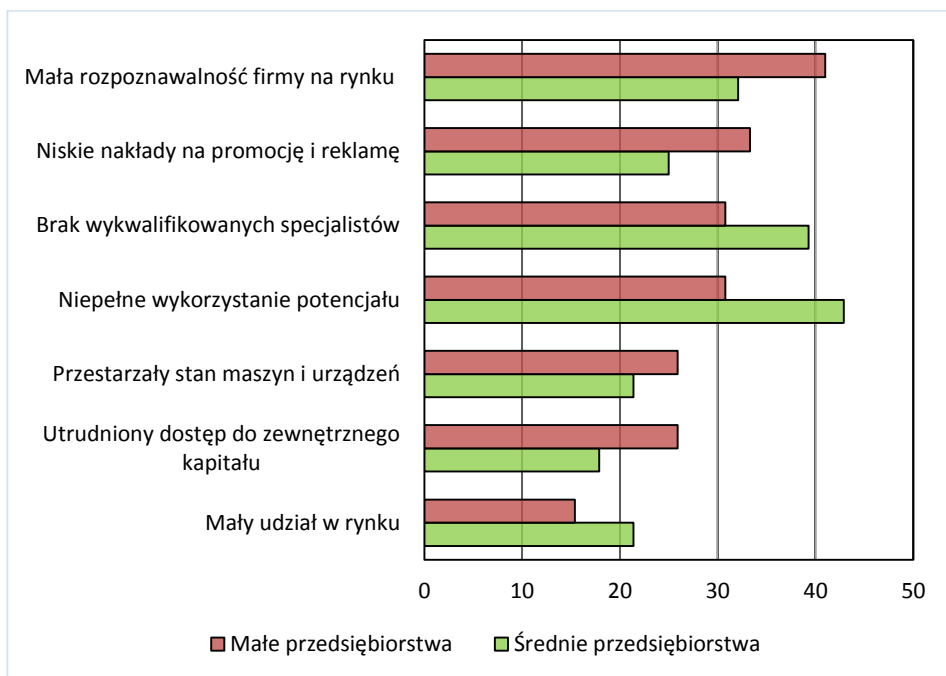
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych.

Natomiast w odniesieniu do średnich firm biurokracja urzędnicza jest najczęściej wymieniana (60,7%), następnie zbyt wysokie ryzyko niepowodzenia (50%) oraz brak środków finansowych (39,3%). Utrudnieniami w działalności innowacyjnej jest „ostra” konkurencja i niesprzyjające regulacje prawne (po 32,1% odpowiedzi) oraz brak wsparcia ze strony władz lokalnych (28,6%). Ponadto dla 25% ankietowanych problemem jest brak odpowiedniej wiedzy i informacji. Dla 21,4% średnich firm i 17,9% małych brak motywacji do innowacji nie zachęca do tego typu działalności. W grupie małych firm, dla 20,5% badanych problemami są także utrudniony dostęp do informacji dotyczących nowych technologii, słabe wspieranie

organizacji ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości, brak wsparcia ze strony władz lokalnych.

Słabe strony badanych przedsiębiorstw

Badane podmioty są świadome istnienia słabych stron prowadzonych przez siebie działalności gospodarczej. W grupie średnich firm 42,9% badanych wskazało na niepełne wykorzystanie potencjału wytwórczego (30,8% małych firm wskazało na ten czynnik) – wykres 5.



Wykres 5. Słabe strony badanych przedsiębiorstw [w proc.]

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych

Słabą stroną małych firm jest mała rozpoznawalność przedsiębiorstwa na rynku (41%), niskie nakłady na promocję i reklamę (33,3%) oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów (30,8%), w tym z marketingu (20,5%). Dla małych firm istniejących na rynku z krótkim stażem problemami są częste kłopoty ze skomplikowanymi przepisami (41% badanych), także trudności w uzyskaniu zewnętrznego kapitału na rozwój (25,9%) oraz słaba kondycja ekonomiczna (15,4%).

Dla 39,3% średnich firm problemem jest brak odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów. Słabą stroną jest także mała rozpoznawalność przedsiębiorstwa na rynku (na co wskazało 41% małych i 32,1% średnich

firm). Ponadto mały udział w rynku, głównie w grupie średnich firm (42,9%) oraz przestarzały stan maszyn i urządzeń (25,9% małych i 21,4% średnich firm).

Identyfikowanie i analizowanie barier rozwoju oraz poszukiwanie źródeł przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw zyskuje na znaczeniu w warunkach zmian otoczenia i wzrostu roli zasobów niematerialnych w konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa w zależności od przedmiotu działalności i warunków, w jakich funkcjonują identyfikują zarówno bariery, jak i czynniki stanowiące o ich sukcesie rynkowym.

W ocenie badanych do najważniejszych czynników utrudniających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, niezależnie od okresu funkcjonowania ich na rynku, należą uwarunkowania makroekonomiczne w postaci wysokich składek odprowadzanych do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i obciążeń podatkowych, braku stabilnych przepisów prawnych.

W rywalizacji konkurencyjnej stosują różne instrumenty konkurowania związane z produktem/usługą, ceną, dystrybucją i promocją. W umiejętności wykorzystania potencjału tkwiącego zwłaszcza w zasobach niematerialnych upatrują możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej i wartości dla przedsiębiorstwa i powiązanych z nim interesariuszy. Wzrasta rola zasobów informacyjnych i relacyjnych, a informacje, wiedza i relacje stają się kluczowymi wartościami przedsiębiorstwa. W procesie budowy nowoczesnych przewag konkurencyjnych ważne staje się dążenie do zmniejszenia i likwidacji zagrożeń w działalności innowacyjnej⁸⁵.

Badane podmioty są świadome istnienia słabych stron prowadzonych przez siebie działalności. Identyfikują je z perspektywy potencjału, jakim dysponują w kontekście wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom rynkowym.

Podsumowanie

Dynamika zmian w otoczeniu wymaga często szybkiego reagowania poprzez odpowiednią alokację i konfigurację zasobów oraz rekonfigurację potencjału organizacji w kierunku poszukiwania nowych strategii i form aktywności dla wzrostu skuteczności i efektywności realizowanych celów biznesowych. Od zdolności pracowników, lokalizowania zasobów i kompetencji oraz ich pozyskania i wykorzystania zależy sukces przedsiębiorstwa.

Dynamiczne otoczenie sprawia, że wraz z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych sukces nie odnosi się tylko do udziału

⁸⁵ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw ... op. cit.*, s. 5.

w rynku, wielkości posiadanych aktywów czy struktury przychodów, kosztów oraz osiąganych zysków, ale sukces utożsamiany jest z umiejętnym zarządzaniem wiedzą, informacją, innowacjami, wartością czy relacjami.

„Innowacyjność, przedsiębiorczość oraz zdolność organizacji do elastycznego działania (zwinności) stanowią współcześnie istotne możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednak wymagają one uczestnictwa pracowników w procesie tworzenia innowacji, bazującego na kreatywności oraz wiążącego się z działaniami dotyczącymi wiedzy, jak również udziału w coraz częściej dokonywanych zmianach”⁸⁶.

Rozwój nowych technologii i ich dostępność pozwala na nowe możliwości współpracy (rozwój e-biznesu), sprzyja dostępowi do zewnętrznych zasobów istotnych w kształtowaniu potencjału przedsiębiorstwa. Im szersza sieć kontaktów międzyorganizacyjnych rozwijanych przez przedsiębiorstwo, im wyższa intensywność współpracy między kooperantami, im bardziej relacje te mają charakter otwarty i zorientowany na rozwój, tym zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest wyższa⁸⁷. W rywalizacji konkurencyjnej wygrywają przedsiębiorstwa dynamiczne.

Aby odnieść sukces, przedsiębiorcy i menedżerowie muszą odpowiednio kształtować relacje i za ich pośrednictwem dostarczać wartość różnym interesariuszom. Budowanie wartościowych relacji międzyorganizacyjnych wymaga realizowania celów, procesów, doskonalenia modeli oraz strategii, w taki sposób, by były one kluczem do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa i powiązanych z nim interesariuszy.

Umiejętność wykorzystania potencjału tkwiącego zwłaszcza w zasobach niematerialnych to istotny element tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zasób ten staje się wyróżnikiem procesu globalizacji i powinien w szerszym zakresie oddziaływać na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw.

⁸⁶ M. Moczulska, J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 117.

⁸⁷ A. Zgrzewa-Ziemak, *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1, s. 22.

Literatura

- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2(6).
- Chaminade C., Vang J., *Strategic change in mature sector: when and who is intellectual capital relevant?* [w:] C. Chaminade, B. Catasus, (eds.), *Intellectual Capital Revisited: Paradoxes in the knowledge Intensive Organizations*, USA 2007.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć własną przestrzeń rynkową, by konkurencja stała się nie istotna*, MT Biznes 2007.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.
- Chomiak-Orsa I., *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Chrzanowski A.R., Głazewska I., Pasionek R., *Podejście do tworzenia wartości przedsiębiorstwa istotnym elementem procesu kształcenia menadżerów*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6).
- Danielak W., *Business model of the enterprise as a tool of building interorganizational relationships*, „Management” 2012, vol. 16, no. 2.
- Danielak W., *Formation of inter-organizational relationships on the example of small enterprise*, „Management” 2016, vol. 20, no. 2.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Danielak W., *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa* [w:] E. Kwiatkowski, B. Liberda (red.), *Determinanty rozwoju Polski. Rynek pracy i demografia*, PTE, Warszawa 2015.
- Dawidziuk R., *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2 (27).
- Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.

- Grabowska M., Drygas M., *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Publikacja po-konferencyjna, 2010.
- Grabska A., *Instrumenty konkurencyjności a trwałość przewagi konkurencyjnej* [w:] K. Piech, G. Szczodrowski (red.), *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- Hauke-Lopes A., *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, no. 1.
- Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia”, Uniwersytet Szczeciński 2002, nr 406.
- Kozielski R., *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Krupski R., *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje* [w:] R. Krupski, (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27.
- Lau E., Rowlinson S., *The implications of trust in relationships in managing construction projects*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2011, vol. 4, no. 4.
- Lollar J.G., Beheshti H.M., Whitlow B.J., *The role of integrative technology in competitiveness*, „International Business Journal” 2010, vol. 20, no. 5.
- Lorange P., Datson E., *Business cycles: looking beyond the downside for competitive advantages*, „Journal of Business Strategy” 2014, vol. 35, no. 1.
- Matejun M., *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- McPhee W., *A new sustainability model: engaging the entire firm*, „Journal of Business Strategy” 2014, vol. 35, no. 2.
- Moczulska M., Stankiewicz J., *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, „Management Sciences” 2016, nr 2 (27).
- Mróz B., *Zmiany w relacjach konsument-przedsiębiorstwo: nowe trendy i ich implikacje biznesowe* [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

- Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2008, nr 13 (516).
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Ołówko N., *Polityka podatkowa państwa a funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, Exante, Wrocław 2016.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2010.
- Pająk W., *Strategie relacyjne w sieci dostaw* [w:] A. Czech, A. Szplit (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Penc-Pietrzak I., *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1 (18).
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
- Rafało M., *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, no. 1.
- Ritter T., Walter A., *Functions, trust, and value in business relationships* [in:] *Creating and managing superior customer value*, „Advances in Business Marketing and Purchasing” 2008, vol. 14.
- Rosa G., *Moc i siła marki w usługach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług 2011, nr 72.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Skala A., Kruczkowska E., Olczak M., *Polskie Startupy. Raport 2015*.
- Skalik J., *Effective Recruitment for a Projekt Team*, „Management” 2007, vol. 11, no. 12.

- Skawińska E., Zalewski R.I., Brzęczek T., *Ocena kapitału społecznego szkolnictwa przez jego reprezentantów w Wielkopolsce*, „Zeszyty Naukowe” nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Krakowie 2011.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 3.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Innowacyjność przedsiębiorstw – bariery i sposoby ich ograniczania (na przykładzie Wielkopolski)* [w:] B. Ślusarz, J. Wyrwa (red.), *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2014.
- Skrzypek E., *Monitor aktywów niematerialnych. Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „Problemy Jakości”, sierpień 2009.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stańczyk-Hugiet E., *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Starczewska-Krzysztofek M., *Raport Curriculum Vitae małych i średnich przedsiębiorstw 2014 – finansowanie działalności i rozwoju*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
- Sull N.D., *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Świadek A., *Wpływ wielkości przedsiębiorstw na innowacyjność systemu przemysłowego w Polsce*, „Gospodarka Narodowa” 2014, nr 1/269.
- Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2016.
- Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report*, European Commission, July 1999.
- Wach K., *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769.

- Zagórska J., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Administracyjno-prawne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej*, PARP, Warszawa 2011.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27.
- Zgrzewa-Ziemak A., *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1.

Źródła internetowe

- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*,
<https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1051>
(online: 12.09.16).
- Dąbrowski D., *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012r.*, file:///C:/Users/komputer/Downloads/pgw_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinans_w_2012_not_inf.pdf (online: 16.11.2016).
- Flis R., Mazurek-Kucharska B., *Przedsiębiorstwo innowacyjne – stroma droga na szczyt. Case study* [w:] B. Mazurek-Kucharska, M. Dębski (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce. Innowacyjne strategie, narzędzia i wdrożenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Warszawa- Łódź 2016, Tom 17, Zeszyt 7, cz. 2, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-7-2.pdf> (online: 09.03.2017).
- Grunert K.G., Ellegard Ch., *The Concept o Key Succes Factors: Theory and Method*, MAPP Working Paper 1992, no. 4, October,
<http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf>,
(online: 21.01.2017).
- <http://businessmodelgeneration.com/canvas> (online: 19.02.2016).
- http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=0E6E586112814614843715A84D46939C (online: 19.02.2016).
- http://www.biznes.newseria.pl/komunikaty/bariery_rozwoju,b1664771195 (online: 01.03.2017).
- <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikul/co-przeszkadza-przedsiębiorcom-oto,173,0,1822893.html> (online: 09.11.2016).
- Lachiewicz S., *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*,
http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf (online: 12.02.2017).
- Lemańska-Majdzik A., *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, www.mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/12.pdf
(online: 22.04.2016).

- Możyłowski P., *Prawno-administracyjne bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w świetle opinii przedsiębiorców oraz raportów Doing Business*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2013, nr 9, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-590e8dc3-ae9a-407d-b17a-9b05d5261b7b/c/1309-3926-1-PB.pdf> (online: 12.02.2017).
- Skrzypek E., *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji* [w:] U. Balon, T. Sikora (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, Kraków 2015, https://drive.google.com/file/d/0Bxu6CMLZ7_eLQ2xNNjdPNnRITzg/view (online: 17.02.2017).
- Szulczyńska U., *Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/22_Szulczynska.pdf (online: 10.02.2017).
- Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Warszawa 2016, http://badania.parp.gov.pl/attachments/article/47866/Raport_GEM_Polska_2016.pdf (online: 12.02.2017).

Wprowadzenie

Polityka państw członkowskich oraz liberalizacja w handlu światowym sprawia, że polskie firmy muszą się liczyć z konkurencją zagraniczną. Proces dostosowywania się do nowych wymagań otoczenia wymaga szeregu działań, kreujących zupełnie inny rodzaj racjonalności ekonomicznej. Dla praktyków i teoretyków konieczne stało się badanie przyjętych strategii podmiotów gospodarczych, które mogłyby zminimalizować ryzyko popełniania błędów w zarządzaniu organizacjami w nowej sytuacji gospodarczej.

Wzrost konkurencji na rynku skłonił zatem wielu autorów do podjęcia problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw przetwórstwa mlecznego w warunkach międzynarodowej integracji gospodarczej. Jednakże głównym celem ich opracowań były duże podmioty rynkowe i organizacja całego sektora spożywczego. W literaturze krajowej wciąż brak badań nad strategicznymi zachowaniami małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) funkcjonujących w tej branży. Dlatego też interesująca wydaje się perspektywa obserwacji i analizy działań tych podmiotów w warunkach zwiększającej się globalnej konkurencji.

W niniejszym rozdziale zastosowano macierz McKinsey'a, która pozwoliła na ocenę zachowań strategicznych domen badanych organizacji sektora MŚP. Wykorzystano również metodę symulacji, przedstawiając możliwy do przyjęcia scenariusz połączeń podmiotów gospodarczych przetwórstwa mlecznego w formie fuzji.

Celem rozdziału jest analiza i ocena przyjętych zachowań rynkowych małych i średnich przedsiębiorstw na poziomie domeny oraz wskazanie kierunków zmian przyjętych opcji strategicznych.

Otoczenie organizacji i istota zachowań strategicznych

W dziedzinie nauk o zarządzaniu istnieją bogate zestawy technik analizy, pozwalających objąć wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Podstawową zasadą skutecznego kierowania firmą jest rozróżnienie przez kadre menedżerów zjawisk i czynników, które mogą być przez nich kształtowane, od tych, które znajdują się poza zasięgiem ich oddziaływania. Z punktu widzenia osób zarządzających znacznie łatwiejsze jest zbadanie problemów i procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, głównie ze względu na posiadaną wiedzę i opanowanie technik badawczych. W praktyce dużo trudniejsze i kosztowniejsze wydaje się prowadzenie analizy otoczenia firmy i znaczenia wpływu czynników zewnętrznych. Warto podkreślić fakt, że sygnały z otoczenia przedsiębiorstwa stanowią podstawę racjonalnego planowania przyszłości i zachowań strategicznych podmiotów gospodarczych. Organizacja, która stale i kompleksowo analizuje swoje otoczenie ma możliwość dostrzeżenia w danym czasie nie tylko zagrożeń, ale także szans mających znaczenie dla kreowania przyszłej pozycji konkurencyjnej. Monitorowanie procesów zewnętrznych pozwala na zwiększenie elastyczności działań przedsiębiorstwa i wpływa na jego zdolność do osiągnięcia kluczowych celów.

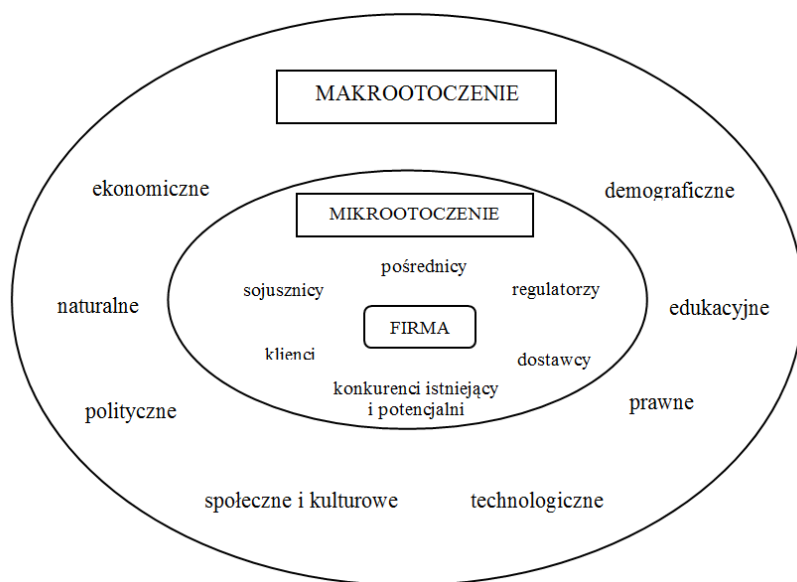
W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego najczęściej określa się otoczenie jako ogół warunków i oddziaływań różnych organizacji (instytucji) wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw¹. Otoczenie zewnętrzne to także układ elementów, które są niezależne od danego podmiotu gospodarczego, czyli całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy².

Powszechny jest podział otoczenia na makrootoczenie (otoczenie dalsze) oraz mikrootoczenie (otoczenie bliższe, konkurencyjne, przemysłowe, sektorowe) (rysunek 1).

Makrootoczenie jest rozumiane jako zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym kraju czy regionie. Obejmuje ono segmenty: ekonomiczny, technologiczny, społeczny, demograficzny, polityczny i prawny oraz międzynarodowy (tabela 1).

¹ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 89.

² R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 72.



Rysunek 1. Obszary analizy przedsiębiorstwa

Źródło: A. Adamik, M. Matejun, M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, ss. 61-63.

Tabela 1. Czynniki otoczenia dalszego organizacji

Rodzaj czynnika	Charakterystyka
Czynnik ekonomiczny	Poziom i dynamika PKB, polityka pieniężna i system podatkowy państwa, ogólny poziom zamożności społeczeństwa, poziom cen, bezrobocie.
Czynnik technologiczny	Poziom rozwoju technicznego i technologicznego. Rozwój telekomunikacji.
Czynnik społeczno-kulturowy	Wartości i normy społeczne, religia, kultura, tradycja, odchodzenie od tradycyjnego modelu rodziny, aktywność zawodowa kobiet.
Czynnik demograficzny	Wielkość i struktura ludności według płci i wieku, struktura gospodarstw domowych, niż i wyże demograficzne, migracje ludności.
Czynnik polityczny	Stabilność systemu politycznego, układ partii prawicowych i lewicowych, wojny i ruchy narodowowyzwoleńcze, zagrożenie terroryzmem.
Czynnik prawny	Zapisy prawne dotyczące: koncesjonowania i otrzymywania zezwoleń, zapewnienia bezpieczeństwa produktów, ochrony przed nieuczciwą konkurencją, ochrony interesów konsumentów itp.
Czynnik edukacyjny	Ogólny poziom wykształcenia społeczeństwa, struktura i poziom wykształcenia, system edukacyjny.
Czynnik naturalny	Klimat i ukształtowanie terenu, położenie geograficzne, dostępność do zasobów naturalnych, kłeski żywiołowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Adamik, M. Matejun, M., *Organizacja*, op .cit., 62-64.

Podstawową cechą otoczenia dalszego jest silne oddziaływanie na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, jednak bez możliwości wpływu firmy na zmianę tych warunków. W praktyce gospodarczej odnotowano drobne wyjątki od tej reguły, które dotyczyły zazwyczaj dużych podmiotów o znacznym potencjale ekonomicznym i sile politycznej.

Znacznie łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji przez menedżerów jest otoczenie konkurencyjne organizacji. W jego skład wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają powiązania z przedsiębiorstwem (kooperacyjne lub konkurencyjne), czyli: dostawcy, nabywcy (klienci finalni oraz pośrednicy w łańcuchu dystrybucji), sojusznicy strategiczni, regulatorzy, istniejący i potencjalni rywale (tabela 2).

Tabela 2. Podmioty w otoczeniu bliższym organizacji

Rodzaj podmiotu	Charakterystyka
Dostawca	Zaopatruje przedsiębiorstwo w dobra związane z podstawowym obszarem działalności np. w maszyny, urządzenia, surowce niezbędne do produkcji, materiały, wyroby do dalszej odsprzedaży.
Klient	Osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka administracji publicznej dokonująca zakupów towarów i usług oferowanych na rynku. Podmiot nabywający dobra na rzecz własnej konsumpcji lub w celu dalszej dystrybucji.
Sojusznik strategiczny	Przedsiębiorstwo, które współpracuje z organizacją w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Sojusze strategiczne pomagają firmom uzyskiwać od innych doświadczenie i wiedzę, których im brakuje. Tworzenie aliansów strategicznych pozwala ich uczestnikom na rozłożenie ryzyka, ułatwia dostęp do wiedzy, informacji, doświadczenia czy technologii stosowanej przez partnerów, współfinansowanie inwestycji.
Regulator	Kontroluje politykę i sposób działania organizacji. Istnieją dwa typy regulatorów: – agencje regulacyjne powoływane przez rząd w celu regulacji i ochrony prawnej działalności organizacyjnej (np. Agencja Ochrony Środowiska, Komisja Nadzoru Finansowego); – grupy interesu utworzone w celu wywierania społecznego wpływu na prowadzoną przez przedsiębiorstwa działalność gospodarczą.
Konkurent	Podmiot gospodarczy, który konkuruje z innymi o zasoby, surowce, patenty. Jest źródłem zagrożenia na rynku, a swoimi działaniami mobilizuje rywalizujące organizacje do efektywnego zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 155.

Między firmą a poszczególnymi elementami tego otoczenia zachodzi sprzężenie zwrotne, polegające na możliwości wzajemnego wpływu

w kształtowaniu odpowiednich postaw rynkowych tych podmiotów. Stosunki te mają zatem charakter gry rynkowej i są podstawowym elementem przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Odmienność związków łączących firmy z otoczeniem bliższym i dalszym wpływa na przyjęcie odpowiedniego zestawu metod i narzędzi niezbędnych do analizy zachowań podmiotów gospodarczych³.

W literaturze ekonomicznej zachowania przedsiębiorstw na rynku definiuje się najczęściej jako szereg reakcji na działania podejmowane przez inne podmioty, z którymi przedsiębiorstwa pozostają w stosunkach wymiany lub też reakcje uprzedzające te działania i wywołujące określone postawy⁴. Badania przedsiębiorstw, jakie zostały przeprowadzone w ostatnich latach, wskazują na brak jednolitej interpretacji pojęcia zachowania strategicznego. Autorzy niemieckich publikacji W. Neuss i P. Nippel⁵ określają je, jako te, które wpływają na działania innych, pozwalając przy tym na zwiększenie możliwości realizacji własnych formalnych założeń. Dodają przy tym, że odpowiednia realizacja strategii adaptacyjnych, bez zmian pozycji konkurencyjnej podmiotu, nie zalicza się do rodzaju tych zachowań. Można zatem stwierdzić, że sens zachowań strategicznych, który tkwił w reagowaniu przedsiębiorstwa na zmiany w nim występujące, wymaga reinterpretacji. Podstawą powodzenia tych zachowań są zdolności i kompetencje kadry kierowniczej do przekształcania i podporządkowania sobie otoczenia.

W świetle powyższych rozważań, można stwierdzić, że zachowania strategiczne to pewne wzorce postępowania, prawidłowości, powtarzające się schematy działań, określona postawa wobec problemów i wyzwań, które mają znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w długim horyzoncie czasu. Praktyka gospodarcza wykształciła różne sposoby radzenia sobie w zmieniających się warunkach gospodarczych. Podmioty nagminnie zaczęły naśladować zachowania przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces rynkowy, ucząc się unikać tych, które zaliczane są do nieudanych przedsięwzięć. Imperatyw podejmowania właściwych decyzji, skłania zatem organizację do poszukiwania struktury różnego rodzaju uwarunkowań mających podstawowe znaczenie dla rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego⁶.

³ A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17

⁴ L. Żabiński, *Zachowania podmiotów rynkowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 187; A. Potocki, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 299.

⁵ W. Neuss, P. Nippel, *Was ist strategisch an strategischem Verhalten?*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1996, nr 5.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 370.

Według największych dotychczas badań przeprowadzonych w sektorze MŚP⁷ zachowania strategiczne są determinowane postawami wobec niepewności, gotowością do podejmowania odpowiedzialności za przyszłość firmy oraz rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych obciążonych ryzykiem. Warto podkreślić fakt, że na tego typu działania wpływa nie tylko wiedza, lecz także akceptowane systemy wartości (aksjologiczne i religijne), cechy osobowości kadry zarządzającej oraz stopień złożoności i zmienności otoczenia. Przeprowadzone badania dały także możliwość wyróżnienia trzech orientacji zachowań strategicznych: innowacyjnych, adaptacyjnych i reaktywnych. Podstawową ich różnicą jest m.in. postawa menedżerów wobec niepewności, kontroli zjawisk, motywacji osiągnięć, poziomu aspiracji i możliwości kwantyfikacji ryzyka⁸.

Na zachowania strategiczne wpływają nie tylko czynniki związane z makrootoczeniem i otoczeniem sektorowym, ale także relacje wewnętrzne (relacje pracownik-pracownik, przedsiębiorstwo-pracownik) i zewnętrzne (relacje przedsiębiorstwo-otoczenie konkurencyjne, czyli: reputacja firmy, innowacyjność, zasoby strategiczne). Za parametry opisujące działania strategiczne, można zatem przyjąć:

- cele i zadania organizacji,
- przyjęte i realizowane strategie,
- sposoby radzenia sobie z niepewnością i stosunek do ryzyka,
- odniesienie do otoczenia i wynikających z niego szans i zagrożeń,
- sposób podejmowania decyzji.

Reasumując, warto podkreślić, że analiza zachowań strategicznych przedsiębiorstwa dotyczy wszystkich jego obszarów, nie tylko sfery ekonomicznej, ale także technologicznej, marketingowej i kulturowej. Wymaga zatem łączenia metod jakościowych i ilościowych, czyli posługiwania się m.in. kwestionariuszem wywiadu, jak i skomplikowanymi metodami analizy finansowej, czy symulacją komputerową⁹.

⁷ Badania przeprowadzone przez STRATOS-Gruppe (Strategic Orientation of Smaller Firms) i program INTERSTRATOS prowadzony przez zespół, który się z niej wyłonił. Analizą objęto ponad 1300 przedsiębiorstw z Unii Europejskiej. Badania prowadziły ośrodki naukowe z Niemiec, Belgii, Szwajcarii, Norwegii, Holandii, Wlk. Brytanii i Finlandii.

⁸ K. Jędralska, *Niepewność a zachowania strategiczne kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Prakseologia” 1994, nr 1-2, s. 41.

⁹ F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy* [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, ss. 52-55.

Opcje strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze polsko- i obcojęzycznej można spotkać się z wieloma definicjami pojęcia strategii. Z etymologicznego punktu widzenia pochodzi ono z języka greckiego i oznacza dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i kierowanie wojskiem.

Według A.D. Chandlera strategia to „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów”¹⁰. H. Mintzberg zaproponował nowatorski sposób patrzenia na strategię, którą należy rozumieć jako „sposób kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia”¹¹. Strategię opracowuje się stopniowo, inkrementalnie¹² osiągając pewną trwałość oraz perspektywę czasową, co prowadzi do określonego usytuowania przedsiębiorstwa na rynku. Koncepcja Minzberga zakłada wzięcie pod uwagę i wykorzystanie wszystkich 5 elementów rozpoczynających się na literę P:

- *plan* – planowanie jest jednym z najważniejszych elementów każdej strategii,
- *pattern* – wzorzec według którego przedsiębiorstwo powinno postępować w celu osiągnięcia założonych zadań,
- *ploy* – taktyka działania, która umożliwi przedsiębiorstwu uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku,
- *position* – pozycja i miejsce, które należy przyjąć w obecnym otoczeniu konkurencyjnym,
- *perspective* – perspektywa i umiejętność patrzenia w przyszłość¹³.

Wzrastająca rola i znaczenie rynków niszowych, postęp w zakresie procesów technologicznych i informacyjnych, internacjonalizacja wiedzy zmusiły małe i średnie firmy do wypracowania sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Sytuacja ta postawiła przedsiębiorstwa przed nowymi wyzwaniami w zakresie poszukiwania strategii zapewniających sukces rynkowy. Wybory strategiczne, przed którymi stają mniejsze podmioty gospodarcze polegają na określeniu długofalowej koncepcji działania i odpowiednich zachowań wobec swoich większych rywali. W związku z tym w ostatnich latach coraz większego znaczenia nabiera planowanie przy-

¹⁰ A.D. Chandler, *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts 1962, s. 13.

¹¹ H. Mintzberg, *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1979, s. 25.

¹² Inkrementalny sposób osiągania celów – metoda „małych kroków”, „prób i błędów”.

¹³ H. Mintzberg, *The strategy concept 1: Five Ps for strategy*, California Management Review, California 1987, ss. 11-24.

szości i generowanie odpowiednich opcji działania, dotychczas zaniebywanych w małych i średnich firmach. Budowa i wdrożenie określonej strategii wpływa na pozycję konkurencyjną tych przedsiębiorstw, a w dłuższym czasie powoduje także zmianę ich przewagi konkurencyjnej¹⁴. Warto podkreślić fakt, że w sektorze MŚP o rozwoju i wzroście atrakcyjności podmiotu gospodarczego decyduje głównie znajomość rynku i jego nabywców. Firmy te swoich szans upatrują w zorientowaniu na klienta oraz wyborze nisz rynkowych, którymi nie są zainteresowane większe koncerny.

Podstawowym warunkiem formułowania strategii w tym sektorze jest zrozumienie relacji pomiędzy zasobami, zdolnościami a opłacalnością przewagi konkurencyjnej. Mniejsze firmy przy realizacji podstawowych celów powinny w maksymalnym stopniu wykorzystać swoje unikalne cechy, których nie posiadają większe przedsiębiorstwa, tj. elastyczność działania, przedsiębiorczość, szybkość podejmowania decyzji itd. Wybory strategiczne sektora MŚP są w przybliżeniu tożsame z ich zachowaniami na rynku, które polegają na dostosowywaniu się do przemian zachodzących w rzeczywistości gospodarczej. Zatem strategia mniejszych przedsiębiorstw odzwierciedla sposób, w jaki firmy wykorzystują obecnie istniejące siły, aby sprostać wymaganiom otoczenia, realizując jednocześnie swoje własne cele i założenia¹⁵.

Ze względu na kryterium mające praktyczne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw L. Berliński¹⁶ wyróżnia strategię: ofensywną, defensywną, pionierską, naśladowczą, marketingową, innowacyjną, kadrową i ekonomiczno-finansową (tabela 3).

Z reguły małe przedsiębiorstwa wybierają i stosują strategię zawężającą pole działań niż te, które rozszerzają obszar aktywności. W sektorze MŚP znacznie częściej można spotkać się z wyborem koncepcji zapewniającej bezpieczną egzystencję, a nie konfrontację z konkurencją. Praktyka gospodarcza pokazuje, że w podmiotach tych nie występują „czyste” modele strategiczne, a te będące wynikiem modyfikacji, często znacząco odbiegają od zalecanych wzorców¹⁷.

¹⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja działalności badawczo – rozwojowej w przedsiębiorstwach innowacyjnych* [w:] A. Stabryła, T. Makłus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 215.

¹⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s.16.

¹⁶ L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, ss. 75-78.

¹⁷ A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 21.

Tabela 3. Wybory strategiczne według kryteriów praktycznego znaczenia dla sektora MŚP

Kryterium	Rodzaje strategii	
Aktywności	Strategie ofensywne	Strategia przewagi kosztowej – polega na względnym obniżaniu kosztów poprzez zastosowanie postępu techniczno-organizacyjnego.
		Strategia przewagi jakościowej – firma skupia się na jakości, atrakcyjności i nowoczesności produktu lub usługi.
		Strategia niszy rynkowej – dotyczy stałego monitorowania otoczenia i szukania luk rynkowych.
		Strategia dyferencjacji – polega na zmianach asortymentu wyrobów i usług.
	Strategie defensywne	Strategia przetrwania – występuje głównie w sytuacjach kryzysowych.
		Strategia asekuracyjna – polega na poszukiwaniu pomocy z zewnątrz.
		Strategia biurokratyczna – występuje wtedy, gdy firma posiada formalnie zapisaną strategię, ale praktycznie jej nie realizuje.
Nowości	Strategia pionierska – polega na wykorzystaniu zupełnie nowych, dotychczas nieznanymi rozwiązań naukowo-badawczych.	
	Strategia naśladowcza – dotyczy skutecznego wykorzystania sprawdzonych i znanych rozwiązań, projektów (zakup licencji, wzorów użytkowych itd.)	
Funkcji przedsiębiorstwa	Strategia marketingowa – związana z wykonywaniem konkretnych działań, które prowadzą do osiągnięcia celów rynkowych przedsiębiorstwa.	
	Strategia innowacyjna – polega na wprowadzaniu innowacji technicznych, organizacyjnych i produktowych.	
	Strategia kadrowa – dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności polega na dążeniu do utworzenia skutecznego systemu motywacji pracowniczej.	
	Strategia ekonomiczno-finansowa – związana z ekonomicznymi metodami osiągania celów strategicznych, odzwierciedla ekonomicznie przyjętą i realizowaną koncepcję działania.	
Bezpieczeństwa	Strategia bezpieczna – polegająca na określeniu ryzyka, które jest mniejsze niż dopuszczalny poziom.	
	Strategia niebezpieczna – związane z ryzykiem na poziomie większym niż dopuszczalny.	

Źródło: L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem, OPO, Bydgoszcz 2002*, ss. 75-78.

Wykształcenie strategii konkutowania wymaga uwzględnienia przez przedsiębiorstwo wielu istotnych aspektów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) oraz odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

Gdzie należy konkurować?; Według jakich reguł należy konkurować?; W jakim kierunku należy konkurować?¹⁸ (tabela 4).

Tabela 4. Obszary wyboru strategii przedsiębiorstw

Płaszczyzna wyboru	Rodzaje strategii
Pytanie: gdzie należy konkurować?	Strategia koncentracji – związana z zawężeniem pola aktywności i osiągnięciem wysokiego poziomu specjalizacji (penetracja lub zejście w niszę rynkową).
OKREŚLENIE MIEJSCA DZIAŁAŃ KONKURENCYJNYCH	Strategia dywersyfikacji – oznacza współistnienie kilku specjalności lub poszerzenie dotychczasowej działalności. Może występować w formie integracji pionowej– integracja wstecz (zastępowanie dostawców surowców) lub integracja w przód (przejęcie roli odbiorców).
Pytanie: według jakich reguł należy konkurować?	Strategia konfrontacji – polega na prowadzeniu bezpośredniej walki z konkurentami, którzy są dostawcami identycznych lub podobnych wyrobów i usług. Celem jest pokonanie rywala za pomocą ataku frontalnego (zajęcie szerokiego obszaru działalności przeciwnika i agresywny atak w jego silne lub słabe strony) lub ataku skrzydłowego (konfiskata miejsca, gdzie konkurent funkcjonuje w mało skuteczny sposób i umiejętne wyjście naprzeciw potrzebom nabywców).
OKREŚLENIE TYPU RELACJI Z KONKURENTAMI	Strategia współpracy – oparta na kooperacji z konkurentem w celu wzmocnienia własnej pozycji rynkowej. Może być ona realizowana w formie fuzji, przejścia lub innych form aliansu strategicznego.
	Strategia ignorowania – polega na braku analizy sytuacji konkurencyjnej rywala i ich zachowań rynkowych. Zazwyczaj realizują je przedsiębiorstwa, które samodzielnie nie posiadają dostatecznej wiedzy dotyczącej powstających zjawisk ekonomicznych i funkcjonowania otoczenia.
	Strategia uniku – polega na świadomym uchylaniu się od konfrontacji z rywalem i poszukiwaniu warunków bezpiecznej egzystencji, często w bezpośrednim jego pobliżu. Powstrzymanie własnych ambicji ekspansji i rezygnacja z rynków szczególnie ważnych dla konkurencji może skutecznie ochronić przedsiębiorstwo przed niechcianym atakiem.
Pytanie: w jakim kierunku należy konkurować?	Strategia kosztowa – opiera się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które mają najniższe koszty – niższe niż u konkurentów. Zdolność do ich minimalizacji daje firmie przewagę nad rywalami, zapewniając wyższe od przeciętnych zyski.
OKREŚLENIE RODZAJU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	Strategia wyróżniania – wiąże się ze zdobywaniem lojalności i uznania klientów poprzez kształtowanie unikatowości przedsiębiorstwa oraz jego produktów. Bezkonkurencyjna trwałość i niezawodność wyrobów może być głównym sposobem tworzenia szczególnego prestiżu firmy odróżniającego go od konkurentów.
	Strategia zmian – dotyczy określenia nowych reguł rynkowych oraz zmiany decydujących czynników sukcesu w domenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, op. cit., ss. 152-182.

¹⁸ H. Steinmann , G. Schreyögg, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 152

Funkcjonowanie małych przedsiębiorstw charakteryzuje się pewną specyfiką i odrębnymi problemami zarządczymi, które nie zawsze mogą zostać przełożone na grunt większych firm. Kształtowanie konkurencyjności sektora MŚP wynika w głównej mierze z ich cech jakościowych i pozwala na niezależność wobec organizacji działających na rynku. W przedsiębiorstwach tego typu można zauważyć widoczny brak udziału w kapitale zakładowym innych firm, co umożliwia kadrze zarządzającej (właścicielowi) na wprowadzanie w życie własnych pomysłów i osiąganie swoich celów. Należy jednak podkreślić, że osoby podejmujące ryzyko na stanowiskach nadrzędnych podejmują je na własną odpowiedzialność i nie podlegają kontroli osób trzecich¹⁹.

Strategie konkurencji na rynku mleka

W ostatnich latach najczęściej wybieranymi strategiami dużych przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego są: strategia dywersyfikacji (poszerzenie dotychczasowego zakresu działań i ekspansja na rynki krajowe bądź zagraniczne wraz z rozwojem produktu), współpracy (alianse strategiczne oraz przejęcia i wykup), a także przewagi kosztowej, polegającej na umosowieniu produkcji²⁰. Przyjęcie określonej opcji nie wyklucza stosowania innego rozwiązania zachowań na rynku. Mniejsze przedsiębiorstwa zazwyczaj decydują się na przyjęcie: strategii koncentracji (penetracji i zejścia w niszę rynkową), dywersyfikacji (rozszerzenie profilu działalności i ekspansja głównie na rynki lokalne oraz krajowe), a także strategii uniku polegającej na bezpiecznej egzystencji koło lidera branży²¹.

W ostatnim czasie na światowym rynku mleka można zauważyć wzrost zachowań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami. Rezygnacja z postaw konfrontacyjnych na korzyść partnerskiego współdziałania z innymi podmiotami gospodarczymi, pozwala na wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej wobec innych branżowych rywali.

¹⁹ N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, ss. 25-27.

²⁰ M. Sznajder, *Perspektywy polskiego mleczarstwa w kontekście zmian Wspólnej Polityki Rolnej*, Materiały konferencyjne, Warszawa 2009.

K. Krajewski, *Determinanty wyboru strategii rynkowych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011, ss. 118-119.

²¹ K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008, s. 98.

Sobczak K., *Konkurencyjność sektora MŚP w Polsce* [w:] Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 32.

Współcześnie dynamiczny rozwój przeżywają wszelkiego rodzaju alianse strategiczne oraz przejścia, które stają się coraz bardziej docenianymi koncepcjami strategii rozwoju w warunkach globalnej konkurencji. Podstawową zaletą aliansów strategicznych jest duży wybór rozwiązań – zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych – umożliwiających współpracę. Partnerstwo w tym rozumieniu umożliwia podmiotom gospodarczym w większym stopniu kontrolować otoczenie branżowe, szybciej dostrzegać zmiany w nim zachodzące, a także efektywniej na nie reagować. Głównym celem zawierania aliansów strategicznych jest zazwyczaj wzrost siły ekonomicznej przedsiębiorstw podpisujących umowę oraz chęć kontrolowania swojego sojusznika, a w konsekwencji uzależnienie go od siebie. Warunkiem niezbędnym do podjęcia współpracy jest ustalenie przez partnerów podstawowych zasad, relacji oraz rodzaju więzi kooperacyjnych, które w najbliższej przyszłości mają przyczynić się do osiągnięcia obustronnych korzyści (tabela 5).

Wspólne działania przedsiębiorstw mleczarskich są zazwyczaj skoncentrowane na: budowie sieci dystrybucji, pozyskaniu nowych dostawców surowego mleka, wypromowaniu wspólnej marki dla produktów, prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, dzieleniu się unikatową recepturą, rozłożeniu kosztów i ryzyka dotyczącego ekspansji na nowe rynki.

Wszechstronne sojusze strategiczne stanowią często wstęp do jeszcze ściślejszej współpracy, a mianowicie konsolidacji przedsiębiorstw. W odniesieniu do podmiotów gospodarczych może oznaczać ona fuzję²² lub przejęcie. Dotychczas jednak w polskiej branży mleczarskiej nie odnotowano żadnej konsolidacji w formie fuzji, ale działania takie były planowane w przeszłości i dotyczyły silnych konkurencyjnie podmiotów. Inną formą konsolidacji jest przejęcie, którego istotą jest zdobycia kontroli przez podmiot silniejszy nad tym słabszym ekonomicznie. Następuje zazwyczaj w drodze negocjacji. W praktyce najczęściej większa organizacja ustala określone warunki przejęcia, a zarząd przedsiębiorstwa słabszego po połączeniu traci swoje dotychczasowe kompetencje. Na rynku mleka podmiotami stosującymi tego typu strategię są np.: SM Mlekpól, SM Mlekovita, OSM Łowicz i Polmlek Sp.z o.o. Swoją filozofię działania firmy te opierają na konsekwentnym dążeniu do uzyskania silniejszej pozycji konkurencyjnej poprzez poprawę jakości oferowanych wyrobów i umacnianie własnej marki na wielu rynkach lokalnych. Optymalizację produkcji poszczególnych zakładów oraz staranny dobór asortymentu uwzględniającego ich specyfikę i profil działalności determinuje dostępność surowca. Obecnie np. Mlekpól i Mlekovita poszukują nowych dostawców, często ofe-

²² Fuzja – łączące się podmioty tracą swoją indywidualną tożsamość, a w ich miejscu powstaje całkiem nowa organizacja ($A + B = C$).

rując coraz bardziej konkurencyjne warunki współpracy w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami przetwórczymi. Poprzez prowadzone inwestycje w niedalekiej przyszłości prawdopodobnie ponownie zwiększą swój udział zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

Tabela 5. Klasyfikacja aliansów strategicznych występujących na rynku mleka

Kryteria wyróżniania	Typ aliansu strategicznego	Interpretacja
1	2	2
Kierunek relacji	Alians wertykalny	Oparty jest na określonych relacjach pomiędzy podmiotami gospodarczymi wzdłuż łańcucha wartości. Zazwyczaj na rynku mleka jest to podpisanie umowy (na wyłączność) przez przedsiębiorstwo przetwórcze z dostawcą lub umowy z określoną hurtownią, siecią sklepów na odbiór określonych produktów.
	Alians horyzontalny	Dotyczy określonych relacji pomiędzy podmiotami dostarczającymi na rynek mleka substytutu. Często jest on jedyną możliwością dla mniejszych firm na handel międzynarodowy.
Konkurencja między podmiotami	Alians prekonkurencyjny	Oparty na tworzeniu więzi pomiędzy przedsiębiorstwami, które nie konkurują ze sobą w sposób bezpośredni. Dotyczą one zazwyczaj współpracy podmiotów z różnych branż.
	Alians konkurencyjny	Alians ścisły: dotyczy relacji podmiotów gospodarczych, które w normalnych warunkach branżowych są konkurentami. Na rynku mleka zazwyczaj zawiązują go przedsiębiorstwa zbliżone terytorialnie. Polega na uzyskaniu korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś produktu bądź półproduktu. Alians luźny: oparty na relacjach zawieranych pomiędzy podmiotami rynku mleka, gdzie każde z nich może być dostawcą lub klientem jednych lub drugich. Dotyczy dylematu strategicznego „make or buy”, czyli produkować wewnątrz przedsiębiorstwa, czy kupować od zewnętrznych zaopatrzeniowców. Alians addytywny: zawierany w celu podziału zadań pomiędzy stronami porozumienia. Zazwyczaj odnosi się do przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających np. produkt, zasoby, umiejętności.
Założenia i cel współpracy	Alians defensywny	Polega na ustanowieniu relacji partnerskich w sytuacji zagrożenia działalności na rynku przynajmniej jednej ze stron.

1	2	3
	Alians ofensywny	Dotyczy współpracy zawieranej w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku mleka. Mogą występować sytuacje, w których założeniem jednej ze stron sojuszu jest obniżenie pozycji konkurencyjnej swojego partnera lub zdobycie części jego wiedzy i umiejętności.
Pozycja konkurencyjna partnerów	Alians słabych partnerów	Pojawia się najczęściej w sytuacji, gdzie partnerzy nie posiadają znaczącej pozycji konkurencyjnej oraz kapitału niezbędnego do osiągnięcia założonych celów. W praktyce zazwyczaj jeden z aliantów posiada unikalną technologię, która pozwala na przetrwanie stron kontraktu.
	Alians mieszany	Zazwyczaj odnosi się do relacji zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwem o znaczącej pozycji rynkowej a podmiotem słabszym, ale posiadającym określony atut strategiczny.

Źródło: S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, ss. 64-65.

Funkcjonująca na rynku mleka forma wykupu odnosi się zazwyczaj do stosunkowo małych i słabych ekonomicznie przedsiębiorstw. Jej podstawowym celem jest zwiększenie udziału w rynku podmiotu kupującego lub zablokowanie rozwoju przedsiębiorstwa konkurencyjnego.

Współcześnie strategia przejęcia jest jedną z najbardziej popularnych form stosowanych przez przedsiębiorstwa mleczarskie na całym świecie. Wyróżnia się dwa jej rodzaje: przyjazną lub wrogą. Pierwsza z nich ma na celu wsparcie rozwoju podmiotów łączących się, natomiast druga skierowana jest wyłącznie na rozwój własnej zdolności konkurencyjnej i ograniczenie rozwoju partnera.

Konsolidacje można także uzasadnić koniecznością zdobycia znaczącej pozycji na rynku – lidera. W branży mleczarskiej w ostatnich latach następuje gwałtowna koncentracja kapitałów przedsiębiorstw, które łączą swoje wysiłki tworząc większe i bardziej konkurencyjne organizmy gospodarcze. Menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z faktu, że w gospodarce wolnorynkowej o przetrwaniu firmy decyduje umiejętność osiągnięcia w branży najniższych kosztów jednostkowych, przy zachowaniu wysokiej jakości produktu. Takie umasowienie produkcji na rynku mleka jest możliwe tylko dzięki przyjęciu strategii współpracy przedsiębiorstw przetwórstwa mleka.

Model doboru alianta strategicznego opiera się zazwyczaj na ciągu logicznym: cel, diagnoza, poszukiwanie, współpraca i integracja. W praktyce może on ulec modyfikacji w zależności od sytuacji i potrzeb przedsiębiorstw współpracujących. Współcześnie wielu menedżerów największą wagę przywiązuje do pierwszych faz procesu doboru partnera, zapomina-

jąc o ostatniej najważniejszej fazie – integracji. Etap ten świadczy o tym, czy określona współpraca przyniesie sukces przedsiębiorstwu, czy też będzie jego porażką.

W fazie integracyjnej należy dokonać szeregu zmian w procesie zarządzania, dostosować systemy finansowe, zredukować personel, a także przeanalizować zasoby majątkowe połączonych przedsiębiorstw, usuwając zbędne ich elementy. Decyzje podejmowane w tej fazie są zazwyczaj trudne i wymagają znajomości specjalistycznych technik psychologicznych i menedżerskich. Straty, jakie mogą ponieść podmioty gospodarcze w wyniku złego dopasowania strategicznego zazwyczaj są bardzo szybko wykorzystywane przez konkurentów do umocnienia własnej pozycji na rynku. Posiadany potencjał i wielkość organizacyjna stawiają w lepszym położeniu koncerny duże, dla których niepowodzenie w procesie połączeń nie powoduje groźby upadku ekonomicznego. Przecenienie swoich możliwości finansowych i organizacyjnych przez przedsiębiorstwa mniejsze może doprowadzić do zaprzestania ich działalności lub bankructwa²³.

Warto podkreślić, że umiejętny dobór partnera daje możliwość stworzenia pewnego rodzaju układu, który ułatwia realizację takich strategii rynkowych, które nie byłyby dostępne, gdyby firma działała w pojedynkę. Procesy dostosowawcze opierają się zazwyczaj na unifikacji wszelkiego rodzaju systemów np. informatycznych, kontroli jakości, logistycznych czy dystrybucyjnych. Niepodważalnym faktem jest to, że koszty dopasowania partnerów są bardzo wysokie, dlatego istotne jest, aby wspólny cel działania był strategicznym priorytetem mającym przynieść znaczne korzyści w przyszłości dla obu przedsiębiorstw.

Zarządzanie i integracja przedsiębiorstw na poziomie przetwórstwa

Strategia współpracy polegająca na integracji przedsiębiorstw wymusza od nich dokonania szeregu kluczowych strukturalnych zmian. Połączenie organizacji to stopniowy i interaktywny proces, w którym poszczególne podmioty uczą się współpracy i przenoszenia swoich strategicznych możliwości. Zarządzanie nowym podmiotem powinno być realizowane poprzez promocję integracji zadań i ludzi. Każda z tych form ma swoje wady i zale-

²³ E. Maćkowiak, *Fuzje i przejęcia w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737, s. 126.

ty, a ich realizacja musi odnosić się do podstawowych celów firmy oraz jej możliwości²⁴.

Integracja zadań – dzięki racjonalizacji działań, redukcji kosztów oraz restrukturyzacji aktywów – prowadzi do oczekiwanego efektu synergii. Ten rodzaj działalności obejmuje m.in.:

- zamykanie małych jednostek, które nie mają znaczenia dla działalności podstawowej firmy, a są źródłem dodatkowych kosztów,
- ograniczenie liczby pracowników,
- wypracowanie określonych standardów zachowań,
- wspólne projekty i zadania połączonych podmiotów,
- swobodną wymianę technologii i informacji,
- wspólne rozliczanie zadań.

W praktyce realizacja integracji tylko pod względem zadaniowym może okazać się niemożliwa ze względu na opór ze strony pracowników. Konieczne wydaje się zatem przeprowadzenie odpowiednich działań mających na celu stworzenie określonych więzi pomiędzy osobami zatrudnionymi a nową organizacją²⁵.

Integracja ludzi – zakłada tworzenie tożsamości nowo powstałego przedsiębiorstwa przez wspólne działania pracowników, zaraz po podpisaniu umowy połączeniowej. Celem tych zachowań ma być zmiana negatywnych postaw wobec procesów konsolidacji podmiotów gospodarczych i stworzenie jednej, zunifikowanej kultury organizacyjnej.

Koncentracja tego typu działań opiera się głównie na:

- podjęciu szybkich decyzji personalnych polegających na przesunięciu kluczowych menedżerów i liderów zmian na określone stanowiska,
- organizowaniu spotkań integracyjnych dla pracowników,
- treningów wrażliwości kulturowej,
- usprawnieniu komunikacji wewnętrznej poprzez określenie odpowiedzialności konkretnych osób za podjęte zmiany,
- dbaniu o wykreowanie nowej kultury organizacyjnej związanej z budowaniem norm i wartości powstałego przedsiębiorstwa²⁶.

Zmiana strategii działania poszczególnych przedsiębiorstw przystępujących do współpracy, powinna być nakierowana na osiągnięcie sukcesu,

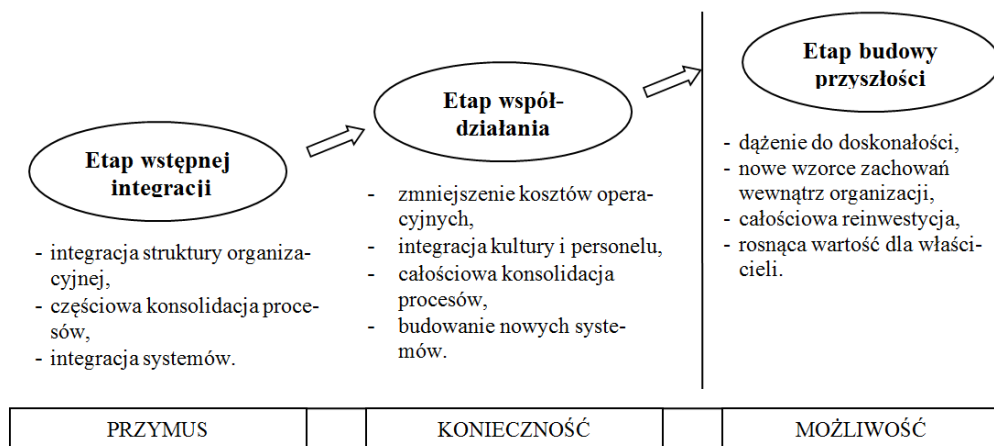
²⁴ M. Struss, *Zarządzanie nową organizacją po fuzji lub przejęciu* [w:] A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia. Wybrane aspekty integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 50

²⁵ R. Calipha, S. Tarba, D. Brock, *Mergers and acquisitions: a review of phases, motives, and success factors* [in:] C.L. Cooper, S. Et Finkelstein (coord.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 9, Elsevier JAI, 2009, ss. 21-23.

²⁶ J. Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2014, s. 28.

czyli na wzrost wartości nowo powstałego podmiotu. Łączące się organizacje uczą się ze sobą współpracować w celu osiągnięcia wspólnych założeń i transferu własnych kluczowych możliwości.

Proces zarządzania nowym przedsiębiorstwem jest działaniem złożonym i zawiera szereg elementów szczegółowych, realizowanych w trakcie połączeń jednostek. Można podzielić go na trzy etapy: integracji, współdziałania, budowy przyszłości (rysunek 3).



Rysunek 3. Etapy procesu zarządzania nową organizacją

Źródło: M. Struss, *op. cit.*, s. 50.

Zarządzanie nowym przedsiębiorstwem musi być naturalną konsekwencją samego procesu łączenia się podmiotów, skoncentrowanego na identyfikacji stanu docelowego, koniecznych zmianach, ewentualnych problemach, nowych procedurach i procesach. Jednym z głównych powodów, dla których strategia konsolidacji może przynieść inne od pożądanych skutki, jest to, że kadra zarządzająca w bardzo krótkim czasie chce wprowadzić pełną integrację. Warto podkreślić, że wykształcenie ostatecznej strategii trwa zazwyczaj do 3 lat, od momentu podpisania umowy połączenia. Działania szybkiej i nieprzemyślanej integracji powodują niechęć i opór pracowników a czasami nawet masowe odejścia z organizacji. Zadaniem kadry kierowniczej połączonych podmiotów jest zatem budowa odpowiedniego planu strategicznego, który powinien wyznaczać poszczególne etapy tego przedsięwzięcia i czas ich realizacji. Do tego celu można wyznaczyć odpowiedni zespół zadaniowy składający się z wydelegowanych przedstawicieli każdego z przedsiębiorstw, które przystąpiło do współpracy.

Rozwój sektora przetwórstwa mleka w Polsce powinien w dalszym ciągu zmierzać w kierunku współpracy przedsiębiorstw z innymi podmio-

tami rynkowymi, nie tylko na poziomie rządowym, ale także w skupie, produkcji i dystrybucji (rysunek 4).



Rysunek 4. Obszary i więzi współpracy na rynku mleka

Źródło: opracowanie własne.

Wśród form konsolidacji biznesu funkcjonują rozwiązania o różnym stopniu trwałości, w zależności od umowy podpisanej z danym partnerem. Na poziomie skupu, przedsiębiorstwa mleczarskie współpracują z rolnikami (producentami mleka), ale także z podmiotami dostarczającymi inne surowce i wyroby (np. wsady owocowe, substancje słodzące, zagęszczacze, opakowania plastikowe.). Ułatwioną sytuację w zakresie lojalności dostawców mleka mają spółdzielnie mleczarskie, które zazwyczaj korzystają wyłącznie z usług swoich członków. W ostatnim czasie jednak, wskutek nasilonej konkurencji na rynku, coraz więcej koncernów zachęca producentów mleka do rezygnacji z obecnej i rozpoczęcia nowej współpracy. Rolnicy, którym oferuje się znacznie wyższe ceny za surowiec, często rezygnują z członkostwa i zaczynają dostarczać mleko dotychczasowym konkurentom swojej spółdzielni. Sytuacja ta obecnie występuje coraz częściej na rynku, ze względu na ograniczone zasoby surowca i niewykorzystane możliwości produkcyjne większych zakładów mleczarskich.

Na poziomie przetwórstwa mleka przedsiębiorstwa najczęściej wybierają strategię konsolidacji, dokonując przejęć mniejszych i słabszych zakładów rozszerzając swój zakres terytorialny i skupowy. Zakłady mleczarskie w ramach przynależności do związków regionalnych i krajowych współpracują ze sobą w obszarach np. badawczo-rozwojowych, zmian prawa ustawowego, czy też wymiany surowca. Przynależność do określo-

nych organizacji ma na celu także ich wsparcie w zakresie produkcji określonych wyrobów. Podmioty, które w danym momencie nie posiadają zdolności przetwórczych mogą zlecić produkcję określonego asortymentu innej firmie. Taki rodzaj współpracy jest bardzo ważny, ponieważ zawarte umowy – na poziomie handlu (np. z hipermarketami) – określają wysokie kary za niedostarczenie określonego towaru na czas. Wielu przedsiębiorców na rynku przetwórstwa mleka uważa, że kontrakty z sieciami handlowymi są bardzo trudne, ze względu na brak możliwości negocjacji, czy też przesunięcia terminów. Małe i średnie podmioty gospodarcze często wycofują się z tego typu współpracy, ponieważ nie posiadają wystarczających mocy przerobowych (wynikających często z braku surowca bądź dużej dywersyfikacji produktów), a opłaty za niedotrzymanie określonych ram czasowych dostawy są zbyt wysokie.

Brak specjalizacji, duże rozproszenie produkcji i różnice w skali wielkości zakładów powodują, że odbiorcy (sieci handlowe, klienci) wciąż mają znaczną przewagę negocjacyjną nad przedsiębiorstwami mleczarskimi. Podmioty na rynku przetwórstwa mleka konkurują pomiędzy sobą produkując te same wyroby, co przyczynia się do osłabienia kontaktów z podmiotami na poziomie handlu. Specjalizując się w produkcji określonych wyrobów, zakłady mleczarskie zyskałyby pewną i silniejszą pozycję na rynku, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności całej branży mleczarskiej. Do tej pory nie jest ona traktowana jako całość, którą polscy producenci przetworów mlecznych wspólnie wspieraliby intensywną reklamą i promocją na rynkach zagranicznych²⁷.

Kooperacja w obszarze samorządów producentów, przetwórców i handlowców w sektorze mleka jest bardzo dobrze zorganizowana zarówno na poziomie krajów członkowskich, jak i całej Unii Europejskiej. Branżowe organizacje są najważniejszymi partnerami administracji państwowych, z którymi omawia się proponowane zmiany we Wspólnej Polityce Rolnej. Są one przede wszystkim platformą porozumień i osiągania kompromisowych rozwiązań podmiotów funkcjonujących w tej branży. Wspólne działania z poszanowaniem wzajemnych interesów gwarantują osiągnięcie wysokiego poziomu samoorganizacji i rozwoju rynku mleka. Ponadnarodowe i krajowe organizacje producentów i przetwórców mleka usytuowały swoich przedstawicieli w Brukseli, doceniając strategiczne znaczenie stolicy Unii Europejskiej. Reprezentują oni swoich członków w komitetach doradczych, a także dostarczają wszelkich informacji dotyczących zmian aktów prawnych oraz społeczno-ekonomicznej sytuacji w branży mleczarskiej. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało automatyczne podniesienie statusu polskich organizacji mleczar-

²⁷ Informacje uzyskane w Krajowym Związku Spółdzielni Mleczarskich w Warszawie.

skich w strukturze Europejskiego Stowarzyszenia Mleczarzy. Członkostwo takie wiąże się z uzyskaniem prawa głosu, dostępu do wszelkich informacji oraz możliwości lobbowania spraw polskiego mleczarstwa w wielu organizacjach²⁸.

Analiza dziedzin działalności metodą McKinsey'a

Metoda McKinsey opiera się na macierzy, znanej również w literaturze jako macierz General Electric (GE), macierz atrakcyjności produktu czy macierz polityki kierunkowej. Model ten zbudowany jest w oparciu o zmienne: pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i atrakcyjność przemysłu dla których przewidziane są trzy oceny: silna, średnia, słaba. Skrzyżowanie tych ocen tworzy razem dziewięć obszarów, do których można zakwalifikować daną domenę – SBU (ang. *Strategic Buisness Unit*, Strategiczna Jednostka Biznesu) badanego podmiotu gospodarczego. Strategiczne Jednostki Biznesu mają jasno zidentyfikowanych konkurentów i dostawców oraz własne strategie konkurencji. Ideą ich wyodrębniania jest połączenie w jednej strukturze różnorodnych form działalności, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁹. W celu ustalenia pozycji poszczególnych domen w macierzy, należy wyodrębnić czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu i na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Poszczególnym elementom przypisuje się odpowiednie wagi, które sumują się do jedności, a także ocenia zgodnie z przyjętą skalą punktową np. od 1 do 5 lub od 1 do 9³⁰. Następnie oceny te mnoży się przez nadane wagi (osobno dla obu zmiennych) i nanosi na strategiczną macierz (rysunek 5)³¹.

Jak wynika z macierzy McKinsey'a, można wyróżnić trzy podstawowe strategie:

1. Strategia wzrostu – formułowana jest zazwyczaj dla domen, które charakteryzują się silnymi lub co najmniej przeciętnymi atutami konkurencyjnymi w przemyśle o wysokiej lub średniej atrakcyjności.
2. Strategia podtrzymywania – może przybierać trzy formy: ofensywną, przejściową i defensywną. Pierwsza z nich dotyczy domen o słabych walorach konkurencyjnych, gdzie atrakcyjność sektora jest

²⁸ Informacje uzyskane w KZSM w Warszawie

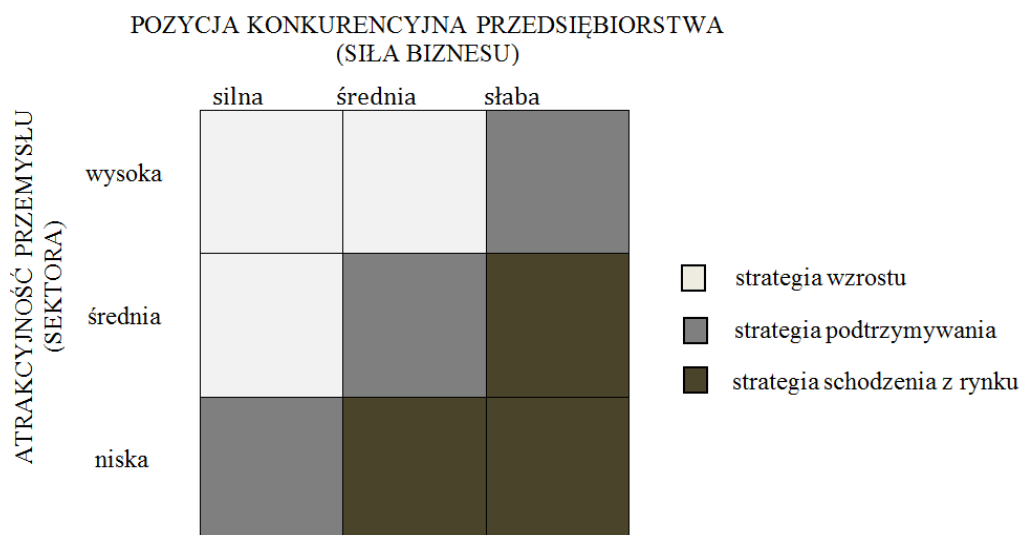
²⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 222.

³⁰ Według autorki bardziej zasadne wydaje się przyjęcie skali punktowej od 1 do 9 (ze względu na budowę macierzy 3x3).

³¹ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 209.

wysoka. Strategia przejściowa jest realizowana najczęściej, gdy pozycja określonej SBU charakteryzuje się przeciętnymi walorami atrakcyjności oraz średnią wartością danego sektora. Ostatnią z wymienionych strategii (strategię defensywną) stosuje się dla domen o silnej pozycji konkurencyjnej w mało atrakcyjnym sektorze.

3. Strategia schodzenia z rynku – strategię tę przedsiębiorstwo powinno realizować wówczas, gdy nie ma perspektyw uzyskania w dłuższej perspektywie czasowej znaczących przychodów ze sprzedaży określonej grupy asortymentowej. Jej celem jest maksymalizacja zysków w krótkim okresie przy założeniu minimalizacji ryzyka w działaniu i ograniczenia nakładów inwestycyjnych³².



Rysunek 5. Strategie w macierzy McKinsey'a

Źródło: A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management*, Irwin, Illinois 1990, p. 201.

Wspólnie z zarządem i specjalistami ds. sprzedaży wybranych organizacji przemysłu przetwórczego zaproponowano odpowiedni zestaw czynników służących do oceny pozycji konkurencyjnej SBU i atrakcyjności danego sektora (tabele 6 i 7).

³² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing - punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, ss. 336-337

Tabela 6. Kryteria oceny atrakcyjności sektora

Lp.	Kryteria oceny (Czynnik)	Ocena		
		1-3 (niska)	4-6 (średnia)	7-9 (wysoka)
1.	Przewidywalna stopa wzrostu	<2%	2-8%	>8%
2.	Udział liderów w rynku	>60%	30-60%	<30%
3.	Rentowność branżowa	niższa od średniej	podobna do średniej	wyższa niż średnia
4.	Sezonowość sprzedaży	wysoka	średnia	niska
5.	Poziom cen	wojna cenowa	elastyczność cenowa	duży margines swobody
6.	Siła przetargowa nabywców	duża	średnia	mała
7.	Innowacyjność	wysokie wymagania techniczno-technologiczne, wysokie tempo zmian	średnie wymagania techniczno-technologiczne, średnie tempo zmian	niskie wymagania techniczno-technologiczne, niskie tempo zmian
8.	Pewność zaopatrzenia w surowce	niepewne	niestabilne	pewne
9.	Bariery wyjścia	silne	średnie	słabe
10.	Szanse opanowania nowych umiejętności	małe	możliwe	duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 114.

Tabela 7. Kryteria oceny pozycji konkurencyjnej domeny (SBU)

Kryteria oceny (Czynnik)	Ocena		
	1-3 (słaba)	4-6 (średnia)	7-9 (silna)
1	2	3	4
Relatywny udział w rynku	=< 1/3 lidera	>= 1/3 udziału lidera	Lider
Rentowność produktu/produktów	niższa od innych produktów	podobna jak w przypadku pozostałych produktów	wyższa niż w innych obszarach działalności
Działalność promocyjna	niewielka, słabsza niż u konkurencji	średnia, podobna jak u konkurencji	duża, znacznie lepsza niż u konkurencji
Poziom i struktura kosztów	wysokie koszty, wyższe niż u konkurentów, duży udział kosztów stałych	średnie koszty, zbliżone do konkurentów, średni udział kosztów stałych	niskie koszty, niższe niż u konkurentów, mały udział kosztów stałych

Rozdział 2

1	2	3	4
Jakość i smak produktów	niska	średnia	wysoka
Technologiczne know-how	na niskim poziomie, niższe niż u konkurentów	na średnim poziomie, zbliżonym do konkurentów	na wysokim poziomie, wyższym niż u konkurentów
Opanowanie kanałów dystrybucji	niekorzystne, małe	średnie, podobne jak u konkurentów	korzystne, optymalne
Jakość zarządzania	niska, gorsza jak u konkurentów	średnia, wpływająca na działalność w średnim stopniu	korzystna, optymalna
Image	bardzo słaby	nieostry	silny
Spełnienie wymagań ochrony środowiska	wymagania nie spełniane, wysokie nakłady potrzebne na ich spełnianie	wymagania spełnione, lecz potrzebne nowe inwestycje	wymagania spełnione, nie potrzebne inwestycje w tym zakresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, op. cit., ss. 114-115.

Analizowane przedsiębiorstwa stosowały strategię dywersyfikacji produkcji, dlatego też wyodrębniono 8 podstawowych obszarów działalności, które poddano ocenie strategicznej (tabela 8).

Tabela 8. Ocena atrakcyjności przemysłu i pozycji konkurencyjnej danej domeny w 2016 r.

Domena	Wartość	Przedsiębiorstwo									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sery dojrzewające	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	5,4	6,1	4,8	-	4,9	-	-	6,3	-	-
	na osi POZYCJA	4,5	5,8	3,6	-	2,7	-	-	6,1	-	-
Sery miękkie	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	4,6	4,3	-	5,1	-	-	4,9	-	-	4,4
	na osi POZYCJA	4,2	2,5	-	6,3	-	-	5,1	-	-	3,5
Napoje mleczne	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	4,9	-	3,5	-	-	4,2	-	4,1	3,9	4,5
	na osi POZYCJA	5,5	-	3,2	-	-	5,1	-	4,5	4,8	2,7
Serki homogenizowane	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	5,8	-	-	-	-	6,2	-	-	6,9	-
	na osi POZYCJA	6,5	-	-	-	-	5,3	-	-	2,7	-
Mleko spożywcze	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	4,3	4,6	3,8	4,2	3,9	-	5,1	3,9	4,5	4,0
	na osi POZYCJA	4,8	2,7	3,5	6,1	2,5	-	7,2	4,1	2,8	5,2
Śmietana i śmietanka	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	4,7	4,9	5,1	5,0	4,8	5,5	4,5	4,6	-	4,9
	na osi POZYCJA	5,3	4,8	4,9	6,1	6,9	3,8	4,8	5,2	-	2,9
Twarogi	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	-	4,7	4,2	4,6	5,3	-	4,7	-	4,5	-
	na osi POZYCJA	-	4,8	2,6	4,9	5,1	-	4,8	-	3,8	-

ANALIZA ZACHOWAŃ STRATEGICZNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Masło	na osi ATRAKCYJNOŚĆ	4,6	4,5	-	-	4,1	4,4	4,4	4,6	4,1	-
	na osi POZYCJA	4,5	4,1	-	-	4,4	1,8	2,2	5,6	4,4	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zrealizowane badania umożliwiły wskazanie odpowiednich strategii dla danej domeny (tabela 9).

Tabela 9. Strategie SBU wynikające z zastosowania metody McKinsey'a

Lp.	Domena	Przedsiębiorstwo									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1.	Sery dojrzewające	+-	++ +	+-	-	--	-	-	++ +	-	-
2.	Sery miękkie	+-	--	-	++ +	-	-	+-	-	-	+-
3.	Napoje mleczne	+-	-	+-	-	-	+-	-	+-	+-	--
4.	Serki homogenizowane	++ +	-	-	-	-	+++	-	-	--	-
5.	Mleko spożywcze	+-	--	+-	++ +	--	-	+++	+-	--	+-
6.	Śmietana i śmietanka	+-	+-	+-	++ +	+++	+-	+-	+-	-	--
7.	Twarogi	-	+-	--	+-	+-	-	+-	-	+-	-
8.	Masło	+-	+-	-	-	+-	--	--	+-	+-	-

Legenda

+++	Strategia wzrostu
+-	Strategia podtrzymywania
--	Strategia schodzenia z rynku
-	Brak danej domeny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie analizy podjęto próbę skonstruowania podstawowych zaleceń strategicznych dla poszczególnych domen przemysłu przetwórstwa mlecznego:

1. Sery dojrzewające. Rynek przemysłu serów dojrzewających został oceniony przez badane przedsiębiorstwa jako średnio lub wysoce atrakcyjny. Dwie z badanych organizacji (P2 i P8) posiadają najwyższą pozycję konkurencyjną domeny w sektorze, natomiast przedsiębiorstwo – P5 osiąga najniższe przychody ze sprzedaży. Firma ta powinna przyjąć strategię schodzenia i wycofywania z rynku danej grupy wyrobów, gdyż w najbliższym czasie mogą one przynieść znaczne straty finansowe.
2. Sery miękkie. Na rynku serów miękkich działa pięć analizowanych organizacji – P1, P2, P4, P7, P10, które określiły atrakcyjność tego

sektora na poziomie średnim. Przedsiębiorstwo – P4 oceniło swoją pozycję konkurencyjną jako silną (strategia ekspansji), natomiast firmy – P1, P7 i P10 na poziomie przeciętnym (strategia selektywnego rozwoju-strategia przejściowa). Brak dalszych inwestycji w poprawę sytuacji rynkowej domen tych przedsiębiorstw może w dość krótkiej perspektywie czasu spowodować, że ich pozycja ulegnie pogorszeniu, ze względu na panującą rywalizację w tym przemyśle. Spośród badanych organizacji tylko jedna firma – P2 powinna przyjąć strategię schodzenia z rynku, gdyż produkcja tego typu asortymentu jest w tej firmie nieopłacalna.

3. Napoje mleczne. Sektor napojów mlecznych w opinii wszystkich osób biorących udział w badaniu również został oceniony jako średnio atrakcyjny ze względu na dość dużą konkurencję i wysokie udziały głównych liderów produkujących te wyroby. Przedsiębiorstwa – P1, P3, P6, P8, P9 zakwalifikowały analizowaną SBU na średniej pozycji, natomiast P10 określiło jej konkurencyjność na poziomie słabym. Organizacja ta znalazła się zatem w polu strategii wycofywania się z rynku, dlatego też powinna poczynić radykalne zmiany dotyczące swojego profilu produkcyjnego.
4. Serki homogenizowane. Na rynku serków homogenizowanych działają tylko trzy z analizowanych przedsiębiorstw – P1, P6 i P9. Organizacje oceniły atrakcyjność tego sektora na poziomie średnim i wysokim – głównie ze względu na dużą przewidywalną stopę wzrostu i rentowność branżową. Wydelegowane do badań osoby uznały, że pozycja firmy – P1 i P6 w tym segmencie jest silna i należy w dalszym ciągu wykorzystywać mocne strony własnej działalności, a także inwestować w rozwój danej SBU. Analizowane przedsiębiorstwa podpisały kontrakty z sieciami handlowymi Lidl i Biedronka, które umieszczają produkty w swoich sklepach na terenie całej Polski. Najgorszą sytuację spośród badanych organizacji posiada firma – P9, która powinna wycofać się z produkcji serków homogenizowanych, ze względu na niskie przychody ze sprzedawanych produktów i nieustannie wzrastające koszty wynikające z niedostatecznie rozwiniętej linii technologicznej.
5. Mleko spożywcze. W sektorze mleka analizowane domeny przedsiębiorstw – P1, P3, P8 i P10 znajdują się w środkowym polu przekątnej macierzy, co świadczy zarówno o średniej ich pozycji konkurencyjnej, jak i atrakcyjności sektora. Podmioty te powinny realizować strategię przejściową polegającą na przeprowadzeniu odpowiednich działań pod kątem zwiększenia dochodów poprzez np. segmentację rynku, inwestycje w dziedziny najbardziej dochodowe i o najmniejszym ryzyku oraz wszelkiego rodzaju zachowania

ochronne wobec konkurencji. Organizacje – P4 i P7 osiągnęły najwyższą pozycję konkurencyjną domeny i znajdują się w polu strategii wzrostu. Natomiast na pozycji słabej znalazły się przedsiębiorstwa – P2, P5 i P9, które powinny ograniczać skalę produkcji mleka spożywczego i minimalizować nakłady w tym zakresie.

6. Śmietana i śmietanka. Podobnie jak w przypadku mleka spożywczego większość przedsiębiorstw – P1, P2, P3, P6, P7, P8 posiada swoje SBU w polu strategii przejściowej (zalecenia więc są takie same). Również tutaj kadra kierownicza oceniła sektor śmietany i śmietanki oraz własną pozycję konkurencyjną jako średnią. Tylko dwa podmioty – P4 i P5 znalazły się w polu strategii wzrostu i powinny w znaczący sposób inwestować w daną domenę, by utrzymać dotychczasową pozycję. Jedna z SBU badanych firm – P10 znalazła się w polu eksploatacji i stopniowego, selektywnego wycofywania się (pozycja rynkowa słaba). Ze względu na brak odpowiednich zysków i trudności w pozyskiwaniu nowych klientów firma ta powinna minimalizować nakłady na powyższą domenę i rozpocząć inwestycje w bardziej opłacalne dla niej dziedziny działalności.
7. Twarogi. Badane przedsiębiorstwa oceniły w sposób jednoznaczny atrakcyjność sektora twarogów na poziomie średnim, podkreślając wysoką rentowność branży, ale także dużą panującą konkurencję. Strategię przejściową powinny realizować organizacje – P2, P4, P5, P7, P9, które podkreślają konieczność poprawy zarządzania w tym sektorze pod kątem osiągania wyższych dochodów i obrony istniejącego programu produkcji. Natomiast przedsiębiorstwo – P3 zajmuje pozycję słabą w produkcji twarogów, wobec tego powinno przyjąć strategię stopniowego, selektywnego wycofywania się z rynku, ograniczając skalę działania i inwestycje w tym zakresie.
8. Masło. Rynek masła nie był nigdy uważany przez przedsiębiorstwa mleczarskie jako atrakcyjny, zmieniło się to dopiero w ostatnich latach, kiedy zamiast strat w produkcji zaczął przynosić nieznaczne zyski. Obecnie badane organizacje – P1, P2, P3, P8 i P9 określiły atrakcyjność tego sektora na poziomie średnim, podobnie jak i własną pozycję w tej branży (strategia podtrzymywania – strategia przejściowa). Tylko dwa przedsiębiorstwa – P6 i P7 powinny stopniowo wycofywać się z rynku, ze względu na mały odsetek produkcji i trudności ze zbyciem towarów (strategia eksploatacji i wycofywania się).

Rozkład asortymentowy w macierzy GE wskazuje na konieczność przyjęcia przez organizację odpowiednich zachowań strategicznych względem określonych domen (SBU) – w stosunku, do których grup produktów powinno przyjąć strategię wzrostu, strategię podtrzymywania i dofinan-

sowania, a do których zastosować strategię wycofywania ich z rynku. Główną zaletą macierzy jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu, a zasadniczą wadą tej techniki jest niewątpliwie subiektywizm ocen osób biorących udział w analizie.

Procesy koncentracji kapitałowej i organizacyjnej – analiza wyników symulacji

Zmiany dotychczasowych opcji strategicznych przedsiębiorstw na strategię współpracy wymagają dokładnej analizy sytuacji konkurencyjnej tych organizacji i znajomości podstawowych obszarów wyboru działalności. Podkreślić należy, iż motywy zarówno fuzji, przejęć, wykupów czy aliansów są podobne. We wszystkich tych przypadkach współpraca musi przynieść wymierne korzyści ekonomiczne dla udziałowców i ich właścicieli. Określony typ strategii konsolidacji uzależniony jest głównie od sytuacji danej firmy i siły negocjacyjnej osób zarządzających³³.

Zgodnie z przyjętymi regułami, ocena efektywności określonego typu połączeń przedsiębiorstw ma na celu udzielić odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

1. Czy w wyniku połączenia firm suma ich wartości będzie wyższa niż w sytuacji, gdyby działały oddzielnie?
2. Jaki będzie podział dodatkowej wartości uzyskany w wyniku połączenia dla właścicieli poszczególnych organizacji?

Odpowiedzi na te pytania powinny poszukiwać wszystkie podmioty, które chciałyby przystąpić do współpracy. Obliczenia wynikające z bilansu oraz rachunku zysków i strat są niezbędne do przeprowadzenia tego typu procesów i oceny ich opłacalności³⁴.

Szczególnym przedmiotem uwagi będzie zatem kalkulacja ekonomiczna odpowiednich danych ze sprawozdań finansowych oraz propozycja zmian zachowań strategicznych względem domen badanych podmiotów.

Opracowano i poddano ocenie scenariusz połączenia wszystkich analizowanych organizacji – P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.

Symulację oparto na syntetycznych danych ze sprawozdań finansowych z 2016 r. oraz informacjach uzyskanych bezpośrednio od zarządów. Wykorzystano następujące wielkości (tabela 10): kapitał (fundusz) własny,

³³ G. Rosenbaum, *Female entrepreneurial networks and foreign market entry*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Emerald Publishing Limited, Denmark 2017, p.129.

³⁴ W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

kapitał (fundusz) zapasowy, zysk netto, obciążenia finansowe, strukturę rodzajową kosztów, strukturę środków trwałych, przerób mleka.

Tabela 10. Scenariusz połączenia organizacji – symulacja wartości ze sprawozdań finansowych i dokumentów uzyskanych od zarządów

Wyszczególnienie			Wartość	Jednostka
Kapitał (fundusz) własny			45984,07	w tys. zł
Kapitał (fundusz) zapasowy			19218,30	w tys. zł
Zysk netto			852,78	w tys. zł
Obciążenia finansowe	Zobowiązania krótko-terminowe	24786,60	30902,44	w tys. zł
	Zobowiązania długo-terminowe	6115,84		
Koszty w układzie rodzajowym	Amortyzacja	5467,04	161762,90	w tys. zł
	Zużycie materiałów i energii	98567,10		
	Wynagrodzenie	34879,20		
	Usługi obce	18978,87		
	Podatki i opłaty	1980,65		
	Pozostałe	1890,04		
Struktura środków trwałych	Grunty	1987,67	40961,72	w tys. zł
	Budynki, lokale, obiekty	18760,44		
	Urządzenia techniczne i maszyny	17655,98		
	Środki transportu	1989,83		
	Inne środki trwałe	567,80		
Przerób mleka			140897	w tys. litrów

Źródło: opracowanie własne.

W symulowanym 2016 r. zintegrowana organizacja zwiększyłaby swój fundusz własny do kwoty ok. 46 mln zł (w tym fundusz zapasowy do ponad 19 mln zł).

Zysk netto wzrósłby do poziomu ok. 0,85 mln zł, przy łącznym obciążeniu finansowym wynikającym z zobowiązań krótko- i długoterminowych w wysokości ok. 31 mln zł. Dług ten mógłby być w całości pokryty z wypracowanych przychodów oraz funduszu własnego.

Koszty nowej organizacji wyniosłyby ok. 162 mln zł, które zarząd mógłby systematycznie obniżać poprzez np. zmniejszenie zatrudnienia, a więc i sumy wynagrodzeń, czy też mniejsze zużycie materiałów i energii (ok. 61% udziału w kosztach).

Wartość środków trwałych w przedsiębiorstwie zintegrowanym zwiększyłaby się do poziomu 40,96 mln zł (grunty: 4,85% udziału w środkach trwałych ogółem; budynki i lokale: 45,80% udziału; urządzenia techniczne i maszyny: 43,10% udziału; środki transportu: 4,86% udziału; inne

środki trwałe: 1,39%), gdzie z ich sprzedaży można by uzyskać dodatkowe środki finansowe.

Roczny przerób mleka nowo powstałego podmiotu wyniósłby 140897 tys. litrów, co klasyfikuje organizację do dużych przedsiębiorstw przetwórczych³⁵. Organizacja dzięki przyjęciu określonej strategii mogłaby wyeliminować inne mniejsze konkurencyjne firmy mleczarskie i rywalizować z większymi podmiotami o udział w rynku.

W scenariuszu zaproponowano dwa warianty rozwiązań dotyczące przyjęcia odpowiednich zachowań strategicznych względem SBU badanych przedsiębiorstw przetwórstwa mlecznego:

- Wariant I – pozostano przy dotychczasowych domenach działalności;
- Wariant II – zrezygnowano z tych domen, które zgodnie z wynikami macierzy McKinsey’a, znajdują się w polu strategii eksploatacji i wycofywania się z danego segmentu rynku.

Wariant I – jest oparty na dotychczasowej produkcji określonych SBU poszczególnych przedsiębiorstw. Podmioty te po połączeniu w dalszym ciągu będą w swych zakładach wytwarzać te same co wcześniej wyroby, jednakże pod nową, wspólną marką (tabela 11).

Tabela 11. Domeny działalności badanych przedsiębiorstw w 2016 r.

Lp.	Domena	Przedsiębiorstwo									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1.	Sery dojrzewające	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-
2.	Sery miękkie	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+
3.	Napoje mleczne	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+
4.	Serki homogenizowane	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-
5.	Mleko spożywcze	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
6.	Śmietana i śmietanka	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
7.	Twarogi	-	+	+	+	+	-	+	-	+	-
8.	Masło	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-

Legenda



Oznacza produkcję danej grupy asortymentowej



Brak produkcji grupy asortymentowej w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Uzyskane przez zintegrowaną organizację przychody ze sprzedaży produktów będą wynosiły ok. 165,8 mln zł, przy kosztach ich wytworzenia na poziomie ok. 141,6 mln zł. Powstała różnica będzie oscylowała w okolicach 13,7 mln zł (tabela 12).

³⁵ Do dużych przedsiębiorstw w branży mleczarskiej zalicza się podmioty przerabiające powyżej 90 mln litrów surowca rocznie.

Tabela 12. Przychody i koszty wytworzenia produktów w 2016 r. (w tys. zł)

Scenariusz II Wariant I	
Przychody ze sprzedaży produktów własnych	165823,28
Koszty wytworzenia produktów	141578,81
Różnica	24244,47

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Wariant II – zaproponowano w nim zmianę określonych zachowań strategicznych względem danych SBU, zgodnie z wytycznymi macierzy McKinsey'a. Sugeruje się stopniowe ograniczanie produkcji i wycofanie się z tych domen, które nie przynoszą oczekiwanych korzyści (tabela 13).

Tabela 13. Propozycja zmian zachowań strategicznych badanych organizacji w 2016 r.

Lp.	Domena	Przedsiębiorstwo									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1.	Sery dojrzewające	+	+	+	-	--	-	-	+	-	-
2.	Sery miękkie	+	--	-	+	-	-	+	-	-	+
3.	Napoje mleczne	+	-	+	-	-	+	-	+	+	--
4.	Serki homogenizowane	+	-	-	-	-	+	-	-	--	-
5.	Mleko spożywcze	+	--	+	+	--	-	+	+	--	+
6.	Śmietana i śmietanka	+	+	+	+	+	+	+	+	-	--
7.	Twarogi	-	+	--	+	+	-	+	-	+	-
8.	Masło	+	+	-	-	+	--	--	+	+	-

Legenda

Oznacza produkcję danej grupy asortymentowej



Oznacza propozycję rezygnacji z danej domeny



Brak produkcji grupy asortymentowej w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Zgodnie z macierzą McKinsey'a zintegrowana organizacja powinna zaprzestać produkcji wyrobów najmniej rentownych, posiadających słabą pozycję konkurencyjną w określonych segmentach rynku. Wskazane SBU generują bowiem bardzo wysokie koszty (ponad 5,6 mln zł) w porównaniu z osiąganymi przez nie przychodami ze sprzedaży (ok. 5,9 mln zł) – tabela 14).

Tabela 14. Przychody i koszty wytworzenia produktów wycofanych (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Produkty wycofane danych SBU
Przychody ze sprzedaży produktów wycofanych	5943,15
Koszty wytworzenia produktów wycofanych	5611,09
Różnica	332,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Po zmianie zachowań strategicznych względem określonych domen nowo powstała organizacja uzyskałaby przychód na poziomie ok. 160 mln zł, gdzie koszt wytworzenia produktów wyniósłby ok. 136 mln zł (tabela 15).

Tabela 15. Przychody i koszty wytworzenia produktów – po zmianie zachowań strategicznych (w tys. zł)

Scenariusz II Wariant II	
Przychody ze sprzedaży produktów własnych – po zmianie zachowań strategicznych	159880,13
Koszty wytworzenia produktów – po zmianie zachowań strategicznych	135967,72
Różnica	23912,41

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Różnica pomiędzy poszczególnymi wariantami w uzyskanych przychodach ze sprzedaży wynosiłaby 5943,15 tys. zł (ponad 5,9 mln zł), a pomiędzy kosztami 5611,09 tys. zł (ok. 5,6 mln zł). Organizacja wybierając wariant II zaoszczędziłaby sumę 5611,09 tys. zł (5,6 mln zł) wynikającą z wydatków produkcyjnych, rezygnując z możliwości uzyskania niewielkiego przychodu w wysokości 332,06 tys. zł (tabela 16).

Tabela 16. Określenie różnic wariantowych w scenariuszu symulacji (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Wariant I	Wariant II	Różnica pomiędzy wariantami
Przychody ze sprzedaży produktów w określonych SBU	165823,28	159880,13	5943,15
Koszty wytworzenia produktów	141578,81	135967,72	5611,09
Różnica przychodów i kosztów w poszczególnych wariantach	24244,47	23912,41	332,06
Zaoszczędzone środki pieniężne	0	5611,09	5611,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od przedsiębiorstw.

Głównym celem scenariusza symulacji było ukierunkowanie na zakłady przetwórcze większej ilości mleka oraz poprawa ich pozycji konkurencyjnej. Badanym organizacjom zaproponowano połączenie na zasadach fuzji oraz zmianę zachowań strategicznych wobec określonych dziedzin działalności (domen), zgodnie z wytycznymi macierzy McKinsey'a. Przyjęcie określonych strategii sugeruje odpowiedni podział i specjalizację produkcji między zakładami. Wzrost konkurencji na rynku mleka wskazuje, że scenariusz wraz z zawartym w nim wariantem II wydaje się najbardziej uzasadniony. Powstanie jednego dużego zintegrowanego podmiotu umożliwi konfrontację z większymi przedsiębiorstwami o udział na rynku mleka.

Obecnie jednym z najskuteczniejszych sposobów przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw mleczarskich jest ograniczanie kosztów i ich przeznaczenie na działania mające zwiększyć konkurencyjność podmiotu. Zintegrowana organizacja może osiągnąć ten cel poprzez zwiększanie skali produkcji i skupienie uwagi na najbardziej dochodowych dziedzinach działalności. Masowo wytwarzane wyroby, które oferowane są po niższej cenie niż u konkurentów, przy zachowaniu określonych parametrów jakościowych, mogą stać się podstawą do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa przyjmują strategię współpracy, aby osiągnąć określone długofalowe cele. Integracja podmiotów gospodarczych przynosi zazwyczaj wiele korzyści i współcześnie jest uznawana jako podstawa rozwoju firm na konkurencyjnym rynku. Kluczem do sukcesu przeprowadzenia udanych transakcji połączeniowych jest chęć jej uczestników do jak najszybszego osiągnięcia efektów synergii we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Badane organizacje sektora MŚP stoją przed szansą wprowadzenia zmian i zwiększenia swojej konkurencyjności poprzez zastosowanie strategii konsolidacji na zasadach fuzji. Zmiana zachowań strategicznych tych podmiotów (zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i domeny) jest warunkiem ich dalszego funkcjonowania na rynku, który zaczyna przyjmować postać oligopolu. Procesy konsolidacji jakie zaszły w otoczeniu przedsiębiorstw w ostatnich latach wskazują, że w branży mleczarskiej nie ma miejsca dla podmiotów funkcjonujących w ten sam sposób od ponad 30 lat. Zatem podstawą konkurencyjności każdej organizacji powinna być elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz wyjście naprzeciw oczekiwaniom konsumentów.

W niniejszym rozdziale zaproponowano badanym organizacjom scenariusz połączeń, uzasadniając wynikające z nich podstawowe korzyści:

- dywersyfikacja ryzyka działalności – realizowana jest poprzez zróżnicowanie źródeł przychodów z produktów poszczególnych przedsiębiorstw. Eliminuje część ryzykownych inwestycji wynikających np. z wprowadzenia nowych technologii, stworzenia nowego produktu czy też znalezienia klientów. Pozwala także na kompensowanie ewentualnego spadku dochodów z jednego wyrobu wzrostem dochodów z innego;
- zwiększenie udziału w rynku i poprawa pozycji konkurencyjnej – integracja organizacji z innymi działającymi w tej samej branży prowadzi do ograniczenia konkurencji, a nawet osiągnięcia dominującej pozycji w rynku. Większy podmiot gospodarczy jest w stanie dyktować politykę cenową, skracać terminy dostaw i wymuszać poprawę jakości zaopatrzenia;
- wyeliminowanie mniejszej konkurencji – nowa zintegrowana firma przerabiająca znaczną ilość mleka, jest w stanie oferować bardziej atrakcyjne produkty po niższej cenie (wykorzystując efekt skali – zwiększenie produkcji i obniżenie kosztów jednostkowych), eliminując tym samym małych rywali branżowych;
- pozyskanie infrastruktury wspomagającej wzrost – część z analizowanych podmiotów posiada dobrze wyposażone technicznie zakłady, reputację i zasoby personalne. Zapewnia to innym słabszym przedsiębiorstwom gotową infrastrukturę, jednocześnie zapewniając właścicielom silniejszej firmy nowe możliwości rozwoju i zdobycie doświadczeń np. w produkcji innego asortymentu;
- zwiększenie wartości dodanej – wiąże się bezpośrednio z objęciem kontroli nad łańcuchem wytwarzania i zapewnieniem stałości dostaw. Organizacje po połączeniu posiadają większą liczbę producentów mleka i uzyskują przez to możliwość negocjacji ceny na swoje produkty. W sytuacji rozszerzenia zakresu dostaw, podmioty mogą w lepszy sposób wykorzystać swoje zdolności wytwórcze, które dotychczas były ograniczane przez brak dostępu do surowca;
- możliwość zmiany portfela produkcji – przedsiębiorstwa mają możliwość ustalenia nowego portfela asortymentowego wykorzystując wzajemne doświadczenia i posiadany park technologiczny. Odpowiednia selekcja wyrobów należy do zadań bardzo trudnych i złożonych, wymaga bowiem znajomości wydajności maszyn nowych kooperantów oraz kalkulacji kosztów wytworzenia w poszczególnych zakładach. Jednakże ułożenie nowej oferty asortymentowej i rozdysponowanie produkcji w określonych jednostkach przyczyni-

nia się do poprawy kondycji finansowej całej organizacji poprzez m.in.: ograniczenie wydatków, zwiększenie przychodów z jednostki wyrobu oraz wzrost wydajności wykorzystania maszyn i efektywności kapitału ludzkiego;

- ograniczenie kosztów transakcyjnych – zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych³⁶ dzięki połączeniu podmiotów w ramach jednego cyklu produkcyjno-technologicznego można uzyskać dodatkowe korzyści, likwidując pośrednie, zbędne ogniwa. Zintegrowanie określonych transakcji ułatwia nowej organizacji zarządzanie całym procesem – od zaopatrzenia, przez produkcję, aż po zbyty;
- optymalizacja kapitału inwestycyjnego – finansowanie wzrostu nowej większej organizacji jest znacznie łatwiejsze, ze względu na to, że kredytodawcy i inwestorzy zewnętrzni postrzegają łączące się podmioty jako dodatkowe zabezpieczenie, co w konsekwencji skutkuje obniżeniem kosztów finansowania;
- osiągnięcie korzyści podatkowych – mogą pochodzić z różnego typu ulg i osłon podatkowych, możliwych do wykorzystania po dokonaniu fuzji. Podmioty mogą wykorzystać straty jednej z firm do zmniejszenia rozmiarów opodatkowania po połączeniu;
- dodatkowe środki na kampanię reklamową i marketingową – część organizacji, która nie prowadziła dotychczas żadnych kampanii reklamowych i promocyjnych, może wykorzystać doświadczenia innych podmiotów (zwłaszcza tych posiadających własne działy marketingu) i poprzez uzyskane wspólnie środki pieniężne zaangażować się w ten rodzaj działalności;
- wzrost efektywności zarządzania – nowe zintegrowane przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru tych pracowników, którzy posiadają najwyższe kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Wymiana umiejętności i kluczowych kompetencji pomiędzy osobami zatrudnionymi sprzyja kierowaniu całą organizacją, przyczyniając się do wzrostu jej dochodowości;
- ochrona przed kryzysem gospodarczym – większe podmioty rynkowe są w stanie dłużej utrzymać się na rynku w okresie złej koniunktury gospodarczej niż mniejsze przedsiębiorstwa. Wynika to głównie z prowadzonej polityki finansowej i posiadanych funduszy, bądź oszczędności;
- ochrona przed bankructwem lub przejęciem – integracja przedsiębiorstw z reguły poprawia ich sytuację ekonomiczno-finansową i pozycję rynkową. Podmioty łączą się, by uniknąć w przyszłości

³⁶ Teoria kosztów transakcyjnych podejmuje problem wyboru pomiędzy wytwarzaniem i realizacją transakcji we własnym zakresie a zakupem danej usługi od zewnętrznej firmy.

bankructwa i przejęcia firmy przez inną większą organizację (wtedy, kiedy na współpracę jest już za późno).

Obecnie mniejsze przedsiębiorstwa mleczarskie stoją przed wielką i ostatnią szansą poprawy swojej konkurencyjności i atrakcyjności na rynku. Podmioty te mają możliwość wyboru odpowiedniego (do własnej sytuacji) rozwiązania, poprzez analizę określonych modeli i wzorców zachowań strategicznych organizacji w całej Unii Europejskiej. Jednakże należy pamiętać, że integracja nie jest procesem schematycznym, a każda transakcja jest inna i specyficzna – tak jak unikatowe są podmioty biorące w niej udział. Ważne jest zatem, by przedsiębiorstwa poszukiwały takich narzędzi i technik, które będą najwłaściwsze dla danego przypadku, tak by całe przedsięwzięcie przyniosło pozytywne i oczekiwane efekty.

Literatura

- Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
- Calipha R., Tarba S., Brock D., *Mergers and acquisitions: a review of phases, motives, and success factors* [w:] C.L. Cooper, S. Et Finkelstein (coord.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 9, Elsevier JAI, 2009.
- Chandler A.D., *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts 1962.
- Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy* [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
- Daszkiewicz N., Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2013.
- Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Olszewska, Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.

- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Jędralska K, *Niepewność a zachowania strategiczne kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Prakseologia” 1994, nr 1-2.
- Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Krajewski K., *Determinanty wyboru strategii rynkowych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Maćkowiak E, *Fuzje i przejęcia w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737.
- Matejun M., Nowicki M, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Mintzberg H., *The strategy concept 1: Five Ps for strategy*, California Management Review, California 1987.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1979.
- Neuss W., Nippel P., *Was ist strategisch an strategischem Verhalten?*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1996, nr 5 .
- Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Rosenbaum G., *Female entrepreneurial networks and foreign market entry*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald Publishing Limited, Denmark: 2017.
- Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008.
- Sigismund Huff A., Floyd S.W., Herman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Sobczak K., *Konkurencyjność sektora MŚP w Polsce* [w:] Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Struss M., *Zarządzanie nową organizacją po fuzji lub przejęciu* [w:] A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia. Wybrane aspekty integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

- Sznajder M., *Perspektywy polskiego mleczarstwa w kontekście zmian Wspólnej Polityki Rolnej*, Materiały konferencyjne, Warszawa 2009.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management*, Irwin, Illinois 1990.
- Urbanowska-Sojkin E., *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja działalności badawczo – rozwojowej w przedsiębiorstwach innowacyjnych* [w:] A. Stabryła, T. Makłus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Żabiński L., *Zachowania podmiotów rynkowych*, PWE, Warszawa 1999.

Wprowadzenie

Współcześnie wszystkie przedsiębiorstwa działające na rynku spotykają się z wieloma różnorodnymi zjawiskami i procesami, które istotnie warunkują zakres prowadzonej przez nie działalności operacyjnej i inwestycyjnej. Wśród takich procesów znajduje się niewątpliwie globalizacja, w ramach której dochodzi do coraz szerszych powiązań pomiędzy poszczególnymi państwami i ich gospodarkami oraz społeczeństwami, jak również przedsiębiorstwami działającymi w ich ramach¹. Prowadzenie działalności gospodarczej warunkują też procesy integracyjne, do których dochodzi w ramach funkcjonowania wielu różnych międzynarodowych organizacji, takich jak na przykład Unia Europejska (UE)².

Globalizacja oraz integracja stwarzają szanse na intensyfikowanie działalności. Jest tak między innymi dzięki temu, że znacznie ułatwiają one prowadzenie sprzedaży produktów i usług na rynkach innych państw. W ten sposób sprzyjają ich internacjonalizacji, która obecnie, w dobie ogromnej wręcz konkurencji na krajowym, europejskim i światowym rynku, odgrywa bardzo ważną rolę w uzyskiwaniu silnej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa aspirujące do funkcjonowania na rynku większym niż krajowy³.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na omówieniu procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Nacisk położono na te podmioty, które funkcjonują w ramach sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i na ten obszar internacjonalizacji, jakim jest eksport. Celem rozdziału jest udowodnienie, że eksport jest jednym z najważniejszych czynników umiędzynaradawiania działalności prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP, i że obecnie to właśnie on jest jedną z największych

¹ P. Maśloch, *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnych cywilizacji*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” 2005, nr 1, s. 18.

² A. Pacześniak, *Niepaństwowy system polityczny Unii Europejskiej* [w:] A. Pacześniak, M. Klimowicz (red.), *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie*, Wydawnictwo OTO, Wrocław 2014, s. 128.

³ W. Głód, *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 184, s. 80.

szych szans rynkowych, jakie stoją przed tymi przedsiębiorstwami w związku z funkcjonowaniem w ramach UE i z postępem globalizacji. Cele szczegółowe rozdziału to omówienie: podstawowych form internacjonalizacji i miejsca wśród nich eksportu; specyfiki prowadzenia sprzedaży eksportowej i jej form; mocnych i słabych stron eksportu; korzyści, które mogą być uzyskiwane przez polskie przedsiębiorstwa w wyniku realizacji działań z zakresu internacjonalizacji w oparciu o eksport.

Teza opracowania jest następująca: *Eksport to obecnie jeden z najważniejszych czynników, który sprzyja internacjonalizowaniu działalności przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP, stanowiący jednocześnie istotną szansę ich rozwoju na konkurencyjnym rynku.*

Tematyka podjęta w opracowaniu została już uwzględniona w szeregu dotychczasowych opracowań. Z tego względu tekst ma w przeważającej części charakter przeglądowo-porządkujący. Jako przykład można podać artykuły Ł. Szczypińskiego, zatytułowany „Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw”⁴, oraz W. Głoda⁵, jak również pozycje książkowe autorstwa A. Żbikowskiej („Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”⁶) oraz J. Cieślaka („Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej”⁷). Pomimo wielu opracowań, trzeba jednak stwierdzić, że dotyczyły one głównie ogółu przedsiębiorstw działających na terenie Polski, natomiast w niewystarczający sposób skupiały się na funkcjonowaniu podmiotów z sektora MŚP, które przecież generują zdecydowanie największy odsetek polskiego PKB⁸. Ponadto warto zaznaczyć, że wiele publikacji ukazało się już kilka lat temu, co spowodowało, że dane i informacje w nich zawarte, dotyczące działalności w zakresie internacjonalizacji i eksportu polskich przedsiębiorstw, wymagają uaktualnienia.

⁴ Ł. Szczypiński, *Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu” 2012, nr 3, ss. 117-127.

⁵ W. Głód, *op. cit.*, s. 80-92.

⁶ A. Żbikowska, *Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, PWE, Kraków 2012.

⁷ J. Cieślak, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia Leona Koźmińskiego. Centrum przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

⁸ J. Łapiński i in., *Przedsiębiorczość w Polsce – stan obecny i zmiany w czasie* [w:] A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2016*, PARP, Warszawa 2016, s. 9.

Istota internacjonalizacji

Definicje internacjonalizacji

Internacjonalizacja to pojęcie, które jest wyjaśniane na wiele różnych sposobów i interpretowane w odmienny sposób przez poszczególnych badaczy. Internacjonalizacja, określana również jako umiędzynarodowienie⁹, obejmuje szereg zjawisk i procesów, które dokonują się w ramach współczesnej gospodarki i które dotyczą rozszerzania działalności przedsiębiorstw na inne rynki¹⁰. Poniżej zaprezentowane zostaną te definicje, które w najpełniejszy sposób obrazują istotę omawianego pojęcia i są najczęściej cytowane na kartach literatury przedmiotu.

Jedna z takich definicji została opracowana przez N.F. Piercy'ego. Badacz ten podkreślił, że internacjonalizacja jest przeniesieniem działalności przedsiębiorstwa poza granice tego kraju, na terenie którego dotychczas ono funkcjonowało. W ten sposób w definicji tej nacisk został położony na to, że procesy internacjonalizacyjne są powiązane z fizycznym powstaniem przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego¹¹.

Nieco inaczej istotę internacjonalizacji postrzega H. Dunning. Według niego pojęcie to należy odnieść do pewnego modelu inwestowania przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach, w ramach którego decydujące znaczenie odgrywają przewagi o charakterze własnościowym czy lokalizacyjnym posiadane przez dane przedsiębiorstwo i umożliwiające mu skuteczne konkurowanie z podmiotami działającymi na rynku państwa goszczącego¹².

Inne przykładowe definicje internacjonalizacji, które zostały sformułowane przez zagranicznych autorów ujęto w tabeli 1.

Jeśli chodzi o definicje internacjonalizacji opracowane przez autorów polskich, to wśród nich podstawowe znaczenie ma ta, która została sformułowana przez J. Rymarczyka. Stwierdził on, że internacjonalizacja dotyczy każdego rodzaju działalności podejmowanej przez przedsiębiorstwo, która jest realizowana na zagranicznych rynkach¹³.

⁹ B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 20.

¹⁰ K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” 2005, nr 3, s. 73.

¹¹ N.F. Piercy, *Company Internationalization: Active and Reactive Exporting*, „European Journal of Marketing”, 1981, nr 3, s. 25.

¹² J.H. Dunning, *International Production and Multinational Enterprise*, Routledge Taylor&Francis Group, London-New York 2013, s. 3.

¹³ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2004, s.11.

Tabela 1. Wybrane definicje internacjonalizacji opracowane przez zagranicznych badaczy

Autor definicji	Internacjonalizacja to:
S. Chetty	– proces, który obejmuje wchodzenie przez przedsiębiorstwo na rynki zagraniczne, jak również zdywersyfikowanie form operacji rynkowych, dostarczanie produktów i usług poza granice macierzystego kraju czy zatrudnianie zagranicznych specjalistów;
J. Johnson J.E. Vahle	– proces odbywającego się w sekwencyjny i etapowy sposób angażowania się przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach i przechodzenia od rynku krajowego na rynki obce;
L. Melin	– proces zmian o charakterze ewolucyjnym, w następstwie którego dochodzi do zwiększania się stopnia zaangażowania się przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku i który wynika w dużej mierze ze wzrostu wiedzy członków przedsiębiorstwa na temat tego rynku;
L.S. Welch R. Luostarinen	– proces zwiększania zaangażowania się przedsiębiorstwa w międzynarodową działalność gospodarczą, obejmujący wykorzystywanie zarówno aktywnych, jak i pasywnych metod oraz środków.

Źródło: opracowanie na podstawie: S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry, European, „Journal of Marketing”* 1999, no. 1-2 pp. 123-125; B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 20K. Przybylska, *Proces, op. cit.*, ss. 73-74.

K. Przybylska uznała, że umiędzynarodowienie odnosi się do procesu, w ramach którego dochodzi do przekształcenia krajowego przedsiębiorstwa w takie, które działa na skalę międzynarodową. Przy tym intensywność, zasięg czy formy funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego zależą w dużej mierze od strategii rozwoju przyjętej przez nie, która dotyczy funkcjonowania na zagranicznych rynkach¹⁴.

Z kolei Z. Pierścionek uznał, że internacjonalizacja dotyczy wszelkich form oraz zakresu powiązań różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, w tym między innymi produkcji, marketingu, sprzedaży czy dystrybucji, z zagranicznymi rynkami¹⁵.

W świetle powyżej przytoczonych definicji internacjonalizację należy więc uznać za proces, w ramach którego poszczególne przedsiębiorstwa rozwijają swoją działalność, wchodząc na zagraniczne rynki i oferując na nich swoje produkty bądź usługi. Należy dodać, że umiędzynarodowienie nie zawsze musi odbywać się etapami, co oznacza, że poszczególne podmioty nie muszą przechodzić przez wszystkie formy internacjonalizacji, by uzyskać status przedsiębiorstwa międzynarodowego czy globalnego. Nie-

¹⁴ K. Przybylska, *Proces, op. cit.*, s. 74.

¹⁵ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 454.

rzadko bowiem wystarczy skupienie się przez nie na jednym rodzaju tej internacjonalizacji, takim jak na przykład eksport¹⁶.

Uwarunkowania internacjonalizacji

Rozpatrując podstawowe zagadnienia dotyczące internacjonalizacji, nie można pominąć kwestii związanych z czynnikami, które mają wpływ na stopniowe umiędzynaradawianie działalności przez niektóre przedsiębiorstwa.

Odnosnie tych czynników sformułowano dotąd szereg różnorodnych teorii. Można tutaj wspomnieć na przykład o koncepcji opracowanej przez S. Hymera oraz C. Kindlebergera. Autorzy ci uznali, że poszczególne przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynaradawianie własnej działalności głównie z powodu niedoskonałości rynków, jak również:

- możliwości wykorzystania na zagranicznych rynkach określonych przewag, co doprowadzi do tego, że koszty internacjonalizacji nie przekroczą zysków,
- faktu, że podejmowanie bezpośredniej produkcji na innych rynkach jest bardziej korzystne niż realizowanie znacznie bardziej ograniczonych działań, w tym na przykład przekazywania licencji,
- tego, że produkowanie określonych wyrobów na terenie innego państwa jest korzystniejsze niż na rynku kraju macierzystego¹⁷.

Inna teoria, o której warto tutaj wspomnieć, została sformułowana przez F.T. Knickerbockera. Została ona nazwana „efektem naśladownictwa”. W jej ramach zaznacza się, że wśród przesłanek internacjonalizacji znajduje się w dużej mierze chęć wykorzystania już istniejących efektów osiągniętych przez inne przedsiębiorstwa, jak również niewielka liczba konkurentów na określonym rynku czy zamiar skoncentrowania działalności w określonych gałęziach gospodarki danego państwa, które są atrakcyjne na przykład przy uwzględnieniu nakładów ponoszonych na sferę B+R (badań i rozwoju)¹⁸.

Z kolei według teorii lokalizacji internacjonalizacja jest uwarunkowana występowaniem przede wszystkim tych czynników, które umożliwiają rozszerzanie działalności przez przedsiębiorstwo poza granice macierzystego kraju. Wśród czynników tych dominujące znaczenie mają te o charakterze kosztowym (niższe ceny czynników produkcji i lepszy dostęp do nich), rynkowym (mniejsza liczba konkurentów, większa dynamika

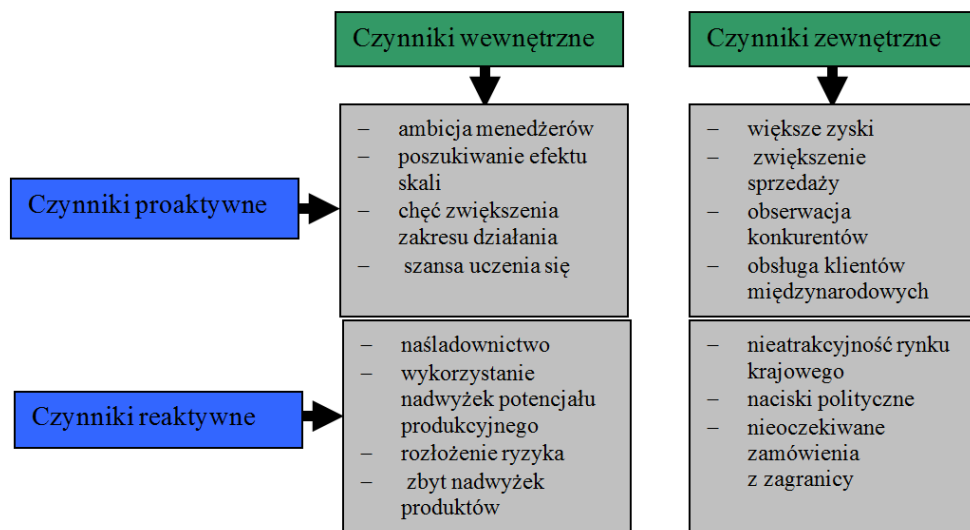
¹⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 21.

¹⁷ B. Glinkowska, B. Kaczmarek, op. cit., s. 17.

¹⁸ *Ibidem*, s. 18.

rozwojowa rynku), instytucjonalnym i politycznym (przyjazny klimat do inwestowania, stwarzany przez politykę państwa) oraz handlowym (brak ceł czy licencji)¹⁹.

Poza wspomnianymi teoriami, rozpatrując zagadnienia dotyczące uwarunkowań wpływających na procesy internacjonalizacyjne wielu autorów stara się określać w kompleksowy sposób te determinanty, podejmując próby całościowego ich scharakteryzowania. Próby te zostały podjęte między innymi przez G. Albauma, J. Strandskova i E. Duerra. Autorzy ci opracowali model czynników internacjonalizacji, w którym uwzględnione zostały różnorodne kategorie i rodzaje tych czynników; w tym te, które mają charakter wewnętrznych i zewnętrznych, a także proaktywnych i reaktywnych. Wspomniany model został przedstawiony na rysunku 1.



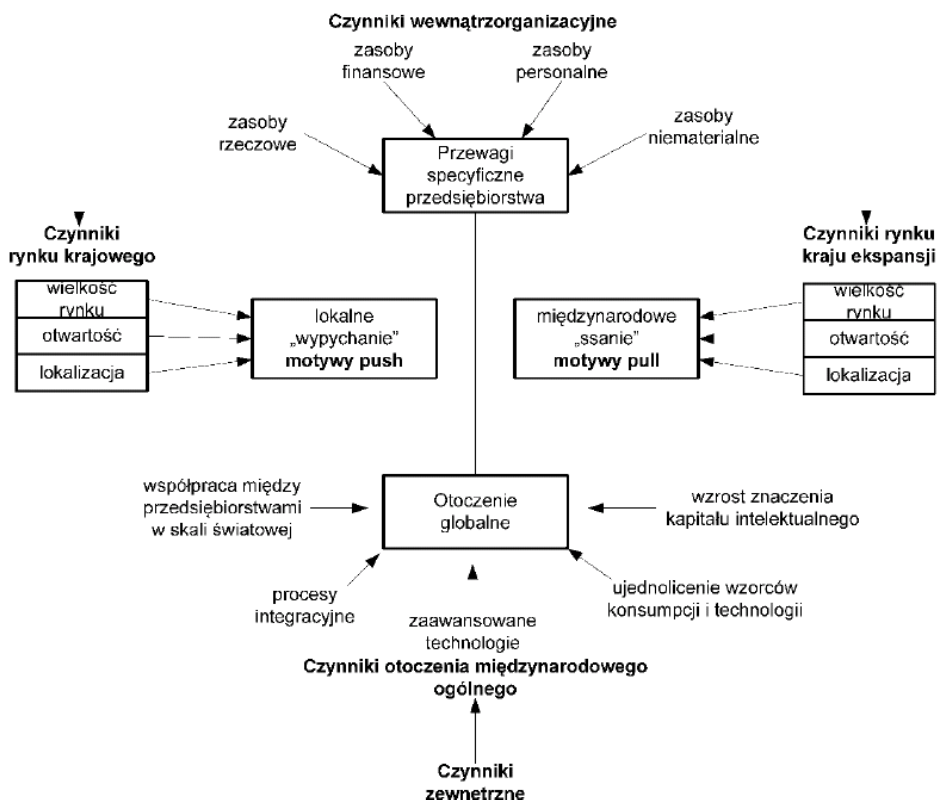
Rysunek 1. Model uwarunkowań internacjonalizacji według G. Albauma, J. Strandskova i E. Duerra

Źródło: G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Longan Publishing, Harlow 2002, p. 40.

W modelu Albauma, Strandskova i Duerra wyodrębnione zostały cztery grupy czynników, które mają wpływ na internacjonalizowanie działalności przez poszczególne przedsiębiorstwa. Są to czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym oraz proaktywnym i reaktywnym. Wśród nich ważne znaczenie mają szczególnie czynniki proaktywne, takie jak chęć uzyskiwania większych zysków i zwiększenia sprzedaży, poszukiwanie efektu skali czy obserwowanie działań podejmowanych przez konkurentów – rysunek 1.

¹⁹ B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 18.

Rozpatrując zagadnienia dotyczące uwarunkowań internacjonalizacji przedsiębiorstw, nie można pominąć klasyfikacji opracowanej przez OECD (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). W ramach tej klasyfikacji uwzględniono tak ważne czynniki, jak te odnoszące się do otoczenia globalnego, zakresu przewag osiągniętych przez przedsiębiorstwo czy uwarunkowań wywołujących „wypychanie” przedsiębiorstw z rynku krajowego oraz „przyciąganie” ich do rynków zagranicznych. Klasyfikację OECD przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw według OECD

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Oczkowska, *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 677, s. 18; K. Wach, *Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw z branż high tech: wstępne wyniki badań sondażowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 10, s. 97.

W przedstawionym na rysunku 2 modelu uwzględnione zostały cztery podstawowe kategorie motywów, które decydują o podejmowaniu internacjonalizacji przez poszczególne przedsiębiorstwa. Pierwsze spośród nich odnoszą się do otoczenia globalnego przedsiębiorstwa, w tym w dużej

mierze procesów globalizacyjnych, które powodują, że pomiędzy poszczególnymi gospodarkami tworzy się coraz szersza sieć powiązań kooperacyjnych. Druga grupa czynników, określanych jako wewnątrzorganizacyjne, dotyczy przewag specyficznych przedsiębiorstwa, które mogą być osiągnięte za pomocą zasobów rzeczowych, finansowych, personalnych czy niematerialnych. Ważną grupę stanowią również czynniki związane z funkcjonowaniem rynku krajowego, które wypychają (*push*) przedsiębiorstwo z niego (na przykład zbyt duża konkurencja), a także te dotyczące rynku kraju ekspansji, czyli czynniki przyciągające (*pull*) do niego (na przykład duża otwartość tego rynku)²⁰.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że wśród uwarunkowań internacjonalizowania działalności przez przedsiębiorstwa znajduje się szereg różnych motywów. Co istotne, duża część spośród nich sprzyja podejmowaniu działalności eksportowej, tym samym przyczyniając się do umiędzynarodawiania podmiotów działających na określonym rynku. Wśród takich czynników można wspomnieć o liberalnej polityce w zakresie cel i opłat eksportowych czy lepszych warunkach funkcjonowania rynków zagranicznych (mniejsza konkurencja, atrakcyjna polityka podatkowa państwa).

Formy, modele i strategie internacjonalizacji

Internacjonalizacja może być realizowana w ramach wielu różnych modeli, form i strategii. Wśród podstawowych spośród form umiędzynarodowienia wskazuje się na:

- eksport bezpośredni, realizowany między producentami a nabywcami,
- eksport pośredni, realizowany poprzez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, a więc pośredników w handlu zagranicznym,
- handel tranzytowy, czyli wymiana handlowa, w której przedsiębiorstwo realizujące określoną transakcję nie znajduje się ani w państwie importera, ani eksportera,
- obrót uszlachetniający – obejmuje on wysyłanie towarów za granicę w celu ich obróbki,
- import bezpośredni, do którego dochodzi pomiędzy producentami a konsumentami,
- import pośredni, realizowany poprzez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, a więc pośredników w handlu zagranicznym,

²⁰ K. Wach, *op. cit.*, s. 97.

- sprzedaż licencji, dotyczącej na przykład produkcji określonego wyrobu,
- franchising, dzięki któremu możliwe jest tworzenie partnerskich placówek handlowych czy usługowych,
- leasing, na mocy którego przekazywane jest prawo do korzystania z określonej rzeczy czy technologii,
- budowa zakładu pod klucz,
- zagraniczna filia handlowa,
- zakład montażowy lub produkcyjny za granicą²¹.

Do wspomnianych powyżej form K. Przybylska zaliczyła jeszcze bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), dotyczące transferu kapitału do innego państwa w celu utworzenia w nim zależnego podmiotu, realizowanie poddostaw dla przedsiębiorstw zajmujących się eksportem, nawiązywanie kooperacji z zagranicznymi przedsiębiorstwami na terenie macierzystego kraju czy międzynarodowe alianse strategiczne²².

Każde przedsiębiorstwo może więc wykorzystywać różnorodne formy internacjonalizacji. Przy tym trzeba zwrócić uwagę na to, że część spośród wyżej wymienionych ma charakter aktywny (zewnętrzny), a inne są formami pasywnymi (wewnętrznymi). Jest to wyrazem dwubiegunowości procesu internacjonalizacji, który z jednej strony może polegać na ekspansji przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach na rynkach zagranicznych²³, natomiast z drugiej strony na „internacjonalizacji biernej”, w ramach której przez przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym tworzone są strategie konkurencyjne, mające na celu skutecznie przeciwstawić się napływowi kapitału zagranicznego²⁴. Do aktywnych form internacjonalizacji zalicza się w szczególności eksport, BIZ oraz międzynarodowe alianse strategiczne²⁵. Formy pasywne z kolei to import, zakup licencji, franchising czy realizowanie poddostaw²⁶.

²¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Umiejdzynarodowienie i globalizacji a strategii rozwoju przedsiębiortw* [w:] A. Potocki (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009, s. 340.

²² K. Przybylska, *Proces*, op. cit., s. 73.

²³ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 14.

²⁴ M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 10-13; E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, TNOiK, Toruń 2008, s. 13-14.

²⁵ K. Blanke-Ławniczak, *Koncepcja zarządzania internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116, s. 15.

²⁶ K. Przybylska, *Proces*, op. cit., s. 73.

Eksport, obok importu, jest podstawą internacjonalizowania działalności przez poszczególne przedsiębiorstwa. Jak zaznaczyli B. Glinkowska i B. Kaczmarek, „eksport i import przez całe stulecia były i są nadal *dominującą formą zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa*”²⁷. Uwaga ta w sposób szczególny odnosi się do eksportu, który, jak zaznaczyli L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska i J. Nieżurawska „stanowi tradycyjną i najczęściej wybieraną w początkowej fazie internacjonalizacji formę, [co wynika głównie z tego, że, przyp. aut.] kolejne [formy internacjonalizacji, przyp. aut.] odznaczają się większym zaangażowaniem przedsiębiorstwa”²⁸. Sytuację tę obrazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, S.J. Chroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 78.

Jak wynika z rysunku 3, eksport pośredni oraz bezpośredni są pierwszymi i tym samym podstawowymi etapami internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wprawdzie nierzadko, ze względu na przykład na sytuację rynkową, poszczególne przedsiębiorstwa rozpoczynają umiędzynarodawianie swoich struktur od innych form, w tym na przykład franchisingu czy przekazywania licencji, to jednak faktem jest, że w dużej części przypadków to właśnie eksport staje się punktem wyjścia do dokonywania przez poszczególne organizacje decyzji na temat realizacji procesów internacjonalizacyjnych²⁹.

Należy dodać, że sekwencja procesów, która została przedstawiona na rysunku 3, wymaga podejmowania decyzji na poziomie strategicznym, jak również dokonywania zmian o charakterze organizacyjnym i kapitałowym. Istotne w jej ramach jest to, by rynki zagraniczne były zdobywane sukcesywnie, przy uwzględnieniu powyżej wyróżnionych form internacjo-

²⁷ B.. Glinkowska i B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 16.

²⁸ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako szans na sukces*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 268.

²⁹ M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 22.

nalizacji. Dzięki temu możliwe będzie uwzględnienie różnorodnych determinantów internacjonalizacji, jak również wzrost wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstwa podczas funkcjonowania na obcych rynkach. Wprawdzie wraz ze wzrostem zaangażowania przedsiębiorstwa na tych rynkach rosną potencjalne korzyści związane z osiąganiem zysków i skutecznym wykorzystywaniem szans na zdobycie wiedzy odnośnie tych rynków, to jednak równocześnie zwiększa się ryzyko niepowodzenia działań w zakresie internacjonalizacji³⁰.

Poszczególne przedsiębiorstwa, decydując się na realizację procesów związanych z internacjonalizacją, mogą stosować różnorodne strategie. Z uwagi na to, że w literaturze przedmiotu wyróżniono szereg różnorodnych klasyfikacji i modeli odnoszących się do tych strategii, poniżej omówione zostaną wyłącznie te spośród nich, które bezpośrednio są związane z wykorzystywaniem eksportu jako jednej z podstawowych form internacjonalizacji. Jednym z takich modeli jest ten opracowany przez R. Lutharinenę oraz H. Hellmana. Autorzy ci stworzyli koncepcję ekspansji zagranicznej, w ramach której wyszczególnili cztery zasadnicze etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W ramach pierwszego, czyli etapu krajowego (*domestic stage*), przedsiębiorstwo skupia się na rozwijaniu działalności na rynku krajowym, nie podejmując praktycznie żadnej aktywności na rynkach zagranicznych. W drugim etapie, nazywanym wewnętrzną internacjonalizacją (*inward stage*), przedsiębiorstwo podejmuje ograniczone działania internacjonalizacyjne, które przyjmują postać głównie transferu technologii bądź importu surowców i komponentów. Trzeci etap, określany jako zewnętrzna internacjonalizacja (*outward stage*), polega na rozpoczęciu działań w zakresie eksportu, które stają się podstawą do tworzenia zagranicznych filii handlowych czy podpisywania umów kooperacyjnych. Czwarty etap z kolei, kooperacyjny (*cooperation stage*), ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo nawiązuje szeroką i długofalową współpracę z zagranicznymi podmiotami w takich obszarach, jak na przykład produkcja, handel oraz badania i rozwój³¹.

Przedsiębiorstwa, które rozpoczynają internacjonalizację, mogą wdrażać ją również według tych etapów, które zostały wyodrębnione przez R. Vernona, S. Hirscha oraz R. Shonsa w ramach teorii międzynarodowego cyklu życia produktu. W teorii tej wyróżnione zostały trzy fazy internacjonalizacji, w tym:

³⁰ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *op. cit.*, s. 269.

³¹ D. Teneta-Skwiercz, *Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstwa na przykładzie Indii*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, ss. 86-87.

- faza produktu innowacyjnego – podczas jej trwania przedsiębiorstwo lokalizuje produkcję w kraju macierzystym, jednocześnie rozpoczynając działania eksportowe do krajów o podobnym bądź wyższym poziomie rozwoju,
- faza produktu dojrzałego – obejmuje zmniejszenie produkcji w kraju macierzystym i stopniowe jej przenoszenie do krajów rozwiniętych gospodarczo,
- faza produktu standaryzowanego – polega na lokalizowaniu produkcji w krajach rozwijających się (wpływ na to mają głównie niższe koszty wytwarzania) oraz rozwijaniu eksportu na inne rynki zagraniczne³².

Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o modelu uppsalskim. W jego ramach stwierdzono, że praktycznie każda forma internacjonalizacji cechuje się etapowością zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Przy tym charakterystyczne jest to, że ekspansja jest poprzedzona odniesieniem sukcesu na rynku krajowym i rozpoczyna się zwykle od rynków położonych blisko, a podstawą dla niej stanowią działania eksportowe, nie wymagające tak dużego zaangażowania jak na przykład realizowanie aliansów strategicznych czy prowadzenie franchisingu³³.

Przedsiębiorstwo, które planuje zrealizować internacjonalizację, ma do wyboru szereg różnych strategii jej wdrażania. Jedną z podstawowych klasyfikacji dzieli je na strategię koncentracji oraz rozproszenia. Eksport odgrywa szczególnie ważną rolę w ramach strategii koncentracji. Polega ona na skupieniu kluczowych ogniw łańcucha dostaw wartości na obszarze jednego bądź kilku państw, dzięki czemu osiągane są korzyści pod postacią obniżki kosztów oraz zwiększenia terminowości dostaw. Podstawą prowadzenia działań w ramach tej strategii jest eksport, który funkcjonuje dzięki rozległej sieci dystrybucji³⁴.

J.C. Leontiades, odnosząc się do strategii internacjonalizacji, wyodrębnił cztery jej rodzaje, a więc *skimming*, *dumping*, eksplorację oraz penetrację. Eksport odgrywa zasadniczą rolę w trzech pierwszych. Jeśli chodzi o *skimming*, to polega on na wchodzeniu na ograniczone segmenty rynków zagranicznych poprzez eksport pośredni, który jest realizowany dzięki funkcjonowaniu agentów oraz wykorzystywaniu licencji. *Dumping* to strategia, w ramach której nacisk jest kładziony na sprzedaż produktów po niskich cenach, co jest realizowane w ramach eksportu pośredniego poprzez agentów oraz dystrybutorów. Strategia eksploracji z kolei charakte-

³² K. Przybylska, *Internacjonalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji*, „Ekonomista” 1998, nr 5-6, s. 34.

³³ M. Gorynia, B. Jankowska, *op. cit.*, s. 22.

³⁴ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 66.

ryzuje się chęcią uzyskania przez przedsiębiorstwo jak największej ilości informacji na temat zagranicznego rynku i ustaleniem relacji handlowych. Poza licencjami w tym typie strategii internacjonalizacji wykorzystywany jest na szeroką skalę eksport³⁵.

Biorąc pod uwagę przedmiot transakcji zagranicznych można mówić o strategii produktowej, zasobowej oraz kapitałowej. Eksport odgrywa najważniejszą rolę w ramach strategii produktowej, w której dominujące znaczenie przypisywane jest dokonywaniu na rynkach zagranicznych transakcji sprzedaży wyrobów bądź usług. Trzeba dodać, że ekspansja za pomocą produktów bądź usług prowadzi do zwiększenia aktywów rynkowych przedsiębiorstwa, co jest możliwe dzięki wyższym przychodom uzyskiwanym ze sprzedaży dóbr poza granicami macierzystego kraju³⁶.

Warto tutaj wspomnieć jeszcze o klasyfikacji strategii internacjonalizacji, która została dokonana przez J. Rymarczyka. Autor ten wyodrębnił strategię etnocentryczną (prowadzenie sprzedaży na wyselekcjonowanych rynkach zagranicznych), policentryczną (obsługa wielu rynków zagranicznych przy uwzględnieniu ich specyfiki i zróżnicowania), globalną (traktowanie rynku światowego bądź regionalnego jako rynku homogenicznego) oraz dualną (wykorzystywanie elementów strategii globalnej i policentrycznej). W przypadku każdej spośród tych strategii decydujące znaczenie ma oparcie działań w zakresie internacjonalizacji na eksporcie, który staje się podstawą do ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne³⁷.

W świetle powyżej opisanych form, modeli i strategii stosowanych podczas działań internacjonalizacyjnych słuszne jest stwierdzenie, że eksport stanowi niezwykle ważny czynnik tych działań i jest on podstawą realizacji procesów związanych z umiędzynaradawianiem poszczególnych przedsiębiorstw. Bardzo często bowiem to właśnie on jest pierwszym etapem internacjonalizacji, co wynika głównie z tego, że nie wymaga on aż tak dużego zaangażowania czasowego, organizacyjnego i kosztowego, jak choćby tworzenie aliansów strategicznych czy poszerzanie sieci placówek partnerskich w oparciu o system franchisingowy. Zasadnicze znaczenie eksportu dla działań związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstwa zostało mocno podkreślone w ramach wielu modeli i teorii internacjonalizacji, w tym na przykład w modelu uppsalskim, teorii międzynarodowego cyklu życia produktu czy koncepcji ekspansji zagranicznej. Eksport to podstawa wielu strategii wdrażanych przez przedsiębiorstwa, które umiędzynaradawiają swoją działalność. Wśród nich znajduje się między innymi

³⁵ N. Daszkiewicz, *op. cit.*, s. 67.

³⁶ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *op. cit.*, s. 268.

³⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe*, „International Journal of Management and Economics” 2006, nr 19, ss. 65-67.

strategia koncentracji, etno- i policentryczna, a także *skimming* oraz *dumping*. Tak duże znaczenie eksportu w ramach strategii internacjonalizacji realizowanych przez przedsiębiorstwa wynika głównie z tego, że działania z jego zakresu odznaczają się stosunkowo małym ryzykiem, choć nie zapewniają one zbyt dużego zakresu kontroli tak, jak ma to miejsce w przypadku zagranicznych filii produkcyjnych³⁸.

Z uwagi na to, iż eksport jest podstawą działań przedsiębiorstw z zakresu internacjonalizacji, w istotny sposób może on przyczyniać się do sukcesów z nią związanych i do osiągania jej podstawowych celów. Wśród korzyści, które mogą zostać uzyskane dzięki umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa, znajduje się:

- uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, co jest możliwe dzięki skutecznemu wykorzystaniu zasobów organizacyjnych, ludzkich czy technicznych dostępnych na tych rynkach,
- zwiększenie elastyczności organizacji,
- ograniczanie kosztów poprzez przenoszenie produkcji do innych państw,
- osiąganie korzyści skali oraz efektu doświadczenia, co przekłada się na uzyskiwanie przewagi kosztowej nad konkurentami,
- ograniczenie różnych rodzajów ryzyka, w tym na przykład ryzyka zmian popytu czy wahań sprzedaży, co jest możliwe dzięki geograficznemu zdywersyfikowaniu działalności przedsiębiorstwa,
- skuteczniejsze kreowanie wiedzy i tworzenie unikatowych zasobów, możliwe dzięki pozyskiwaniu informacji z wielu różnych rynków³⁹.

Wprawdzie można dostrzec również wiele negatywnych aspektów związanych z internacjonalizowaniem działalności przez przedsiębiorstwa. Wśród nich znajdują się na przykład wysokie koszty umiędzynarodowienia oraz wzrost ryzyka prowadzenia działalności, wynikający z wahań kursów walut, niedostatku informacji na temat zagranicznych rynków czy braku dostatecznej kontroli nad działalnością prowadzoną na tych rynkach⁴⁰. Faktem jednak jest, że w wyniku internacjonalizacji każde przedsiębiorstwo może uzyskać szereg różnych korzyści, w tym tych, które mogą zde-

³⁸ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *op. cit.*, s. 269.

³⁹ J.-F. Hennart, *The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship*, „Management International Review” 2007, no. 3, pp. 425-426; A. Bausch, M. Krist, *The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis*, „Management International Review” 2007, no. 3, p. 322; W. Doryń, D. Stachera, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 11-12, ss. 96-97.

⁴⁰ M.K. Witek-Hajduk, *Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 11-12, ss. 73-92, 77-78.

cydować o odniesieniu przez nie sukcesu na rynku. W wielu przypadkach sukcesy te nie byłyby możliwe bez realizacji działań eksportowych.

Istota eksportu

Pojęcie, typologia i cechy eksportu

Według definicji wykorzystywanej przez Główny Urząd Statystyczny eksport to „dostarczanie towarów za granicę niezależnie od sposobu wyprodukowania z terytorium ekonomicznego kraju”⁴¹. Przy tym eksport może występować pod postacią bezpośredniego oraz pośredniego.

Eksport bezpośredni to taki, który jest realizowany bez pomocy krajowych pośredników, co niewątpliwie wymaga dobrej znajomości rynków zbytu oraz technik prowadzenia sprzedaży w ich ramach. Ten typ eksportu polega więc na tym, że sprzedaż eksportowa jest prowadzona pomiędzy producentem a kupującym, we własnym imieniu i na własny rachunek przez sprzedawcę, co jest warunkowane przede wszystkim względami ekonomicznymi⁴².

Eksport pośredni z kolei występuje wówczas, gdy producent sprzedaje swoje wyroby przedsiębiorstwu działającemu na rynku krajowym i zajmującemu się eksportem. W ten sposób producent ogranicza się do sprzedaży wyrobów pośrednikowi, który z kolei na własny koszt oraz ryzyko zajmuje się ich dystrybucją na rynkach zagranicznych. Eksport pośredni charakteryzuje się więc zaangażowaniem w proces transakcji sprzedaży za granicę określonych towarów czy usług instytucji pośredniczącej, której zadaniem jest kompleksowa obsługa kontraktu bądź ponoszenie odpowiedzialności za skuteczną realizację konkretnego etapu transakcji⁴³.

Z uwagi na to, że polskie przedsiębiorstwa działające w sektorze MŚP są zobligowane, ze względu na uczestnictwo Polski w strukturach unijnych, zachowywać zasady dotyczące realizacji działań eksportowych, które obowiązują na szczeblu wspólnotowym, w tym miejscu warto przedstawić jeszcze definicje eksportu bezpośredniego oraz pośredniego, które nawiązują do regulacji UE. Zostały one zawarte w ustawie z dnia 11 marca

⁴¹ <http://stat.gov.pl/> (online: 03.04.2017).

⁴² M. Breza, *Międzynarodowe transakcje gospodarcze*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa 2009, s. 10.

⁴³ A. Wszelaki, *Wybrane problemy opodatkowania, dokumentacji i ewidencji księgowej towarów importowanych i eksportowanych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Współczesne Finanse” 2015, nr 4, s. 188.

2004 r. o podatku od towarów i usług⁴⁴. W akcie tym zaznaczono, że eksport obejmuje „dostawę towarów wysyłanych lub transportowanych z terytorium kraju poza terytorium Unii Europejskiej (...), jeżeli wywóz towarów poza terytorium Unii Europejskiej jest potwierdzony przez właściwy organ celny określony w przepisach celnych”⁴⁵. Przy tym eksport bezpośredni występuje wtedy, gdy dostawa towarów jest wysyłana lub transportowana przez dostawcę bądź na jego rzecz⁴⁶, natomiast eksport pośredni, gdy przez „nabywcę mającego siedzibę poza terytorium kraju lub na jego rzecz, z wyłączeniem towarów wywożonych przez samego nabywcę do celów wyposażenia lub zaopatrzenia statków rekreacyjnych oraz turystycznych statków powietrznych lub innych środków transportu służących do celów prywatnych”⁴⁷.

Eksport to jeden z najistotniejszych elementów handlu światowego. Umożliwia on intensyfikowanie obrotów tego handlu i tym samym wzmacnianie stopnia powiązań oraz kooperacji pomiędzy poszczególnymi państwami i ich gospodarkami oraz przedsiębiorstwami, jak również stwarza warunki do zmiany rzeczowej struktury dochodu narodowego. Jak zaznaczył M. Chądzyński, „dzięki eksportowi wielu dóbr i usług, w których dany kraj osiągnął specjalizację, możliwy jest import innych produktów, których w kraju wytwarzać się nie da, wytwarza się je w niedostatecznych ilościach lub wytwarzanie ich jest to nieopłacalne”⁴⁸. Działalność w zakresie eksportu umożliwia poszerzenie krajowych możliwości konsumpcyjnych. Pozwala bowiem poszczególnym społeczeństwom na spożywanie większej ilości dóbr niż byłoby to możliwe wyłącznie w granicach określonych krajowymi zdolnościami produkcyjnymi⁴⁹.

Podjęmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa odnośnie rozpoczęcia działalności eksportowej jest zwykle motywowane faktem, że rynek krajowy jest zbyt mały do prowadzenia efektywnej i zakrojonej na odpowiednią skalę działalności⁵⁰. Ponadto ważne znaczenie może mieć na przykład zbyt duża konkurencja na rynku krajowym, wysokie koszty pracy,

⁴⁴ Dz. U. nr 54, poz. 535.

⁴⁵ Art. 2 ust. 8 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług..., *op. cit.*

⁴⁶ Art. 2 ust. 8 lit a ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług..., *op. cit.*

⁴⁷ Art. 2 ust. 8 lit b ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług..., *op. cit.*

⁴⁸ M. Chądzyński, *Rola sektora MSP w handlu zagranicznym Polski w latach 1994-2004*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 72, s. 199.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 199.

⁵⁰ Ł. Szczypiński, *op. cit.*, s. 118.

niski popyt na zagranicznych rynkach czy ograniczony dostęp do specjalnych stref ekonomicznych⁵¹.

Podjmując kwestie dotyczące najważniejszych cech eksportu, ogólnie trzeba stwierdzić, że umożliwia on stosunkowo łatwe dostosowanie się przez przedsiębiorstwo do oczekiwań i potrzeb zagranicznych odbiorców w odniesieniu do poszczególnych produktów i usług. Dzięki temu eksport stwarza warunki ku temu, by przedsiębiorstwo w skuteczny i sprawny sposób odpowiadało na działania konkurentów na zagranicznych rynkach. Sprzedaż eksportowa, w porównaniu do innych działań z zakresu internacjonalizacji, pochłania stosunkowo niewielkie nakłady finansowe oraz wymaga wręcz minimalnego zaangażowania personelu. Te względy powodują, że wiele przedsiębiorstw decyduje się na prowadzenie działań w ramach eksportu bezpośredniego oraz pośredniego⁵².

Należy zaznaczyć, że duża część przedsiębiorstw, rozpoczynając prowadzenie sprzedaży w formie eksportu, wykorzystuje eksport pośredni. Wynika to na przykład ze słabej znajomości specyfiki zagranicznych rynków, jak również braku kontaktów biznesowych, umożliwiających rozwój na tych rynkach. W ramach eksportu pośredniego można wyróżnić cztery typy pośredników:

- krajowy hurtownik – jest to pośrednik, który nabywa wyroby producenta i sprzedaje je na zagranicznych rynkach na własny rachunek,
- krajowy agent – jest to podmiot, który zajmuje się negocjowaniem umów i zawieraniem transakcji pomiędzy krajowym producentem a zagranicznymi odbiorcami, otrzymując za takie transakcje określone prowizje,
- jednostka współpracująca – realizuje ona eksport w imieniu wielu producentów, będąc częściowo im podporządkowaną pod względem organizacyjnym,
- przedsiębiorstwo handlu zagranicznego – taki pośrednik eksportuje wyroby producenta, otrzymując za to określone wynagrodzenie⁵³.

Jeśli chodzi o eksport bezpośredni to może on być realizowany w formie:

⁵¹ A. Karasek, *Czynniki decydujące o podjęciu działalności eksportowej na przykładzie województwa lubelskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 64, ss. 124-126.

⁵² J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 160.

⁵³ H. Czubek, *Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/wykladymtg/dzial-market-hcz-1a.doc (online: 03.04.2017), s. 10.

- filii zagranicznej – może ona działać jako oddział bądź spółka macierzystego przedsiębiorstwa i funkcjonować pod postacią zakładu handlowego, produkcyjnego czy usługowego,
- spółki *joint venture* – jest to podmiot, który został utworzony wspólnie przez co najmniej dwa niezależnie funkcjonujące przedsiębiorstwa i który ma doprowadzić do realizacji ściśle określonych celów bądź projektów,
- agenta zagranicznego (dystrybutora) – agent taki działa na zagranicznym rynku, umożliwiając, dzięki wykorzystywaniu swoich kontaktów i doświadczenia, dystrybucję produktów czy usług określonego przedsiębiorstwa,
- działu eksportu – dział taki jest tworzony w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wykazując się niezależnością pod względem finansowym i odpowiadając za wszelkie działania i inicjatywy z zakresu realizacji działań eksportowych⁵⁴.

Zarówno eksport bezpośredni, jak pośredni wykazują się szeregiem różnych cech. Ich wyszczególnienie zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe cechy eksportu bezpośredniego i pośredniego

Eksport bezpośredni	Eksport pośredni
stosowany głównie w eksporcie dóbr inwestycyjnych;	preferowany w odniesieniu do niewielkich bądź nieregularnych dostaw produktów bądź przy zbywaniu produktów seryjnych;
bezpośredni kontakt z klientami;	znajomość poprzez pośredników specyficznych sieci sprzedaży na rynkach zagranicznych;
wymaga dobrej znajomości rynków zagranicznych przez producenta;	doświadczenie rynkowe pośredników często połączone z ich specjalizacją w zakresie sprzedaży konkretnych dóbr czy usług bądź działalności na określonym rynku;
konieczność posiadania własnego magazynu wysyłkowego;	ryzyko błędnych informacji na temat popytu na towary producenta;
konieczność dysponowania serwisem oraz magazynem części zamiennych;	brak konieczności angażowania kapitału związanego z posiadaniem magazynów;
zwykle konieczność zaciągnięcia długoterminowych kredytów;	producent unika tworzenia własnej sieci sprzedaży na zagranicznych rynkach;
wzrost zaangażowania kapitału.	wymóg przekazania prawa wyłącznej sprzedaży na rzecz pośrednika.

Źródło: opracowanie na podstawie J. Rymarczyk, *Formy handlu zagranicznego* [w:] J. Rymarczyk (red.), *Handel zagraniczny, Organizacja i technika*, PWE, Warszawa 2012, ss. 19-20.

⁵⁴ H. Czubek, *op. cit.*, s. 10.

Eksport bezpośredni oraz pośredni dość znacznie się od siebie różni. Faktem jednak jest, że przeważnie eksport pośredni staje się podstawą do realizowania działań z zakresu eksportu bezpośredniego.

Rola eksportu w działalności przedsiębiorstw

Skala potencjalnych korzyści, jakie mogą zostać osiągnięte dzięki eksportowi jest duża. Jak zaznaczyła K. Puchalska, „eksporterzy to przedsiębiorstwa pod wieloma względami lepsze niż podmioty, które nie prowadzą działalności eksportowej. Wiąże się to z osiąganiem przez tę grupę większych przychodów, wyższej wydajności, rentowności i kapitałochłonności oraz wyższego poziomu technologicznego”⁵⁵.

Stwierdzenie to jest niewątpliwie słuszne, o czym świadczy przede wszystkim zakres korzyści, które mogą być uzyskiwane przez przedsiębiorstwa w związku z prowadzeniem działalności eksportowej. Wśród korzyści tych znajduje się głównie:

- wzrost dochodów, związany z poszerzeniem rynków zbytu i zwiększeniem liczby klientów, który tym samym przyczynia się do wzrostu PKB w danym państwie i jego gospodarce,
- zwiększenie skali produkcji,
- uzyskanie dostępu do tańszych i ograniczonych zasobów,
- obniżenie kosztów jednostkowych, możliwe między innymi dzięki ograniczeniu ilości zapasów (nadwyżki produktów, które nie mogą zostać zbyte na rynku krajowym, są sprzedawane na rynkach zagranicznych),
- zwiększenie stopy zysku,
- wzrost zatrudnienia,
- zrównoważenie skutków sezonowych wahań w zakresie popytu, które występują na rynku krajowym,
- zmniejszenie ryzyka związanego ze sprzedażą towarów (ryzyko to rozkłada się na kilka czy kilkanaście krajów),
- zdobycie doświadczenia oraz umiejętności, które pozwolą na pokonanie konkurencji działającej na rynku krajowym i tym samym wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na tym rynku,
- szybszy transfer technologii i nowoczesnych koncepcji zarządzania⁵⁶.

Tak duży zakres korzyści, które mogą być osiągane przez poszczególne przedsiębiorstwa dzięki eksportowi, pokazuje, że rola eksportu we

⁵⁵ K. Puchalska, *Aktywność eksportowa przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 3, s. 112.

⁵⁶ Ł. Szczypiński, *op. cit.*, ss. 124-125; K. Puchalska, *op. cit.*, s. 112.

współczesnej, niezwykle silnie zglobalizowanej gospodarce światowej jest bardzo duża. To bowiem on w dużej mierze decyduje o stopniu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Zależność ta została uwzględniona w ramach szeregu teorii ekonomicznych, w których jest mowa o dużej roli eksportu w handlu światowym. Wśród takich teorii można wspomnieć o koncepcji dywersyfikacji eksportu, która została opracowana przez A. Dennisa i B. Shepherd. W jej ramach dywersyfikacja eksportu jest rozumiana jako poszerzenie asortymentu produktów, które są eksportowane przez przedsiębiorstwo na zagraniczne rynki. Taka dywersyfikacja jest niezwykle korzystna, gdyż prowadzi do uniezależnienia się od zmian na rynkach oraz do utrzymywania stałych dochodów z eksportu⁵⁷. Przy tym dywersyfikacja taka może przybrać postać horyzontalnej, polegającej na wzroście eksportu i prowadzącej do stabilizacji dochodów osiąganych z niego, jak również dywersyfikacji wertykalnej, w ramach której dochodzi do dokonywania przesunięć w strukturze eksportu z produktów podstawowych do przetworzonych, które generują dyfuzję wiedzy oraz technologii⁵⁸.

Trzeba podkreślić, że szereg czynników sprzyja podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działalności w zakresie eksportu. Wśród nich dominują te, które odnoszą się do umiejętnie prowadzonego marketingu, utrzymywania odpowiedniego stopnia konkurencyjności na rynku krajowym, intensyfikowania kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, posiadania przez kierowników i menedżerów przedsiębiorstwa doświadczenia w prowadzeniu handlu na skalę międzynarodową, jak również ujmowania internacjonalizacji w strategicznym planie rozwoju przedsiębiorstwa⁵⁹.

Istnieje jednak szereg uwarunkowań, które mogą wpływać negatywnie na proces umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa poprzez eksport, prowadząc nierzadko do konieczności ponownego skupienia się przez dany podmiot na działalności wyłącznie na rynku krajowym. Do tych uwarunkowań zalicza się:

- nieuwzględnienie wszystkich kosztów prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych, w tym tych dotyczących na przykład sporządzania tłumaczeń czy podróży służbowych,
- niedobór kompetencji pracowników związanych z prowadzeniem działalności eksportowej,

⁵⁷ A. Dennis, B. Shepherd, *Trade costs, barriers to entry and export diversification in developing countries*, „Policy Research Working Paper” 2007, no. 4368, pp. 1-9.

⁵⁸ A. Golejewska, *Eksport jako czynnik rozwoju regionalnego. Aspekt teoretyczny*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 272.

⁵⁹ A. Bielawska, *Ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne* [w:] T. Famulska (red.), *Szkice o finansach, Księga jubileuszowa prof. zw. dr hab. Krystyny Znanieckiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 39.

- brak zrozumienia dla obcych kultur i charakteru polityk realizowanych w innych państwach,
- zbyt krótki czas przygotowań do podjęcia działalności na rynkach zagranicznych i skutecznego przeciwstawienia się konkurencji występującej w ich ramach,
- zbyt mały rynek zbytu w kraju docelowym, co powoduje, że nowe przedsiębiorstwa nie mogą skutecznie konkurować z dotychczas działającymi na nim podmiotami gospodarczymi,
- niemożność nawiązania pozytywnej kooperacji z przedsiębiorstwami działającymi na zagranicznym rynku⁶⁰.

Należy więc podkreślić, że fiasko działalności eksportowej może wynikać w dużej mierze ze słabego przygotowania przedsiębiorstw do realizacji procesów internacjonalizacyjnych i nie zgromadzenia odpowiedniego zasobu informacji czy niedoszacowania kosztów z tym związanych. To więc błędy kierownictw tych przedsiębiorstw decydują często o niemożności realizacji eksportu i rozpoczęcia procesów internacjonalizacji.

Warto jeszcze podjąć kwestie odnoszące się do zalet i wad eksportu. Przykładowe zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zalety i wady działalności eksportowej prowadzonej przez przedsiębiorstwa

Zalety eksportu	Wady eksportu
rozszerzone rynki zbytu	wysokie koszty
zwiększona baza rynkowa przedsiębiorstw	wyższe ryzyko w przypadku sprzedaży zagranicznemu klientowi na kredyt
wysoki popyt na rynku zagranicznym	możliwe zmiany produktu
niższe koszty wytwarzania	dodatkowy personel
zwiększona liczba klientów	
zwiększone zyski	

Źródło: opracowanie na podstawie K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy J. Schroeder, op. cit., s. 53.

Jak wynika z tabeli 3, realizacja działalności eksportowej wiąże się zarówno z zaletami, jak i wadami. Przy tym trzeba stwierdzić, że potencjalnie można dostrzec więcej zalet niż wad. Przedsiębiorstwo realizujące eksport może bowiem zwiększać poziom swoich zysków, poszerzać rynki zbytu, obniżać koszty ponoszone przez siebie, a także korzystać z wysokiego popytu na zagranicznych rynkach. Z drugiej strony, jednak musi ono uwzględniać przy planowaniu działalności eksportowej te czynniki, które mogą prowadzić do fiaska tej działalności i które dotyczą na przykład jej

⁶⁰ A. Bielawska, G. Łukasik, *Eksport mikro i małych przedsiębiorstw szansą polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 102, s. 19.

wysokich kosztów czy wzrostu ryzyka związanego ze sprzedażą konsumentom zagranicznym określonych produktów czy usług na kredyt.

Sumując, eksport stanowi niezwykle ważny element funkcjonowania współczesnego handlu i jednocześnie podstawową formę internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jest on niewątpliwie jednym z najważniejszych czynników, który sprzyja internacjonalizowaniu działalności przez poszczególne przedsiębiorstwa i który jednocześnie stanowi dla nich szansę na rozwinięcie tej działalności, zdobywanie nowych klientów oraz osiągnięcie wyższych niż dotychczas zysków. Jest tak z tego względu, że eksport może generować szereg różnorodnych korzyści i że posiada on wiele zalet.

Działalność eksportowa polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP

Charakterystyka sektora MŚP

Aktualne dane na temat sektora MŚP zawarto m.in. w „Raporcie o stanie sektora MSP w Polsce”, który opublikowano w grudniu 2016 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Dalsze rozważania będą bazować na tym raporcie, z uwagi, że dostarcza on danych *stricte* odnoszących się do tego sektora, a nie jak np. dane Głównego Urzędu Statystycznego – ogółu przedsiębiorstw.

Według danych zawartych we wspomnianej publikacji, na terenie Polski obecnie działa 1,84 mln przedsiębiorstw, przy czym zdecydowaną większość spośród nich stanowią przedsiębiorstwa mikro, małe oraz średnie. Stanowią one ogółem 99,8% przedsiębiorstw w Polsce, przy czym najwięcej jest mikroprzedsiębiorstw (1,76 mln). W kraju działa ponadto 59,2 tys. małych oraz 15,5 tys. średnich przedsiębiorstw. Co istotne, od kilku lat liczba przedsiębiorstw w Polsce sukcesywnie rośnie i jest najwyższa od początku lat 90. XX w. Tak na przykład w 1999 r. liczba ta wyniosła 1,82 mln. W 2004 r., a więc w momencie akcesji Polski do UE – 1,74 mln, w 2009 r., w okresie światowego kryzysu finansowego – 1,67 mln, natomiast w 2014 r. – 1,77 mln⁶¹.

W tym miejscu należy wyjaśnić, co jest istotą mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o mikroprzedsiębiorstwa to obejmują one te przedsiębiorstwa, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie mniej niż 10 pracowników i osiągały roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług, operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat

⁶¹ J. Łapiński i in., *op. cit.*, ss. 7-8.

nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro⁶². Małe przedsiębiorstwa to takie, które zatrudniają średniorocznie od 10 do 49 pracowników i osiągają roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro⁶³. Z kolei średnie przedsiębiorstwa uznaje się za takie, które zatrudniają od 50 do 249 pracowników i których obrót nie przekracza równowartości w złotych 50 mln euro (w przypadku sumy aktywów ich bilansu – 43 mln euro)⁶⁴.

Największy odsetek przedsiębiorstw działających na terenie Polski to mikrofirmy. Pod względem ogólnej liczby przedsiębiorstw Polska wśród krajów UE plasuje się na szóstym miejscu, za Włochami, Francją, Hiszpanią, Niemcami oraz Wielką Brytanią. Znaczenie przedsiębiorstw z sektora MŚP dla gospodarki jest bardzo duże, o czym świadczy przede wszystkim fakt, że generują one 50,1% PKB (23,4% PKB tworzą przedsiębiorstwa duże, 15,3% inne podmioty, a 11,2% cła i podatki). Przy tym największy udział w tym mają mikroprzedsiębiorstwa – 30,8%. W przeciągu ostatnich lat udział przedsiębiorstw z sektora MŚP w tworzeniu PKB systematycznie rósł, przy tym oscylował zwykle w przedziale od 47% do 48%, przekraczając poziom 50% w 2013 r.⁶⁵

Sektor ten odpowiada za tworzenie wielu miejsc pracy. We wszystkich typach przedsiębiorstw w Polsce pracuje ponad 9 mln osób, przy czym aż prawie 70% (6,3 mln) spośród nich znajduje zatrudnienie w mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstwach. Przy tym aż połowa osób pracujących w sektorze przedsiębiorstw w Polsce pracuje w mikro oraz małych przedsiębiorstwach. Jeśli chodzi o nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw z sektora MŚP to wynoszą one obecnie ponad 85 mld zł rocznie (wydatki wszystkich przedsiębiorstw to 183,3 mld zł), przy czym udział średnich przedsiębiorstw wynosi 19,6%, mikroprzedsiębiorstw – 16,4%, a małych przedsiębiorstw – 10,6%. Dzięki między innymi nakładom inwestycyjnym polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą się rozwijać. O rozwoju tym świadczy fakt osiągania coraz wyższych obrotów (w 2014 r. obroty te były wyższe niż w 2008 r. o 5,5%) oraz poziomu produkcji (wzrost o 7,0%) w tych przedsiębiorstwach⁶⁶.

Na podstawie powyżej zaprezentowanych danych trzeba stwierdzić, że sektor MŚP odgrywa niezwykle ważną rolę w gospodarce Polski. Wpływ na to głównie fakt, że ma on wydatny udział w tworzeniu polskiego PKB, jak również że zapewnia on zatrudnienie wielu pracownikom. Z tych

⁶² Art. 104 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. nr 173, poz. 1807).

⁶³ Art. 105 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej..., *op. cit.*

⁶⁴ Art. 106 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej..., *op. cit.*

⁶⁵ J. Łapiński i in., *op. cit.*, ss. 8-9.

⁶⁶ *Ibidem*, ss. 12, 17.

względów tak ważnego znaczenia nabiera sprawne i efektywne funkcjonowanie polskich mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw, warunkowane między innymi internacjonalizowaniem przez nie działalności i braniem udziału w działalności eksportowej.

Eksport jako podstawa internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP

Poziom działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP, ogólnie rzecz ujmując, wykazuje trend wzrostowy, jednak szczególnie w odniesieniu do najmniejszych podmiotów, nie jest on zbyt duży. Według szacunków sporządzonych przez PARP, które bazują również na danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2014 r. tylko 4,4% przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski realizowało działalność eksportową w zakresie produktów, a 1,0% w odniesieniu do usług. Na tak niski wynik wpływ mają głównie mikroprzedsiębiorstwa, które, jak już wspomniano, stanowią największą część przedsiębiorstw działających w Polsce. Wśród mikroprzedsiębiorstw tylko 3,0% sprzedaje swoje wyroby poza granice Polski, a zaledwie 0,4% spośród nich – usługi. W pozostałych grupach przedsiębiorstw z sektora MŚP sytuacja pod tym względem jest zdecydowanie lepsza. Warto bowiem zauważyć, że 31,1% małych i 46,8% średnich przedsiębiorstw prowadzi działania z zakresu eksportu produktów, a dalsze 8,9% małych oraz 23,7% średnich w odniesieniu do usług⁶⁷.

Eksport nie jest więc tym typem działalności, który jest na szeroką skalę wdrażany w ramach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP. Uwaga ta odnosi się głównie do mikroprzedsiębiorstw. Pod względem skali stosowania, eksport ustępuje importowi, który w 2014 r. był wykorzystywany przez 7,8% (w odniesieniu do produktów) oraz 1,3% przedsiębiorstw (w przypadku usług). Pod względem produktów, import stosowało 7,8% mikro, 42,4% małych oraz 58,1% średnich przedsiębiorstw, natomiast w odniesieniu do usług – odpowiednio 0,6%, 11,0% oraz 31,1% przedsiębiorstw⁶⁸.

Jeśli chodzi o rynki unijne to działalność eksportową w ich ramach prowadzi aktualnie 3,2% polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP. Poza tymi rynkami natomiast działalność taką realizuje 1,8% takich przedsiębiorstw. W zestawieniu wszystkich krajów unijnych daje to Polsce odpowiednio 7. oraz 6. miejsce od końca. W 2014 r. eksport wyrobów przeciętnego polskiego przedsiębiorstwa wyniósł 8,5 mln zł, natomiast eksport

⁶⁷ J. Łapiński i in., *op. cit.*, s. 23.

⁶⁸ *Ibidem*, s. 23.

usług – 8,4 mln zł. W przypadku MŚP wartości te wyniosły odpowiednio 2,6 mln zł oraz 3,8 mln zł, a więc znacznie mniej niż w przypadku całego sektora przedsiębiorstw. Decydujący wpływ na to mają mikroprzedsiębiorstwa, które osiągnęły obroty w wysokości 0,6 mln zł (w przypadku produktów) oraz 1,7 mln zł (w odniesieniu do usług). Znacznie lepiej pod tym względem wypadają małe (odpowiednio 3,0 mln zł i 3,8 mln zł) oraz średnie przedsiębiorstwa (15,6 mln zł oraz 8,2 mln zł)⁶⁹.

Biorąc pod uwagę geograficzną strukturę eksportu polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP trzeba stwierdzić, że aż 90% tego eksportu jest kierowana na kontynent europejski, w tym przede wszystkim do państw unijnych (77,4% w przypadku eksportu produktów, natomiast 70,2% w odniesieniu do eksportu usług). Mowa tutaj głównie o eksporcie do takich krajów, jak Niemcy (13%), Słowacja (8%), Czechy, Litwa i państwa Beneluksu (po 7%) czy Francja (6%). Ponadto 5% polskich przedsiębiorstw eksportuje swoje wyroby do Ameryki Północnej, 3% do Azji, a po 1% do Ameryki Południowej oraz Afryki⁷⁰. Dane te pokazują, jak ogromną wręcz rolę podczas prowadzenia przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP działań eksportowych odgrywa rynek europejski, w tym głównie unijny. W ten sposób zasadne jest stwierdzenie o tym, że rynek ten stanowi bardzo ważny czynnik, który warunkuje rozwój polskich przedsiębiorstw w oparciu o internacjonalizację realizowaną pod postacią eksportu.

Kolejny wskaźnik, który można w tym miejscu wziąć pod uwagę, dotyczy udziału eksportu w przychodach polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP. Dane przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów wśród polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP w latach 2007-2014

Rok	Rodzaj przedsiębiorstwa			
	Ogółem przedsiębiorstwa w Polsce [proc.]	Mikro [w proc.]	Małe [w proc.]	Średnie [w proc.]
2007	13,4	3,3	10,8	20,3
2008	13,1	3,0	10,4	19,1
2009	13,7	2,9	10,7	18,8
2010	14,6	3,2	11,3	19,1
2011	15,2	3,1	12,3	20,2
2012	16,0	3,9	13,4	20,2
2013	17,1	4,1	14,5	21,3
2014	17,7	4,2	14,5	21,5

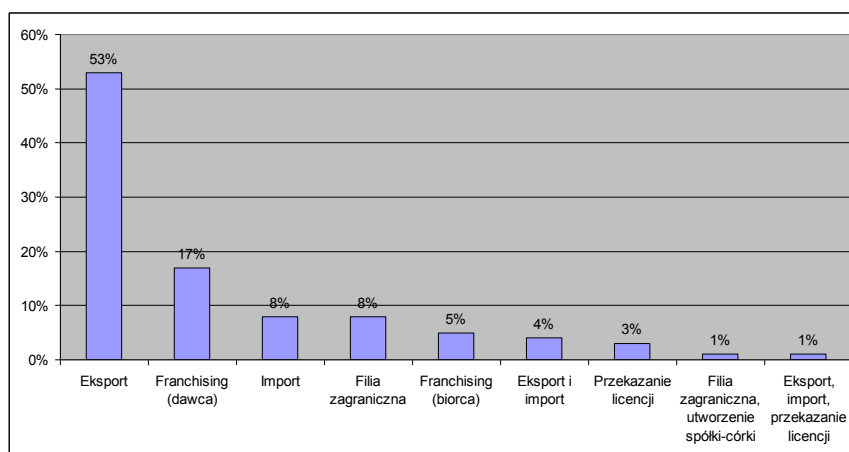
Źródło: opracowanie na podstawie J. Łapiński i in., *op. cit.*, s. 29.

⁶⁹ J. Łapiński i in., *op. cit.*, s. 25, 27.

⁷⁰ *Ibidem*, s. 26; K. Przybylska, *Formy, op. cit.*, s. 144.

Jak wynika z tabeli 4, w przeciągu kilku ostatnich lat wskaźnik dotyczący udziału eksportu w przychodach ze sprzedaży wśród polskich przedsiębiorstw zwiększał się. O ile w 2007 r. wyniósł 13,4%, a w 2010 r. 14,6%, to w 2014 r. osiągnął już poziom 17,7%. Wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP największy udział został odnotowany wśród przedsiębiorstw średnich (21,5% w 2014 r.), natomiast zdecydowanie najniższy wśród mikroprzedsiębiorstw (4,2% w tym samym okresie). Co charakterystyczne, biorąc pod uwagę omawiany wskaźnik polskie przedsiębiorstwa działające w sektorze MŚP wypadają korzystnie w porównaniu z innymi krajami unijnymi. Wskaźnik ten jest bowiem o ponad 2/3 wyższy niż średnia dla państw UE⁷¹.

Jak wynika z powyżej przedstawionych danych, polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP nie zajmują się na zbyt szeroką skalę działalnością eksportową, co dotyczy szczególnie mikroprzedsiębiorstw. Dla uzyskania jednak pełnego obrazu odnośnie tej działalności w tym miejscu warto zaprezentować jeszcze wyniki badań, w których podjęte zostały rozważania na temat form internacjonalizacji najczęściej wykorzystywanych przez polskie przedsiębiorstwa działające w sektorze MŚP. Wśród nich można wspomnieć o badaniach zrealizowanych w 2011 r. przez W. Głoda na grupie 100 przedsiębiorstw z sektora MŚP, działających na terenie województwa śląskiego. Podczas tych badań przedstawiciele wspomnianych przedsiębiorstw spytano między innymi o to, jakie formy internacjonalizacji są stosowane w ich ramach. Rozkład odpowiedzi respondentów prezentuje wykres 1.



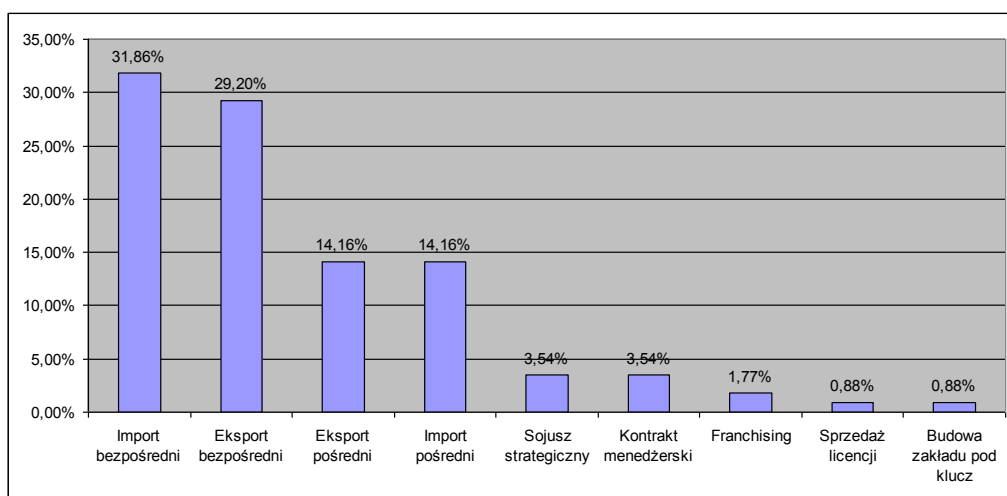
Wykres 1. Formy internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw zbadanych przez W. Głoda w 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Głód, op. cit., s. 84.

⁷¹ J. Łapiński i in., op. cit., s. 28.

Wyniki badań W. Głoda wskazują, że eksport jest tą formą internacjonalizacji, która jest na najszerszą skalę stosowana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze MŚP w Polsce. Wśród przedsiębiorstw z terenu województwa śląskiego taka forma jest wykorzystywana przez 53% spośród nich. Na drugim miejscu znajduje się franchising (razem 22%), a na trzecim import (8%).

Kolejne badanie, którego wyniki warto tutaj przytoczyć, zostało przeprowadzone przez K. Przybylską w 2008 r. wśród 53 przedsiębiorstw z sektora MŚP, działających na terenie całej Polski. Podczas tego badania respondentów również spytano o formy ekspansji zagranicznej MŚP – wykres 2.



Wykres 2. Formy internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw uczestników badania K. Przybylskiej z 2008 r.

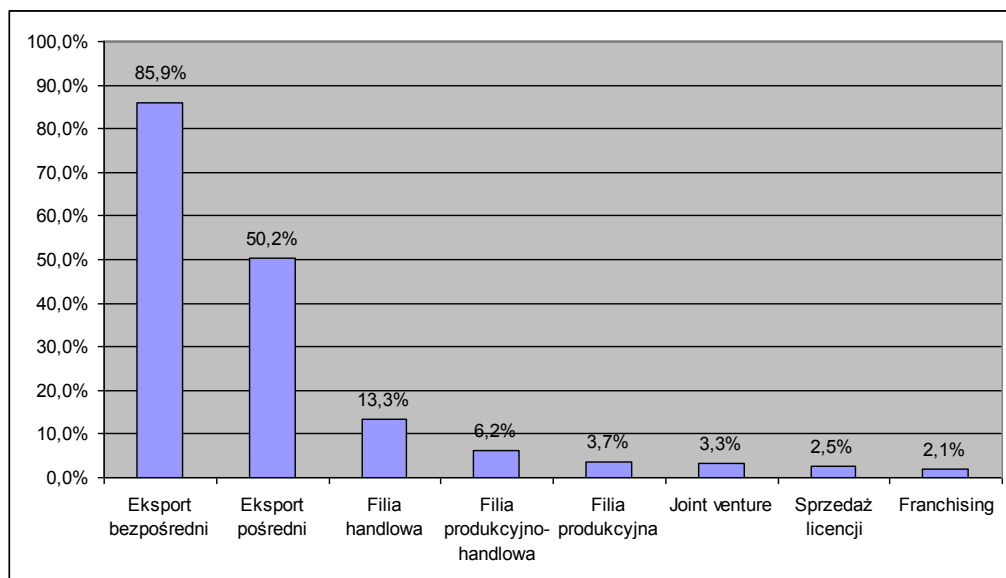
Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Przybylska, Formy internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Z. Dach (red.), Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne, PTE, Kraków 2010, s. 137.

Podczas badania K. Przybylskiej dowiedziono, że eksport znajduje się na drugim miejscu wśród form internacjonalizacji stosowanych przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP w Polsce. Stosuje go 43,36% badanych przedsiębiorstw i ustępuje on jedynie importowi (razem 46,02% wskazań). Należy dodać, że K. Przybylska podkreśliła, iż „eksport jest główną aktywną formą internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw”⁷², na co wpływ ma fakt, że import zalicza się do form pasywnych.

Wniosek ten został potwierdzony również podczas badań zrealizowanych przez M. Jarosińskiego. Odbłyły się one w 2010 r. na grupie 302

⁷² K. Przybylska, *Formy...*, op. cit., s. 141.

przedsiębiorstw, wśród których największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa średnie (55%). Podczas tego badania starano się rozpoznać podstawowe formy rozwijania działalności przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP na rynkach zagranicznych – wykres 3.



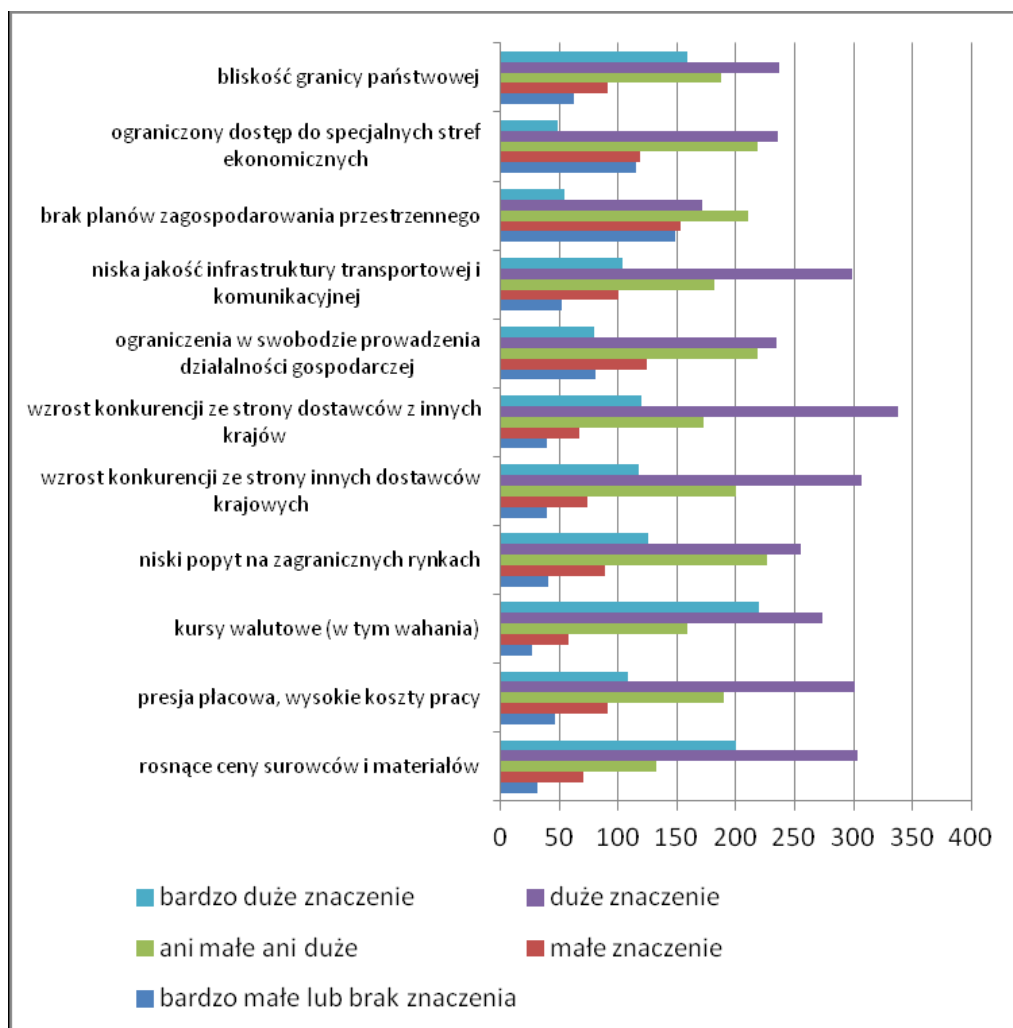
Wykres 3. Formy internacjonalizacji według respondentów badania M. Jarosińskiego z 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jarosiński, Stan zaawansowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 46.

Także badanie zrealizowane przez M. Jarosińskiego dowiodło, że eksport jest podstawową formą internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce. Przy tym w badanych podmiotach częściej stosowano działania z zakresu eksportu bezpośredniego (85,9%) niż pośredniego (50,2%).

Ogółem na podstawie powyżej przytoczonych wyników różnych badań trzeba stwierdzić, że eksport jest podstawową formą ekspansji przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce na zagranicznych rynkach. Ciekawym zagadnieniem związanym z eksportem jest to, jakie czynniki skłaniają te przedsiębiorstwa do podejmowania działalności eksportowej.

Badanie na temat tych czynników zrealizował między innymi A. Karasek. Odbyło się ono w 2011 r. na grupie 1680 przedsiębiorstw z sektora MŚP, działających na terenie województwa lubelskiego. Wspomniana autorka podzieliła czynniki decydujące o podjęciu działalności eksportowej na te, które mają charakter zewnętrzny oraz wewnętrzny. Jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, to dane na ich temat prezentuje wykres 4.



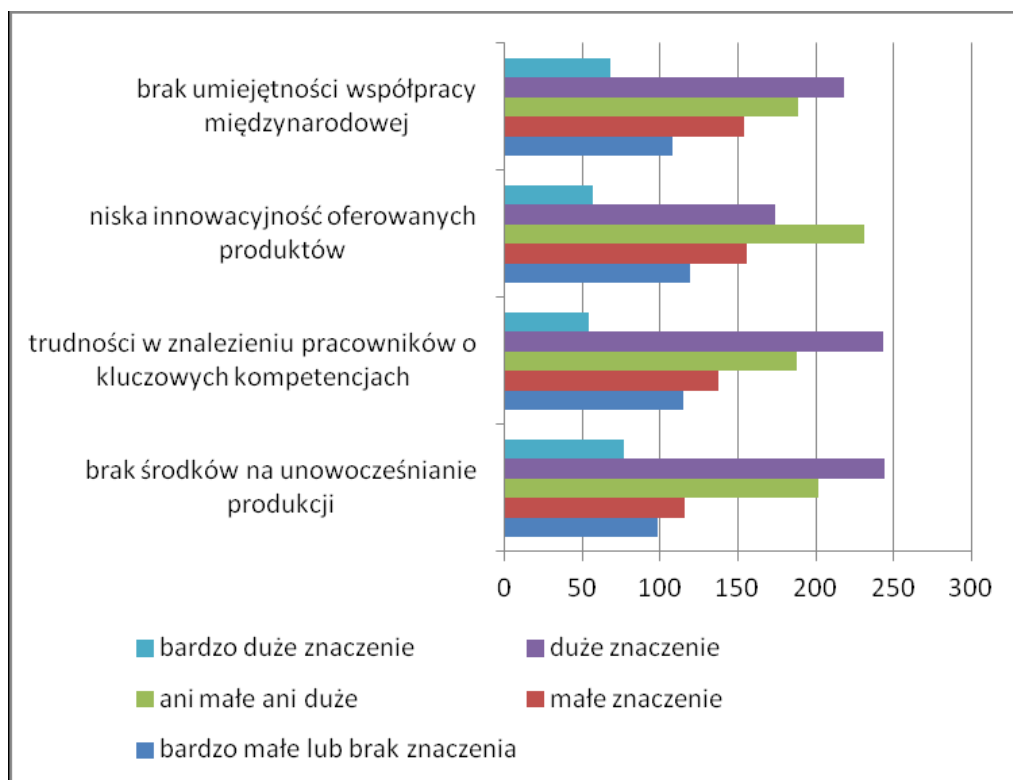
Wykres 4. Czynniki zewnętrzne wpływające na podejmowanie działalności eksportowej w opinii respondentów badania A. Karasek z 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Karasek, op. cit., s. 127.

Wśród czynników zewnętrznych decydujące znaczenie mają te, które odnoszą się do rosnących cen surowców i materiałów (ogółem 53,34% wskazań), wahań kursów walutowych (52,30%), wzrostu konkurencji ze strony dostawców z innych państw (48,57%) i krajowych (44,96%), jak również presji płacowej, związanej z wysokimi i ciągle rosnącymi kosztami wynagrodzeń dla pracowników (43,37%)⁷³ – wykres 4.

⁷³ A. Karasek, op. cit., s. 127.

Wykres 5 przedstawia czynniki o charakterze wewnętrznym, które mają wpływ na podejmowanie przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP działań związanych z eksportem.



Wykres 5. Czynniki wewnętrzne wpływające na podejmowanie działalności eksportowej w opinii respondentów badania A. Karasek z 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Karasek, *op. cit.*, s. 125.

Wśród czynników wewnętrznych, które wpływają na podejmowanie przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP decyzji o internacjonalizacji działalności, znajdują się głównie: brak środków na unowocześnienie produkcji (ogółem 43,55%), trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników (40,30%) oraz brak umiejętności w zakresie nawiązywania i intensyfikowania współpracy międzynarodowej (38,80%)⁷⁴.

Trzeba zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu dokonuje się niejednokrotnie klasyfikacji przedsiębiorstw, które zajmują się działalnością eksportową. Jedną spośród nich, biorącą pod uwagę kryterium odnoszące się do skali działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa, wyodrębnia

⁷⁴ A. Karasek, *op. cit.*, s. 125.

przedsiębiorstwa eksperymentujące (wielkość ich sprzedaży poza granice macierzystego kraju nie przekracza 10% ogółu ich obrotów), średnio doświadczone (wielkość sprzedaży od 11% do 40%) oraz bardzo doświadczone (więcej niż 40% sprzedaży trafia na zagraniczne rynki). Dane na temat tego, jakie rodzaje przedsiębiorstw występują w sektorze MŚP w Polsce przedstawia tabela 5. Przy tym wzięto pod uwagę wyniki badań zrealizowanych przez K. Przybylską.

Tabela 5. Podział przedsiębiorstw z sektora MŚP na eksperymentujące, a także średnio oraz bardzo doświadczone w eksporcie

Rodzaj przedsiębiorstwa	Eksporterzy eksperymentujący	Eksporterzy średnio doświadczeni	Eksporterzy bardzo doświadczeni
Mikro	0	1	2
Małe	3	2	3
Średnie	8	8	6
Razem	11	11	11

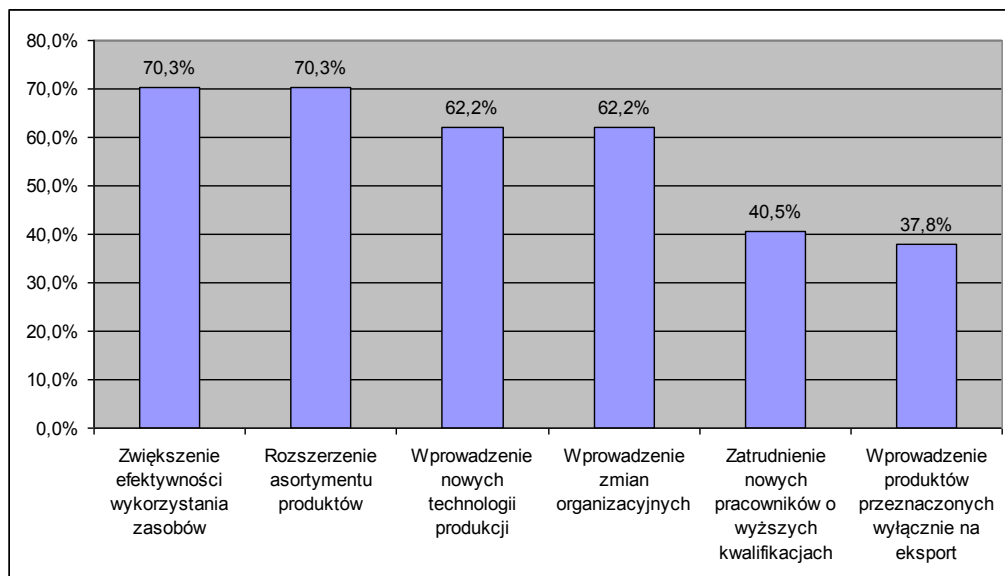
Źródło: opracowanie na podstawie: S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry, European, „Journal of Marketing”* 1999, nr 1-2, pp. 123-125; B. Glinkowska, B. Kaczmarek, op. cit., s. 20K. Przybylska, *Proces*, op. cit., ss. 73-74.

Jak wynika z tabeli 5, w grupie przebadanych przez K. Przybylską przedsiębiorstw największy udział sprzedaży zagranicznej w ogólnej wartości sprzedaży występuje wśród przedsiębiorstw średnich. Ogólnie jednak trzeba stwierdzić, że wszystkie grupy eksporterów są reprezentowane wśród badanych przedsiębiorstw w równym stopniu.

Na koniec warto jeszcze podjąć rozważania na temat efektów, które są uzyskiwane przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP w wyniku podjęcia internacjonalizacji poprzez eksport. Badania w tym zakresie zostały przeprowadzone między innymi przez A. Kłysik-Uryszek i T. Serwachę w 2013 r. Wzięło w nich udział 55 przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego, przy czym największą część spośród nich stanowiły przedsiębiorstwa małe (53,3%). Należy wprowadzić dodać, że w omawianym badaniu wzięły również udział przedsiębiorstwa duże, to jednak stanowiły one zdecydowaną mniejszość wśród ogółu przebadanych podmiotów (4,6%)⁷⁵.

Przedstawicieli badanych przedsiębiorstw zapytano między innymi o to, jakie są efekty prowadzonej przez nich działalności eksportowej. Rozkład uzyskanych odpowiedzi prezentuje wykres 6.

⁷⁵ A. Kłysik-Uryszek, T. Serwach, *Znaczenie działalności eksportowej dla przedsiębiorstw z województwa łódzkiego – wyniki badania ankietowanego*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 5, s. 32.



Wykres 6. Najważniejsze efekty prowadzenia działalności eksportowej według respondentów badania A. Kłysik-Uryszek i T. Serwacha

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kłysik-Uryszek, T. Serwach, op. cit., s. 39.

Wśród najważniejszych efektów realizacji działalności eksportowej respondenci badania przeprowadzonego przez A. Kłysik-Uryszek i T. Serwacha wskazali głównie na zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów oraz poszerzenie asortymentu oferowanych produktów (taką deklarację złożyło po 70,3% spośród nich), jak również na wprowadzenie nowych technologii produkcji i wdrożenie określonych zmian organizacyjnych (po 62,2%). Dane te pokazują, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP, decydując się na rozpoczęcie działalności eksportowej, mogą uzyskiwać szereg różnorodnych korzyści, dzięki którym może dojść do znacznego usprawnienia ich funkcjonowania oraz poszerzenia zakresu prowadzonej działalności.

Podsumowanie

W dobie coraz bardziej zglobalizowanego oraz mocno konkurencyjnego rynku poszczególne przedsiębiorstwa poszukują różnorodnych sposobów efektywnego prowadzenia i rozwoju działalności, jak również sprawnego odpowiadania na wciąż zmieniające się preferencje klientów. Wśród takich sposobów wymienić należy internacjonalizację, która jest rozumiana jako proces, w ramach którego poszczególne przedsiębiorstwa rozwijają swoją

działalność, wchodząc na zagraniczne rynki i oferując na nich swoje produkty bądź usługi.

Jak wynika z analiz dokonanych w niniejszym opracowaniu, wśród najważniejszych ścieżek umiędzynaradawiania działalności dostrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP znajduje się eksport. Dowiodły tego badania zrealizowane między innymi przez W. Głoda (2011 r.), M. Jarosińskiego (2010 r.) oraz K. Przybylską (2008 r.). Trzeba jednak tutaj podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP na niezbyt dużą skalę angażują się w eksport, o czym świadczy przede wszystkim fakt, że tylko 4,4% spośród nich realizuje eksport produktów, a 1,0% – eksport usług. Na tak niskie wyniki wpływ ma głównie funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw, które stanowią około 96% ogółu przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Wśród tych przedsiębiorstw bowiem tylko 3,0% eksportuje swoje wyroby, a 0,4% – usługi. Znacznie lepsza sytuacja pod tym względem występuje w przedsiębiorstwach małych oraz średnich, które jednak nie mają aż tak dużych udziałów w rynku, jak mikroprzedsiębiorstwa.

Pomimo niskiej skali działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP, ważne jest to, że to właśnie eksport staje się jednym z najważniejszych czynników, który sprzyja internacjonalizowaniu działalności przez te przedsiębiorstwa. Decyduje o tym fakt, że to właśnie eksport jest z reguły pierwszą formą zagranicznego angażowania się polskich przedsiębiorstw. Dopiero po realizacji działań z jego zakresu przechodzą one do wdrażania innych form internacjonalizacji, w tym na przykład tworzenia spółek *joint venture* czy prowadzenia franchisingu. Wpływ na taki stan rzeczy ma głównie fakt, że eksport nie wymaga ponoszenia aż tak dużych nakładów finansowych czy organizacyjnych, jak inne formy umiędzynaradawiania. Ponadto jego realizacja jest związana między innymi z możliwością korzystania na szeroką skalę z usług agentów i pośredników, którzy zajmują się organizacją sprzedaży i dystrybucją produktów na nowych rynkach. Co istotne, eksport stanowi podstawę wdrażania wielu strategii internacjonalizacji, które są stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa. Mowa między innymi o strategii etno- i policentrycznej czy *skimminngu* oraz *dumpingu*.

Wynika z tego, że przedsiębiorcy sektora MŚP w eksporcie upatrują pewnej szansy rozwoju działalności w przyszłości, jednak na dzień dzisiejszy niewielu z nich zdecydowało się na umiędzynarodowienie działalności przy wykorzystaniu eksportu. Jednocześnie z roku na rok zwiększa się zainteresowanie tą formą internacjonalizacji działań. Oznacza to, że zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które pragną wejść na rynek międzynarodowy.

Trzeba zaznaczyć, że polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP, decydując się na uruchomienie działalności eksportowej, kierują się różnorodnymi uwarunkowaniami. Ogólnie można je podzielić na zewnętrzne i we-

wewnętrzne. Wśród czynników zewnętrznych istotną rolę pełnią te, które odnoszą się do rosnących cen surowców i materiałów na poszczególnych rynkach, wahań kursów walutowych, wzrostu poziomu konkurencji czy rosnącej presji płacowej. Z kolei wśród czynników wewnętrznych należy wspomnieć o braku środków na unowocześnienie produkcji czy trudnościach w znalezieniu odpowiednio wykwalifikowanych i wystarczająco kompetentnych pracowników.

Dzięki eksportowi polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą uzyskiwać szereg korzyści. Zalicza się do nich między innymi zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów, poszerzenie asortymentu oferowanych produktów i wprowadzenie takich wyrobów, które są oferowane wyłącznie na zagranicznych rynkach, wdrożenie nowoczesnych technologii produkcji i zmian organizacyjnych, a także zatrudnienie nowych, o wiele lepiej wykwalifikowanych pracowników. Wszystkie te korzyści przyczyniają się na przykład do obniżania kosztów jednostkowych i wzrostu dochodów przedsiębiorstw z sektora MŚP, jak również zwiększania skali produkcji, szybszego transferu technologii czy zmniejszenia ryzyka związanego ze sprzedażą określonych towarów i usług. Są to więc wymierne korzyści, stanowiące podstawę do skutecznego i sprawnego prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP na mocno konkurencyjnym rynku, jak również do poszukiwania coraz efektywniejszych rozwiązań związanych z unowocześnianiem produkcji i rozwijaniem zasobów ludzkich czy kapitałowych.

W ten sposób zasadne jest stwierdzenie na temat tego, że eksport to obecnie jeden z najważniejszych czynników, który może sprzyjać umiędzynarodowieniu działalności przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP (przede wszystkim w dłuższej perspektywie), i który stanowi jednocześnie istotną szansę ich rozwoju na konkurencyjnym rynku, co potwierdza założenie wstępne.

Literatura

- Albaum G., Strandkov J., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Longan Publishing, Harlow 2002.
- Bausch A., Krist M., *The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis*, „Management International Review” 2007, no. 3.
- Bielawska A., *Ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne* [w:] T. Famulska (red.), *Szkice o finansach, Księga jubileuszowa prof. zw. dr hab. Krystyny Znanieckiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.

- Bielawska A., Łukasik G., *Eksport mikro i małych przedsiębiorstw szansą polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 102.
- Blanke-Ławniczak K., *Koncepcja zarządzania internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116.
- Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, TNOiK, Toruń 2008.
- Breza M., *Międzynarodowe transakcje gospodarcze*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa 2009.
- Chądrzyński M., *Rola sektora MSP w handlu zagranicznym Polski w latach 1994-2004*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 72.
- Chetty S., *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry, European*, „Journal of Marketing” 1999, no. 1-2.
- Cieślik J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia Leona Koźmińskiego. Centrum przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Dennis A., Shepherd B. *Trade costs, barriers to entry and export diversification in developing countries*, „Policy Research Working Paper” 2007, no. 4368.
- Doryń W., Stachera D., *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 11-12.
- Dunning J.H., *International Production and Multinational Enterprise*, Routledge Taylor&Francis Group, London-New York 2013.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Głód W., *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 184.
- Golejewska D., *Eksport jako czynnik rozwoju regionalnego. Aspekt teoretyczny*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1.

- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Gorynia M., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Hennart J.F., *The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship*, „Management International Review” 2007, no. 3.
- Jarosiński M., *Stan zaawansowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Karasek A., *Czynniki decydujące o podjęciu działalności eksportowej na przykładzie województwa lubelskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 64.
- Kłysik-Uryszek A., Serwach T., *Znaczenie działalności eksportowej dla przedsiębiorstw z województwa łódzkiego – wyniki badania ankietowanego*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 5.
- Łapiński J. i in., *Przedsiębiorczość w Polsce – stan obecny i zmiany w czasie* [w:] A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2016*, PARP, Warszawa 2016.
- Maśloch P., *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnych cywilizacji*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” 2005, nr 1.
- Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., Nieżurawska J., *Umieędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako szans na sukces*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1.
- Oczkowska R., *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 677.
- Pacześniak A., *Niepaństwowy system polityczny Unii Europejskiej* [w:] A. Pacześniak, M. Klimowicz (red.), *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie*, Wydawnictwo OTO, Wrocław 2014.
- Piercy N.F., *Company Internationalization: Active and Reactive Exporting*, „European Journal of Marketing”, 1981, nr 3.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Przybylska K., *Formy internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] Z. Dach (red.), *Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne*, PTE, Kraków 2010.
- Przybylska K., *Internacjonalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji*, „Ekonomista” 1998, nr 5-6.
- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” 2005, nr 3.
- Puchalska K., *Aktywność eksportowa przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 3.

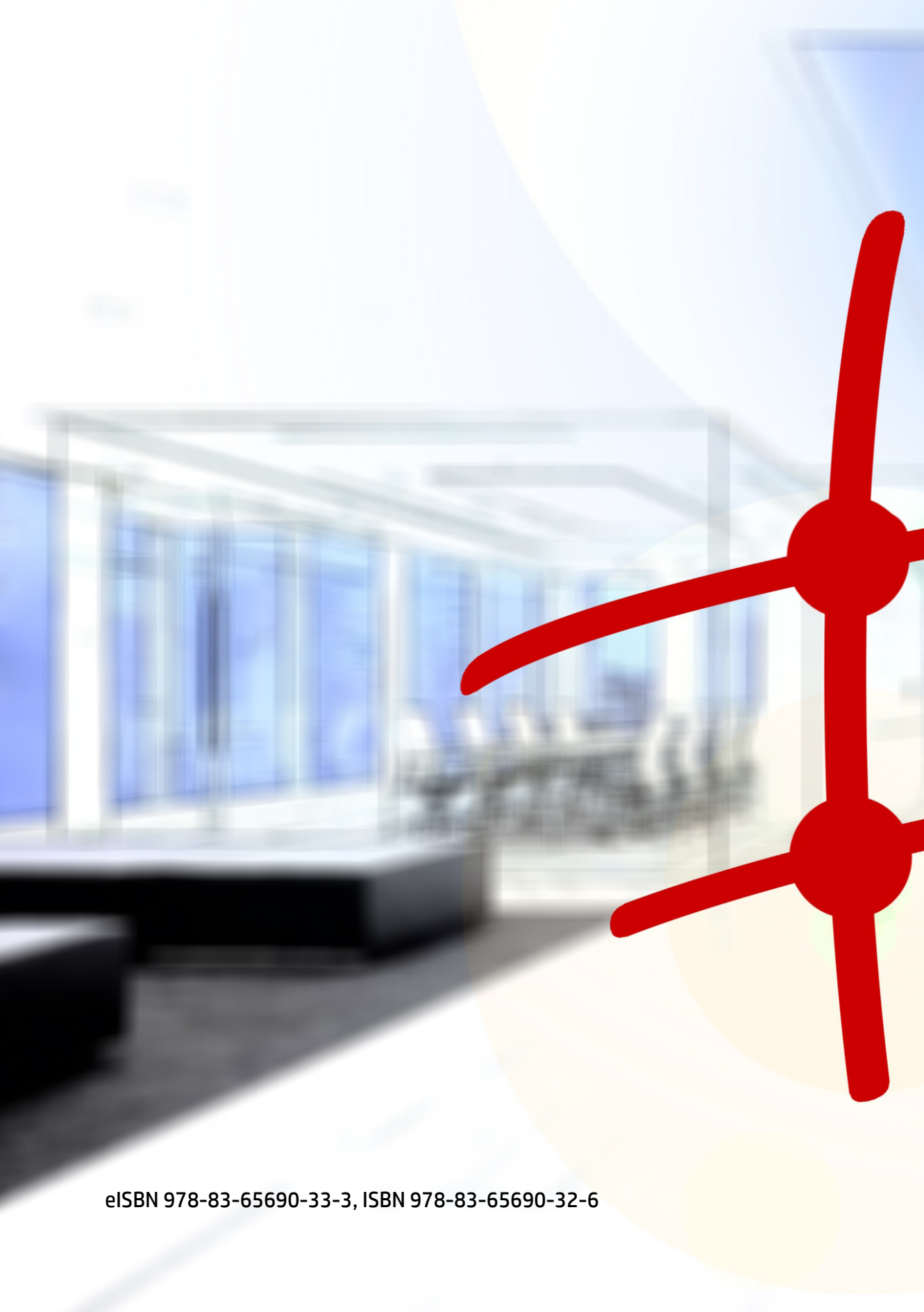
- Rymarczyk J., *Formy handlu zagranicznego [w:]* J. Rymarczyk (red.), *Handel zagraniczny, Organizacja i technika*, PWE, Warszawa 2012.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe*, „International Journal of Management and Economics” 2006, nr 19.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2004.
- Szczypiński Ł., *Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu” 2012, nr 3.
- Teneta-Skwiercz D., *Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstwa na przykładzie Indii*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1.
- Wach K., *Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw z branż high tech: wstępne wyniki badań sondażowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 10.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Witek-Hajduk M.K., *Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 11-12.
- Wszelaki A., *Wybrane problemy opodatkowania, dokumentacji i ewidencji księgowej towarów importowanych i eksportowanych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Współczesne Finanse” 2015, nr 4.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Umiędzynarodowienie i globalizacji a strategie rozwoju przedsiębiorstw [w:]* A. Potocki (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Żbikowska A., *Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, PWE, Kraków 2012.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. nr 54, poz. 535.).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. nr 173, poz. 1807).

Strony internetowe

- <http://stat.gov.pl/> (online: 03.04.2017).
- Czubek H., *Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/wykladymtg/dzial-market-hcz-1a.doc (online: 03.04.2017).



eISBN 978-83-65690-33-3, ISBN 978-83-65690-32-6