

Krystyna SERAFIN
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

WPŁYW GLOBALIZACJI NA FUNKCJONOWANIE FIRM SEKTORA MSP

Niezwykle istotnym zagadnieniem dla współczesnych organizacji jest wpływ zmian zachodzących w otoczeniu na ich pozycję i możliwość sprawnego funkcjonowania. Bardzo istotne są zmiany będące konsekwencją globalizacji oraz integracji z gospodarkami innych państw Unii Europejskiej. Znaczący wpływ na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw ma także dokonująca się ciągle transformacja gospodarcza i polityczna. Wpływ wymienionych czynników jest znaczący dla każdej organizacji. Jednak szczególnie duże znaczenie mogą one odegrać w odniesieniu do firm sektora MSP

1. WPROWADZENIE

Czynnikiem, który zdaniem coraz większej grupy przedsiębiorców silnie zaczyna oddziaływać na stan firmy i możliwości jej rozwoju, staje się wzrastająca turbulencja otoczenia firmy. Rozpoznanie zmian, a zwłaszcza próby ich przewidzenia, stają się niezwykle trudne ze względu na zmianę ich charakteru z ewolucyjnego na rewolucyjny. Koniec XX i początek XXI wieku zdecydowanie uwidocznił istotną zmianę rozmiarów otoczenia firm — oprócz tradycyjnego otoczenia bliższego i dalszego niezbędne stało się uwzględnianie w działalności firmy, a zwłaszcza w planowaniu i zarządzaniu strategicznym, wymiaru globalnego. Wyraźnie widoczne staje się również obejmowanie procesami globalizacji nie tylko firm działających na rynkach międzynarodowych, lecz również firm działających na rynku krajowym a nawet lokalnym. Na działalność firm polskich znaczący wpływ ma również postępująca integracja z gospodarkami innych państw Unii Europejskiej. Ciągłe znaczący wpływ na warunki w jakich funkcjonują firmy ma dokonująca się nadal transformacja gospodarcza i polityczna w Polsce.

2. WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE DZIAŁALNOŚCI FIRMY

We współczesnej gospodarce, działające na rynku firmy są w coraz większym stopniu związane silnymi, multilateralnymi relacjami z ich otoczeniem. Powiązania te wpływają w sposób zdecydowany zarówno na bieżące działania firm jak również na kształtowanie się strategii ich działania w przyszłości. Prawidłowe zidentyfikowanie pojawiających się w otoczeniu trendów i ich znaczenia nawet w nieodległej przyszłości, w warunkach nasilającej się jego turbulencji, jest zadaniem niezwykle trudnym, nawet przy założeniu, że ilość elementów podlegających zmianom byłaby w pewnych granicach stała. Tradycyjny w zarządzaniu podział otoczenia, na otoczenie bliższe i dalsze, należy obecnie

poszerzyć w obydwu tych obszarach o otoczenie międzynarodowe. „To właśnie otoczenie międzynarodowe jest źródłem aktywności różnych podmiotów gospodarczych - zarówno tych działających na rynkach zagranicznych, jak też tych ograniczających się do rynków krajowych - co oznacza, że należy je traktować jako zasadnicze, a nie dodatkowe pole analizy i wyborów strategicznych przedsiębiorstw”.¹

Otoczenie, które jest rozumiane jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży produktów, zakresy działania i perspektywy rozwojowe, staje się coraz bardziej złożone, burzliwe i niepewne a także coraz bardziej wymagające. Wynika to z następujących powodów:

- rośnie złożoność struktury otoczenia i rynku, jego nasycenie nowoczesnymi, o wysokiej jakości i stosunkowo tanimi wyrobami z krajów uważanych dotychczas za rozwijające się;
- zwiększa się złożoność wyrobów, rosną wymagania co do ich jakości, a także w zakresie wykonawstwa i niezawodności, terminowości dostaw i usług serwisowych, co zwiększa trudność ich wytwarzania oraz stawia wysokie wymagania kontroli jakości i sterowania produkcją;
- zwiększa się częstotliwość wprowadzania nowości i innowacji zapewniających produkcję nowego wyrobu w coraz krótszym czasie - powstają elastyczne systemy produkcji pozwalające na jej efektywność także w małych seriach;
- następują wyraźne zmiany w organizacji produkcji, automatyzacja wkracza coraz szerzej do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa;
- następuje przestawianie produkcji przemysłowej na mniej materiałochłonne i energochłonne produkty oraz procesy technologiczne, a także „odrywanie się produkcji od zatrudnienia” i jej „odmaterializowanie”. Koszty pracy i koszty materiałowe tracą na znaczeniu jako składniki kosztów komparatywnych i jako narzędzie konkurencji;
- rośnie znaczenie informacji, która staje się ważnym towarem eksportowym. Informatyka i najnowsze środki przenoszenia, opracowania i przechowywania informacji przenikają do wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Skracą się czas przenoszenia informacji z kraju do kraju i z kontynentu na kontynent, co pozwala na szybsze reakcje przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu;
- następuje reorientacja z centralizacji na decentralizację, z pomocy instytucjonalnej na osobistą inicjatywę, z demokracji reprezentatywnej na partycypacyjną, z hierarchicznych form organizacyjnych na struktury sieciowe (samoorganizacja), zwiększają się możliwości wyboru stojące przed ludźmi;
- zmieniają się aspiracje i potrzeby ludzi. Ludzie „nowych wartości” domagają się organizacji pracy łączącej wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi, z racjonalnością działania i kierowania (tzw. twórcze kierowanie), a więc pracy bezpiecznej, sensownej, angażującej intelekt, inwencję i samoocenę jej wykonawców (tzw. pracy samosterownej), a także umożliwiającej tzw. suwerenność czasową, elastyczne zatrudnienie i godziwe zarobki;

¹ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.26

- zmieniają się przepisy prawne i restrykcje zagraniczne, nasila się konkurencja przewagą wartości dla klienta, pogarszają warunki kredytowania, spada znaczenie ceny i skali produkcji jako narzędzi konkurencji i osiągania wysokiego zysku, instrumentem pozyskiwania rynku staje się wysoka jakość wyrobów i usług oraz szybkość przystosowania się do jego potrzeb (interaktywny, wertykalny marketing);
- zmniejsza się czasokres planowania z przynajmniej średnim stopniem pewności, kluczem do sukcesu staje się odbieranie impulsów z rynku i ich najszybsza realizacja. Głównym sposobem poprawienia konkurencyjności staje się maksymalne skrócenie czasu rozpoznania potrzeb;
- rośnie zainteresowanie tzw. *shareholders*, tj. osób i instytucji, mających wpływ na przedsiębiorstwo, jego priorytety i kierunki rozwoju. Przedsiębiorstwa muszą odpowiadać na ich oczekiwania, tworząc określone mechanizmy adaptacyjne. Rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw, które mają się w rezultacie stawać organizacjami służącymi otoczeniu.

Coraz częściej pojawiają się sytuacje trudne, nieuporządkowane, będące wynikiem nasilających się zaburzeń w otoczeniu, czyli jednoczesnej jego niepewności i złożoności. Organizacja nie zawsze ma możliwość skutecznego zmierzenia się z wyzwaniami przed jakimi się znalazła.

2.1. Nowa gospodarka

Rewolucyjne zmiany w informatyce oraz telekomunikacji, skrócenie czasu wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych do masowego użycia w skali całego świata pozwoliły na wykształcenie się procesów gospodarczych nowego typu. Z dotychczasowej tradycyjnej formy przekształciły się one w formę elektroniczną, co dało początek tzw. „nowej gospodarce”. Oprócz tego określenia często używa się również innych nazw takich jak proponowana przez OECD gospodarka oparta na wiedzy (podkreślająca znaczenie zastosowania wiedzy i nowych technologii), gospodarka elektroniczna, biznes elektroniczny, gospodarka sieciowa.² Wszystkie te określenia odwołują się jednak to tego samego zespołu nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych będących efektem współczesnego postępu technologicznego, stymulowanych przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci Internet.

Wirtualizacja działalności gospodarczej uwolniła firmy od nakładanych przez geografę i czas ograniczeń, pozwoliła wejść na nowe rynki bez konieczności fizycznej na nich obecności, umożliwiając prawie natychmiastową sprzedaż zarówno produktów materialnych jak i niematerialnych niemal każdemu klientowi i niemal w każdym miejscu. W oparciu o nowe możliwości powstawały i przekształcały się w koncerny transnarodowe nowe firmy takie jak Amazon czy Ebay. Nowoczesne technologie otwały drogę do rynków światowych nie tylko działającym KTN, lecz również firmom średnim i małym. „Łatwość dokonywania transferów finansowych w połączeniu z neutralizacją barier, skłoniła wiele firm do „myślenia” i działania w wymiarze globalnym. Poza tym małe i średnie przedsiębiorstwa, zyskały możliwość wchodzenia w alianse z innymi partnerami na całym świecie i w ten sposób przekroczyły barierę skali działalności oraz stały się

² K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2007, s. 142

elementem swoistej wirtualnej organizacji.”³ Wirtualizacja działalności otworzyła firmom nie tylko sferę sprzedaży, lecz również sferę produkcji łącząc dostawców z odbiorcami.

„Nowa gospodarka” stawia przed firmami zarówno dużymi, jak i małymi konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych warunków. Wdrożone czasami z ogromnymi nakładami kosztów, nowe technologie wkrótce stają się ogólnodostępne i powszechne, a sam fakt ich wdrożenia nie poprawia radykalnie pozycji firmy i aby utrzymać się na rynku, należy dokonywać ciągłej, czasami niezwykle głębokiej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Doskonalenia wymaga zwłaszcza kultura organizacyjna firmy wobec ciągle rosnących oczekiwań klientów. Mając praktycznie nieograniczony dostęp do informacji o produktach i cenach, klienci mają ogromną łatwość wyszukiwania najkorzystniejszych ofert. Wskutek presji konkurencyjnej dochodzi do stabilizacji cen, wobec tego jakość oferowanych produktów i poziom obsługi klienta (indywidualne podejście, rozpoznanie potrzeb, oszczędność czasu, wygoda w dokonywaniu zakupów, szeroki zakres oferty) rozstrzyga o odniesieniu sukcesu na rynku. By podołać zmianom w organizacji i w kulturze firmy stawiane są coraz wyższe wymagania wobec pracowników. Niezbędnymi cechami stają się samodzielność, zdolność do trafnego podejmowania decyzji, umiejętność uczenia się i chęć do stałego dokształcania, umiejętność przystosowywania się do zmian, kreatywność, gotowość do zaangażowania w sprawy firmy z zwłaszcza umiejętności komunikacji interpersonalnej.

2.2. Rozwój technologiczny i innowacyjność

Nieodłącznie związany z działalnością firm, a zwłaszcza firm „nowej gospodarki” jest rozwój technologiczny i innowacyjność. Często przyjmowane jest określenie innowacji jako „nowego rozwiązania, pomysłu w zakresie technologii lub organizacji, który jeśli znalazłby zastosowanie praktyczne, mógłby przy nieść pewną dodaną wartość pomysłodawcy lub właścicielowi praw do tego rozwiązania i określone dodatkowe korzyści pewnym grupom społecznym”.⁴

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw charakteryzuje odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje. W latach 1994-1996 innowacje wprowadziło 37,6% badanych przedsiębiorstw polskich, natomiast w następnych latach 1997-1998 odsetek ten zmniejszył się do 28,9%. W rozbiciu ze względu na wielkość firm, w poszczególnych grupach odsetki te kształtowały się następująco: małe firmy 4,1%, średnie 23,5%, duże 63,6% wielkie 78,1%.⁵ Taki rozkład danych świadczy, po pierwsze o związku innowacyjności z wielkością firmy, a po drugie o niewielkiej innowacyjności firm małych. Główną barierą we wprowadzaniu nowych technologii jest brak własnych funduszy na B + R w małych firmach. Sytuacja ta ulega stopniowo zmianie, najpierw przed akcesją do UE dzięki środkom z funduszy spójności, a obecnie dzięki środkom z funduszy strukturalnych w ramach Celu nr 1 przeznaczonym m.in. na wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozwoju zasobów ludzkich. Również w ramach Celu 2 polityki regionalnej UE przeznaczono środki na ułatwienie transferu badań i nowych technologii do przedsiębiorstw.⁶ W związku z tym można było spodziewać się znacznego wzrostu innowacyjności w polskich firmach, co nastąpiło po akcesji.

³ K. Marzęda, *Proces globalizacji...*, op. cit., s. 144

⁴ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania...*, op. cit., s. 76

⁵ Ibid., s. 81

⁶ J. Michałek, *Polska w Unii Europejskiej. Dynamika konwergencji ekonomicznej*, PWN, Warszawa 2007, s. 197

2.3. Strategia Lizbońska

Nowe wyzwania związane z globalizacją i rosnącą konkurencyjność innych gospodarek światowych, a zwłaszcza gospodarki USA, pojawienie się w krajach Unii barier strukturalnych spowalniających, a nawet hamujących wzrost gospodarczy oraz wysoki poziom bezrobocia doprowadziły do szerokiej dyskusji nad koniecznością określenia nowego programu reform gospodarczych UE. Jej efektem było przyjęcie podczas posiedzenia Rady Europejskiej w Lizbonie strategii, która stała się najważniejszym programem gospodarczo-społecznym Unii Europejskiej. Po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Polska przyjęła zarówno zobowiązania jak i korzyści wynikające ze Strategii Lizbońskiej. Aby Unia Europejska mogła stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną opartą na wiedzy gospodarką świata, zdolną do trwałego wzrostu gospodarczego i oferującą więcej nowoczesnych miejsc pracy oraz zapewniającą większą spójność społeczną strategia została podzielona na kilka zasadniczych obszarów: innowacyjności (gospodarka oparta na wiedzy), liberalizacji (rynków telekomunikacji, energii, transportu oraz rynków finansowych), przedsiębiorczości (ułatwienia w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej) oraz spójności społecznej (kształtowanie nowego modelu aktywnego państwa socjalnego). Działaniami, na które położono szczególny nacisk było: tworzenie miejsc pracy, usunięcie przeszkód w konkurencji oraz umożliwienie przedsiębiorstwom dostępu na równych prawach do rynków wszystkich państw członkowskich, usprawnienie rynku usług finansowych, stworzenie środowiska przyjaznego przedsiębiorstwom, szczególnie małym i średnim (MSP), rozwój społeczeństwa informacyjnego, prowadzenie wyważonej polityki makroekonomicznej, budowa gospodarki opartej na wiedzy, rozwój proekologiczny. Szczególnie istotnymi dla polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP są działania, które miały skłonić państwa członkowskie do dzielenia się najlepszymi doświadczeniami administracyjnymi, eliminować przeszkody biurokratyczne, zmniejszać koszt zakładania nowych przedsiębiorstw, oraz ułatwiać im starania się o udzielenie zamówień administracji publicznej lub dostęp do funduszy badawczo- naukowych Unii Europejskiej.

3. KONSOLIDACJA FIRM

W ostatnich latach nastąpiło znaczące nasilenie tendencji do konsolidacji przedsiębiorstw. Już w 1999 roku na liście 100 największych republik świata (obejmującej zarówno państwa narodowe jak i koncerny międzynarodowe) w pierwszej pięć dziesiątce znalazło się 16 organizacji globalnych. Tendencja ta pogłębia się o czym świadczy dynamika procesu mega koncentracji, na który składają się fuzje i przejęcia.⁷ Ich zasadnicze przyczyny wynikają albo z konieczności łączenia sił mniejszych firm w celu zachowania lub zwiększenia swojej pozycji na rynku, lub z działań firm globalnych zmierzających do osiągnięcia pozycji monopolistycznej na rynku krajowym albo zajęcia pozycji lidera w sektorach globalnych. „Fakt megakoncentracji jest wyzwaniem zarówno dla rządów narodowych, jak i dla przedsiębiorstw z sektora MSP lub mniejszych grup przedsiębiorstw.”⁸ O istocie tego problemu świadczy fakt, że wśród

⁷ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 31

⁸ Ibid., s. 31

20 największych organizacji gospodarczych działających w UE tylko 2 pochodzą z krajów europejskich. Jest to również kolejny przykład wpływu globalizacji nawet na bardzo rozwinięte rynki.

W Polsce proces koncentracji firm rozpoczął się wraz z rozpoczęciem transformacji systemowej. Ze względu na państwową formę własności, słabość kapitałową, zacofanie techniczne i organizacyjne polskie przedsiębiorstwa poprzez prywatyzację kapitałową pozyskiwały inwestorów strategicznych. W większości przypadków inwestorami strategicznymi zostały duże koncerny europejskie lub międzynarodowe, które włączyły przejęte przedsiębiorstwa w swoje struktury. Znaczący procent przejęć nie ograniczał się do pojedynczego przedsiębiorstwa, lecz do przejmowania udziałów większej ilości przedsiębiorstw w branży. Jednakże etap jednostronnych przejęć polskich firm przez przedsiębiorstwa zagraniczne praktycznie się zakończył. Coraz częściej przedsiębiorstwa szukają za granicą spółek partnerskich.

4. FORMUŁOWANIE, WYBÓR I WDROŻENIE STRATEGII

Planując swoją przyszłość organizacja musi mieć jasno sformułowaną wizję tego, jaka ma być jej docelowa pozycja na rynku, jakie ma cele i w jaki sposób chce je osiągnąć. Dlatego przed menadżerami organizacji stoi zadanie wypracowania spójnej koncepcji, która to umożliwi. Koncepcja ta „...uwzględniająca zarówno własne wyobrażenia o przyszłości, jak i uwarunkowania sytuacyjne oraz logiczne potrzeby i możliwości nazywa się strategią”.⁹ W warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia oraz działania już nie w warunkach ryzyka lecz niepewności, szczególny nacisk kładzie się obecnie na uwarunkowania sytuacyjne, a zwłaszcza natychmiastowe wykrywanie istotnych dla organizacji zdarzeń w jej otoczeniu. Tworzone obecnie strategie mają charakter zarówno planowanych jak i strategii wyłaniających się. Formułowanie strategii to zespół czynności zmierzających do wytyczenia konkretnych celów działania firmy w przyszłości i opracowania skutecznych programów jej wdrożenia, umożliwiających osiągnięcie tych celów w sposób ekonomiczny i zgodny z wymaganiami otoczenia. Najczęściej przyjmuje się, że formułowanie strategii przebiega w czterech krokach:¹⁰

- wyznaczenie celów strategicznych,
- analiza otoczenia mająca na celu identyfikację rysujących się szans i zagrożeń ze strony otoczenia zewnętrznego oraz ocena stopnia konkurencyjności w dziedzinie działania organizacji,
- analiza organizacji polegająca na ocenie wewnętrznych zależności oraz określeniu jej silnych i słabych stron,
- wzajemne dopasowania organizacji i otoczenia.

Często pomocą w budowaniu strategii organizacji są sformalizowane schematy pozwalające zachować właściwą sekwencję działania oraz uniknąć błędów metodycznych w tak skomplikowanej materii.

W procesie formułowania strategii należy:

- myśleć w kategoriach współzależności i osiągania powodzenia na rynku,

⁹ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1999, s. 142

¹⁰ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 238

- koncentrować się na mocnych stronach organizacji i unikać angażowania się w sfery słabo przez przedsiębiorstwo rozpoznane,
- dążyć do wykorzystania efektów synergii dzięki zacieśnieniu współpracy między poszczególnymi działaniami organizacji, a także wchodzeniu w sojusze z innymi firmami (np. w zakresie reklamy, badań i rozwoju),
- skupić się nie na walce z konkurentami, lecz na dostarczaniu klientom produktów i usług najwyższej jakości.

Biorąc pod uwagę obecną sytuację rynkową polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza firm sektora MSP, działających na coraz większym stopniu globalizujących się rynkach, można stwierdzić, że z trzech możliwych wariantów strategicznych:

- unikania konkurencji z firmami międzynarodowymi,
- podejmowania współpracy,
- podejmowania bezpośredniej rywalizacji,

w procesie formułowania własnej strategii możliwe praktycznie są tylko dwie pierwsze. Strategia ma pomóc organizacji dopasować się do zachodzących w jej otoczeniu zmian, z wyprzedzeniem przygotowywać na nie jej potencjał i struktury, wypracowywać lub utrzymać przewagę konkurencyjną i wyznaczać optymalne działania prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów. W praktyce rzadko spotyka się sytuację, że do osiągnięcia celu prowadzi jeden sposób działania. Na ogół należy rozważyć kilka możliwych alternatyw, analizując związane z nimi koszty i efekty, a także prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego rezultatu. Powstaje zatem istotny problem wyboru odpowiedniej strategii, a co za tym idzie kryteria oceny rezultatów i osiągniętych wyników. Decyzja o wyborze konkretnej strategii musi opierać się na ocenie kilku wariantów strategii, ich realności i możliwości realizacji, a jednocześnie uwzględniać cele priorytetowe dla organizacji.

Duże przedsiębiorstwa rozwijają strategię opartą na analizie rynku i konkurencji, dążąc do rozszerzenia grona klientów i powiększania udziału w rynku lub zdobycia nowych rynków, natomiast firmy średnie i małe firmy stawiają się głównie na zdobywanie i wypełnianie tzw. nisz (luk) rynkowych oraz stabilizację udziału w rynku. W wyborze strategii działania najczęściej korzysta się z analizy strategicznej SWOT oraz grupy tzw. macierzy analizy portfelowej, do których zaliczono macierz BCG, macierz McKinseya czy też macierz Arthura D. Little'a (ADL). Procesy globalizacji spowodowały dalszą komplikację procesu wyboru strategii przedsiębiorstwa poszerzając ją o aspekt konkurencji międzynarodowej. Biorąc jednak pod uwagę obecną sytuację rynkową polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP, działających na coraz bardziej globalizujących się rynkach, w procesie formułowania i wyboru własnej strategii możliwe praktycznie są tylko strategie unikania bezpośredniej konfrontacji z firmami międzynarodowymi oraz podejmowania z nimi współpracy.

Strategia unikania bezpośredniej rywalizacji z firmami transnarodowymi jest uzasadniona ze względu na dysproporcję wielkości zasobów w porównaniu do koncernów międzynarodowych i jest stosowana w tych branżach, w których dominujące pozycje rynkowe zajmują firmy realizujące tzw. zintegrowane strategie produktowe. Główną cechą tej strategii jest oferowanie wystandaryzowanych produktów na wszystkich rynkach operacyjnych, co przynosi korzyści zarówno w produkcji, jak i działaniach marketingowo

- logistycznych. Ponieważ wielkie firmy skupiają uwagę na podstawowych segmentach rynku, mniejsze firmy są w stanie penetrować pozostałe podsegmenty tzw. nisze rynkowe. Można stwierdzić, że sukces rynkowy w warunkach globalizacji osiąga to przedsiębiorstwo, które potrafi ciągle odkrywać lub nawet tworzyć nisze rynkowe, a tym samym kreować nową przestrzeń rynku i najlepiej zaspokajać reprezentowane przez nią potrzeby i preferencje, co stwarza szanse rozwoju przede wszystkim dla małych i średnich firm.

Alternatywną strategią dla małej firmy jest strategia nakierowana na podejmowanie współpracy z firmami transnarodowymi. Wybór tej strategii jest jednak możliwy w niewielu przypadkach ze względu na ogromną dysproporcję zasobów. Można do nich zaliczyć sytuację w której mniejszy partner posiada unikalny (np. chroniony patentem) zasób lub know-how. Czasami jest to wiedza lub umiejętność, której nie opłaca się rozwijać dużej firmie. W warunkach polskich, częstym motywem nawiązywania takiej współpracy jest również znajomość specyfiki jakiegoś rynku, jego segmentu lub nawet kluczowych klientów przez lokalne firmy. Ze strony dużych firm argumentem do nawiązania współpracy z małymi firmami jest możliwość ograniczenia konkurencji ze strony polskich przedsiębiorstw.

Nawet najlepsza strategia, nie wdrożona w praktyczne działania organizacji nie da żadnych efektów. Dlatego niezwykle istotne jest, aby w proces wdrażania były zaangażowane wszystkie szczeble i komórki organizacyjne.

LITERATURA

- [1] Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- [2] Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2007.
- [4] Michałek J., *Polska w Unii Europejskiej. Dynamika konwergencji ekonomicznej*, PWN, Warszawa 2007.
- [5] Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [6] Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1999.

THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION ON SMEs

The growing turbulence in the environment of the organization is a factor starting to influence strongly on its state and conditions of growth. The character of organizational changes is turning from evolutionary into revolutionary. Thus it is becoming increasingly difficult to recognize the changes and especially to predict them. The end of the twentieth century and the beginning of the new one have shown the important change in the size of organizational environment. Besides the traditional close and far national environments it has been necessary to take into consideration the aspect of organizational action in an international dimension. The influences of globalization are also increasing not only with respect to organizations acting on international, but also on national and local markets. The actions of polish organizations are influenced as well by a progressing integration with economies of other EU member states.