

# **SZANSE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH GLOBALIZACJI**

**BOGUSŁAW PŁAWGO**  
UNIwersytet w Białymstoku

## **1. WSTĘP**

Akces Polski do Unii Europejskiej z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw gwałtownie przyspieszy procesy globalizacji produkcji i rynku, stwarzając nowe, zdecydowanie bardziej wymagające warunki funkcjonowania. Można obawiać się o szanse przetrwania na wspólnym rynku szczególnie przedsiębiorstw mniejszych, nie dysponujących zasobami pozwalającymi konkurować globalnie. Problemy, przed jakimi stają obecnie polskie przedsiębiorstwa, występowały wcześniej w krajach wysoko rozwiniętych w związku z procesem globalizacji. Istnieją także specyficzne doświadczenia związane z gwałtownym otwieraniem się gospodarek krajowych w momencie przystępowania do ugrupowań integracyjnych. Z doświadczeń tych można wyciągać wnioski dotyczące szans polskich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Jednocześnie doświadczenia krajów wcześniej przechodzących podobne procesy mogą nasuwać wnioski co do roli państwa w stwarzaniu warunków zwiększających szanse polskich firm na rynku globalnym.

Globalizacja, której zewnętrznym przejawem jest intensyfikacja strumieni handlu i inwestycji w skali światowej, jest kreowana głównie przez wielkie międzynarodowe korporacje (KTN). Jednocześnie sam proces globalizacji staje się jedną z głównych determinant kształtujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i to nie tylko tych wielkich, ale także małych i średnich. W szczególności postępująca globalizacja i międzynarodowa ekonomiczna integracja są wielkim wyzwaniem dla sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP). Z jednej strony sektor ten staje w obliczu silnej konkurencji zagranicznych rywali, która dociera na rynki lokalne, z drugiej jednak strony tworzą się nowe atrakcyjne możliwości ekspansji na rynki zagraniczne.

Pojawiają się istotne problemy teoretyczne. Jak MSP odpowiedzą na te wyzwania? Jakie miejsce w międzynarodowym łańcuchu tworzenia wartości jest dla nich najbardziej odpowiednie?

## 1. MECHANIZM PROCESU GLOBALIZACJI

Główny nurt teoretycznej analizy wpływu globalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw skupia się zdecydowanie na wielkich korporacjach oligopolistycznych. Najbardziej ewidentnym sposobem odpowiedzi KTN na wyzwania globalizacji jest optymalizacja międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Wstępuje nasilająca się tendencja do dzielenia łańcucha tworzenia wartości i lokowania poszczególnych jego etapów w różnych krajach. Optymalizacja lokalizacji procesu wytwórczego uwzględnia, występowanie zróżnicowanej dostępności i cen różnych elementów nakładów, a jednocześnie odległości od rynków zbytu. Zadaniem optymalnego rozlokowania poszczególnych etapów procesu wytwórczego jest więc zapewnienie możliwie najniższych w skali globalnej kosztów wytwarzania produktów gotowych danej firmy i przybliżenie ich do końcowego odbiorcy.

Koordinacja rozbudowanego łańcucha tworzenia wartości międzynarodowej korporacji pociąga jednak za sobą dodatkowe koszty transakcji, szczególnie gdy strategicznie zorientowana firma poszukuje coraz to nowych ogniw, które mogłyby włączyć do swojego łańcucha tworzenia wartości. Koordinacja międzynarodowego łańcucha za pośrednictwem rynku może okazać się zbyt kosztowna. W tej sytuacji za główne rozwiązanie minimalizujące koszty transakcyjne uważa się internalizację zagranicznych operacji, czyli wprowadzenie ich do wnętrza firmy. Internalizacja wywołuje nasilenie się procesu kreowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich [3]. W istocie przesłanki i strategie zagranicznych inwestycji bezpośrednich wielkich korporacji stanowią trzon światowej literatury poświęconej globalizacji.

Wydaje się, że koncentracja głównie na kapitałowych formach ekspansji zagranicznej nie jest uzasadniona. Już dawno zauważono, że globalizacja sprzyja rozwijaniu porozumień kontraktowych między prawnie niezależnymi podmiotami, często z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Root w 1984 r. prognozował, że firmy będą odchodziły od internalizacji w kierunku eksternalizacji [15, s. 13-21]. Aktualne badania wydają się potwierdzać tę hipotezę. Badając nowe formy kooperacji między firmami w skali międzynarodowej Blaine dochodzi do wniosku, że „model międzynarodowego przedsiębiorstwa (MNE), oparty o in-

---

<sup>1</sup> Koncepcja łańcuch wartości (*value chain*) została wprowadzona przez Michaela Portera (1985) Idea łańcucha tworzenia wartości opisuje jak firma organizuje poszczególne etapy procesu wytwórczego, które kolejno dodają nową wartość do wytwarzanych produktów i usług. Elementami łańcucha są sekwencje działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo: Działania pierwotne (fizyczna kreacja i transformacja produktu) – wydobywanie, przetworzenie, montaż, dystrybucja, sprzedaż, obsługa; oraz działania pomocnicze, stanowiące podbudowę (B+R, finanse, marketing). Każde przedsiębiorstwo decyduje o długości i kształcie swojego łańcucha. Łańcuch wartości oznacza narastanie wartości produktu przez dodawanie nowej wartości w poszczególnych stadiach jego tworzenia (ogniwach). Współczesne tendencje w rozwoju procesów wytwórczych wywołują tworzenie łańcuchów posiadających coraz więcej ogniw.

ternalizację rynku, pionową bądź poziomą integrację i centralną kontrolę międzynarodowej sieci przedsiębiorstw zależnych, zostaje zastąpiony przez nowy paradygmat, który podkreśla eksternalizację, kooperację... z innymi firmami, i koordynację działalności za pośrednictwem porozumień kontraktowych pomiędzy niezależnymi firmami” [2, s. 18]. Wydaje się, że wielkie firmy przestawiają się ze strategii bezpośredniego obejmowania jak największej liczby ogniw łańcucha wartości na rzecz koncentracji tylko na wybranych ogniwach, w których mają wyraźną przewagę konkurencyjną i w związku z tym mogą generować najwyższą wartość dodaną. Im bardziej firma skupia się na kluczowych działaniach, tym większą część operacji jest skłonna eksternalizować w formie powiązań rynkowych lub, co stanowi nowy trend, quasi-rynkowych. W tych warunkach konkurencja między przedsiębiorstwami staje się konkurencją między ich jednostkami strategicznymi, która realizuje się w poszczególnych ogniwach. Nawet klasyk teorii internacjonalizacji wielkich korporacji Dunning w swoich najnowszych pracach zwraca uwagę na potrzebę uwzględnienia nowych faktów w dominującej teorii. Jednym z najważniejszych takich faktów, jego zdaniem, jest rozprzestrzenienie się hybrydowych form organizacji wynikającej z gwałtownie rosnącej w ostatnich latach skłonności firm do zawierania międzynarodowych aliansów lub uczestniczenia w globalnych sieciach łączących dostawców, nabywców i konkurentów [7, s. 461-491; 8, s. 60-67].

Globalizacja wywołuje więc nie tylko dążenie do włączania w obręb firmy operacji handlowych z zagranicą, ale obejmuje także szereg innych niekapitałowych form ekspansji. Takim aspektem globalizacji jak kooperacja w formie licencji, subkontraktacji czy wspólnej produkcji poświęca się jednak znacznie mniej uwagi. Dominujące podejście pozostawia więc poza nawiasem analizy sektor MSP. Tymczasem procesy umiędzynarodowienia wielkich korporacji stwarzają także nowe szanse dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Nową koncepcją organizacji łańcucha tworzenia wartości, która zdobyła sobie popularność w latach osiemdziesiątych, stała się tak zwana „elastyczna specjalizacja” [1, s. 74-82; 17, s. 165-176]. Paradygmat elastyczności został przeciwstawiony paradygmatowi produkcji masowej. W nowym systemie kluczowego znaczenia nabiera elastyczność produkcyjna i organizacyjna, szybkość reakcji na zmiany otoczenia oraz ekonomika zakresu (*economies of scope*). Podstawa konkurencyjności przesuwa się od elementu ceny do elementu innowacyjności. Poszukiwanie przez firmy przewag konkurencyjnych w obszarze innowacyjności zamiast w sferze minimalizacji kosztów i cen musi wywierać wpływ na stosowane systemy organizacji produkcji. Cechy organizacji produkcji charakterystyczne dla systemu elastycznej specjalizacji w przeciwstawieniu do masowej produkcji zawiera tab. 1.

**Tabela 1.** Masowa produkcja *versus* elastyczna specjalizacja

| Obszary   | Masowa produkcja                                | Elastyczna specjalizacja                                    |
|---|---|---|
|   | Specjalizacja i ekonomika skali                 | Elastyczność, szybkie reakcje, ekonomika zakresu            |
| Wyposażenie kapitałowe                          | Wyspecjalizowane                                | Elastyczne (niski koszt przestawienia)                      |
| Przebieg produkcji                              | Długie serie, duże partie                       | Krótkie serie, małe partie                                  |
| Zmiany produkcji                                | Rzadkie   | Częste  |
| Rynki   | Rynki masowe                                    | Rynki celowe  |
| Kwalifikacje pracowników                        | Niskie lub wyspecjalizowane                     | Wysokie, uniwersalne  |
| Podejmowanie decyzji                            | Scentralizowane z hierarchicznym planowaniem    | Z wykorzystaniem lokalnych informacji i samoregulacją       |
| Komunikacja                                     | Głównie pionowa                                 | Głównie pozioma   |
| Rozwój produktu                                 | Sekwencyjny                                     | Z wykorzystaniem współpracy między zespołami funkcjonalnymi |
| Cele operacyjne                                 | Statyczna optymalizacja                         | Stałe doskonalenie  |
| Skupienie na codziennej działalności            | Akcentowanie ilości                             | Akcentowanie jakości  |
| Zapasy  | Wysokie   | Niskie  |
| Niepewność zarządzania                          | Zarządzania popytą                              | Zarządzania popytem   |
| Relacje z klientami                             | Wytwarzanie na magazyn, ograniczona komunikacja | Wytwarzanie na zamówienie, rozległa komunikacja             |
| Relacje z dostawcami                            | Krótkookresowe, oparte na cenach                | Długookresowe, oparte na kompetencjach                      |
| Integracja pionowa                              | Wysoka  | Niska   |
| Relacje z pracownikami: robotnikami fabrycznymi | Niskie zaangażowanie, konfrontacyjne            | Wysokie zaangażowanie, kooperatywne                         |

Źródło: [13].

Główny dylemat przy kreowaniu międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości: wytwarzać u siebie, czy kupować – musi być rozpatrywany w kontekście elastyczności. Specyficzne dla elastycznej specjalizacji cechy systemu organizacji skłaniają do korzystania w większym stopniu z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia. Idea uelastycznienia procesu wytwórczego stwarza właściwe podstawy umożliwiające małym i średnim przedsiębiorstwom wejście w stosunki handlowe z firmami dużymi. Ponieważ w międzynarodowych firmach narasta tendencja eksternalizacji coraz większej części operacji i do utrzymywania coraz niższego poziomu zapasów, przedsiębiorstwa te muszą rozwijać długotrwałe porozumienia na poddostawy z MSP. Z punktu widzenia MSP pojawia się więc realna szansa włączenia się do międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości.

Niektórzy autorzy słusznie zakwestionowali, czy przy organizacji łańcucha wartości zgodnie z koncepcją elastycznej specjalizacji istnieje tylko wybór po-

między przeciwstawnymi sobie sposobami koordynacji: wytwarzać samemu lub kupować. Capello i Gillespie wskazują, że istnieje trzeci sposób koordynacji, leżący między tymi dwoma skrajnymi rozwiązaniami: „Istnieje wiele pośrednich form »quasi-organizacji«. (...) Te pośrednie formy organizacji pojawiają się poza alternatywami »wytwarzać, czy kupować«, i mogą być opisane jako alternatywa »wytwarzać wspólnie«” [4, s. 183]. Autorzy, opierając się na tym założeniu, tworzą koncepcję organizacji produkcji łączącą wielkie pionowo zintegrowane korporacje z małymi, niezależnymi, skoncentrowanymi na pojedynczych fazach wytwarzania firmami, co tworzy łącznie nowy typ organizacji, który nazywają »firmą sieciową« (*network firm*), działającą w zintegrowany sposób zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. W tej koncepcji zasadniczego znaczenia nabierają kontraktowe, ale jednocześnie trwałe powiązania, powiązania między dużymi i małymi firmami.

Elastyczność, rozumianą jako zagwarantowanie szybkości i łatwości dostaw zasobowych, technologicznych, organizacyjnych, można rozważać w jej dwóch głównych postaciach: elastyczności produkcyjnej i elastyczności organizacyjnej [18, s. 68-105]. Każda z nich stwarza miejsce na współpracę firm, w tym także firm wielkich z MSP. Elementami elastyczności systemów twórczych są adaptacyjność i elastyczność produkcyjna. Ważnym sposobem zwiększenia adaptacyjności, czyli zdolności do zmiany ilości produkowanego indywidualnego towaru jest wykorzystanie poddostawców. Na elastyczność produkcyjną składają się elastyczność strategiczna i elastyczność operacyjna. Elastyczność strategiczna oznacza zdolność do zmiany procesów i produkowanych towarów poprzez modyfikacje ilości i jakości asortymentu. Zwiększeniu łatwości takich modyfikacji służyć może wydzielenie na zewnątrz przedsiębiorstwa wielu etapów procesu twórczego. Także dysponowanie siecią poddostawców sprzyja elastyczności operacyjnej, a więc zdolności do zmieniania ilości produkowanych w ramach jednego zestawu produktów.

Koncepcja elastycznej specjalizacji nie ogranicza się bezpośrednio do samego procesu produkcji, lecz podkreśla elastyczność systemów organizacyjnych. Oznacza ona zdolność do przededefiniowania organizacji, tak aby panować nad całym wachlarzem sposobów organizacji względem uczestników i stosunków umownych pomiędzy nimi. Elastyczność organizacyjna odnosi się do elastyczności wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w szczególności do elastyczności między przedsiębiorstwami. Dążenie do elastyczności między przedsiębiorstwami wymaga internalizacji i eksternalizacji kluczowych ogniw łańcucha wartości poprzez stosunki konkurencyjne/kooperacyjne, stałe przedefiniowywanie centrum grawitacyjnego. Prowadzi to do powstawania sieci, czyli między organizacyjnej koordynacji, w której uczestnictwo zmienia rdzenny biznes firmy, zaś partnerzy są odpowiedzialni za utrzymanie swojej przewagi konkurencyjnej. Mogą pojawiać się też sojusze strategiczne (i taktyczne), polegające na między organizacyj-



nej koordynacji, w której uczestnictwo nie zmienia rdzennego biznesu firmy, partnerzy pozostają konkurentami, lecz łączą ich zasoby i umiejętności [18, s. 82-83].

Powstanie nowych form organizacyjnych – dynamicznych sieci – pozwala na wchłonięcie na tym samym poziomie (tej samej wielkości firmy, jednostki strategicznej) zwiększonej złożoności przy zachowaniu wyspecjalizowanych umiejętności. Pionowa dezintegracja, uzewnętrznianie (urynkowienie) więzi organizacyjnych, wprowadzenie przedsiębiorczości do przedsiębiorstw, wykorzystanie zmiennych form własności pozwala na zachowanie zdolności do szybkiej i rynkowo celnej odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia i na obniżenie trzech podstawowych form ryzyka [5, s. 84]:

- ryzyka nieefektywności – potencjalna niezdolność do obniżenia kosztów jednostkowych do lub poniżej poziomu konkurentów;
- ryzyka nieinnowacyjności – potencjalna niezdolność do „wytrzymania” wyścigu innowacji w dziedzinie produktów i procesów w dobie przyspieszonego postępu technicznego;
- ryzyka popytowe – potencjalna niezdolność do nadążania za zmianami gustów konsumenckich (cykl produktów, wahania cykliczne koniunktury, dyferencjacja).

W warunkach globalizacji i dążenia do elastycznej specjalizacji, kluczowego znaczenia nabiera kooperacja gospodarcza także między MSP a dużymi i wielkimi przedsiębiorstwami. Z punktu widzenia firm wielkich kooperacja ta jest jednym z najważniejszych sposobów umożliwiających uelastycznienie procesu wytwórczego i jednocześnie międzynarodowe jego zlokalizowanie przy zoptymalizowanych kosztach transakcji. Z punktu widzenia firm małych i średnich powiązania z wielkimi korporacjami mogą pozwolić im na utrzymanie się na rynku pomimo narastającej międzynarodowej konkurencji.

Należy zgodzić się z twierdzeniem A. Sulejewicza, że „Swoisty melanz konkurencji (rywalizacji otwartej) i kooperacji (rywalizacji we współdziałaniu) staje się jedną z najskuteczniejszych strategii w dobie globalizacji i postglobalizacji (np. globalizacji)” oraz z tezą cytowanego przez niego Ch.A. Michaleta, że „... światowy rynek nie przypomina klarownego modelu z podręcznika neoklasyków, lecz heterogeniczną kooperacyjną strukturę kontraktualną, konstruowaną przez podmioty gospodarcze (firmy, państwo) w drodze umów: sieci, *joint ventures*, alianсів strategicznych, porozumień taktycznych itp. i tworzących skupiska (*clusters*) wokół najsilniejszych ośrodków tworzenia wartości rynkowej” [18, s. 80].

## 2. MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH GLOBALIZACJI

W warunkach globalizacji i sytymlowanych przez nią przemian w zakresie organizacji procesów wytwórczych pojawia się nie tylko kwestia uwarunkowań istnienia, ale i nowej roli przedsiębiorstw sektora MSP. Bardzo niewiele badań dotyczyło bezpośrednio wpływu globalizacji na MSP. Nieliczni autorzy zajmu-

jący się zagadnieniem wpływu otwierania się granic narodowych na funkcjonowanie małych i średnich firm wskazywali przede wszystkim na wynikające z tego procesu zagrożenia. Niższa produktywność charakteryzująca wiele MSP powoduje wyraźne trudności w utrzymaniu konkurencyjności w warunkach umiędzynarodowienia gospodarki. Wysoce ograniczone zasoby, którymi dysponują, uniemożliwiają osiągnięcie korzyści ze znoszenia barier w handlu międzynarodowym [9, s. 31-45].

Międzynarodową konkurencyjność MSP obniża także gorszy niż w przypadku dużych firm dostęp do informacji i kredytowych źródeł finansowania oraz ograniczone zdolności w sferze marketingu, w tym promocji marki. MSP operując na rynkach zagranicznych mają wyższe koszty transakcji niż wielkie korporacje.

Ogólnie gorsze wyposażenie w czynniki produkcji w stosunku do większych przedsiębiorstw staje się naturalnym powodem, dla którego małe i średnie przedsiębiorstwa mogą w warunkach globalizacji tracić dystans w stosunku do firm dużych i wielkich.

Dla małych firm działających na otwartych rynkach, które nie są w stanie sprostać światowej konkurencji ze względu na niższą produktywność, tendencja do eliminacji barier handlowych może prowadzić do ich wypadania z rynku. Niektóre mogą zmienić branżę, aby uciec przed międzynarodową konkurencją. W wyniku tych procesów całe regiony uzależnione od sektora MSP mogą doświadczyć stagnacji czy nawet regresu gospodarczego. Przykładem regionów, które dotkliwie odczuły niezdolność małych firm do adaptacji w nowych warunkach globalizacji gospodarki są takie regiony, jak: Lille we Francji czy Walonia w Belgii. Z drugiej jednak strony przytacza się przykłady regionów, takich jak Lombardia we Włoszech, które doświadczyły restrukturyzacji. Nowe strumienie handlowe kanały transportowe doprowadziły do powstania wielu firm produkcyjnych i usługowych. Rozwijająca się wymiana informacji handlowej, konkurencyjnej i technologicznej doprowadziła do wytworzenia nowego potencjału konkurencyjnego, który umożliwił dotychczas eksportującym MSP zwiększenie ich eksportu lub umożliwił rozpoczęcie działalności eksportowej. To z kolei stworzyło korzystne warunki dla firm pracujących jako poddostawcy dla średniej lub dużej wielkości eksporterów [14, s. 11-20].

Wpływ globalizacji na MSP badano na podstawie zachowania przedsiębiorstw kanadyjskich po wprowadzeniu w 1988 roku porozumienia o wolnym handlu między Stanami Zjednoczonymi a Kanadą (FTA). Badania wykazały, że małe i średnie firmy rozwinęły różne sposoby zachowań w obliczu nie tylko samego porozumienia o wolnym handlu, lecz raczej szerzej w kontekście ogólnie postępującej globalizacji. Większość MSP rozpoczęła działania obronne lub poszukiwania swoich przewag na rynku globalnym. Różnice między strategiami poszczególnych firm sprowadzały się do poszukiwania przewagi konkurencyjnej w takich obszarach, jak: 1) specyfika produktu; 2) użycie nowych technologii często jako efektu własnych innowacji; 3) tworzenie nowych kanałów mar-

ketingowych i dystrybucji; 4) zmiany w organizacji. Wszystkie te zróżnicowane strategie pomagają rozwinąć specyficzne rynki [11, s. 52-64]. Część badanych firm nie podjęła żadnych działań adaptacyjnych, ale niektóre z nich były chronione przed międzynarodową konkurencją na specyficznych rynkach. Małe rozmiary niektórych lokalnych rynków, różnice kulturowe, liczne „niewidzialne bariery”, tak regionalne, jak i ogólnokrajowe, tworzone przez politykę zmierzającą do ochrony krajowych podmiotów, zapewniały względne bezpieczeństwo części MSP. Autorzy badań sugerują przy tym, że te firmy, które operują na bardziej otwartych rynkach a jednocześnie opóźniają się z adaptacją czy wręcz odrzucają podjęcie adaptacji do nowych warunków, będą miały mniejszą szansę na przetrwanie. Duża liczba firm w regionie o tego typu reakcjach musi wywrzeć niekorzystny wpływ na ogólną sytuację ekonomiczną regionu [11, s. 62].

Zróżnicowane reakcje na postępujący proces globalizacji zaobserwowano także wśród produkcyjnych MSP w Australii [12, s. 133-149]. Okazało się, że wzrost eksportu był pojedynczym najważniejszym mechanizmem, dzięki któremu MSP starały się utrzymać konkurencyjność na umiędzynaradawiających się rynkach. Zauważono także, że wiele MSP podjęło bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Wzrosło zainteresowanie firm związkami kooperacyjnymi i tworzeniem sieci tak w kraju jak i za granicą. MSP zwiększyły wydatki na działalność B+R. Istotne przemiany dokonały się także pod wpływem rosnącej presji konkurencyjnej w świadomości menedżerów. Menedżerowie stali się bardziej zorientowani na produktywność i otwarci na działalność na rynkach zagranicznych.

Problemy znalezienia się przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach globalizacji nabierają szczególnie doniosłego znaczenia, jeśli patrzy się na nie z perspektywy gospodarki kraju słabo lub średnio rozwiniętego czy z punktu widzenia rozwoju obszarów peryferyjnych. W Polsce w momencie rozpoczęcia transformacji systemowej ekonomii zdawali sobie sprawę, że wzrost efektywności gospodarowania, a przez to w perspektywie wzrost dobrobytu społeczeństwa, wymaga włączenia narodowej gospodarki w system powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych gospodarki światowej. W praktyce wraz z rozpoczęciem budowy gospodarki rynkowej nastąpiło gwałtowne otwarcie gospodarki polskiej. Oczekiwano, że znaczna część problemów dostosowania naszej ekonomiki do wymagań konkurencji globalnej zostanie rozwiązana przez napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Dzięki nim powstawałyby zarówno nowe firmy, jak i znalazłyby nabywców prywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe, rozwiązany byłby jednocześnie problem dystansu technologicznego i organizacyjnego. Obecnie wydaje się jednak, że napływ ZIB ze względu na swoje rozmiary nie rozwiązuje tych strukturalnych niedostosowań naszej gospodarki, a uwzględniając różne czynniki determinujące napływ obcego kapitału, nie należy się spodziewać zwiększenia jego strumienia w bliskiej przyszłości.

Rośnie zatem rola, jaką muszą odegrać w procesie włączenia gospodarki polskiej w system gospodarki światowej przedsiębiorstwa rodzime, w dużej mierze



małe i średnie. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do obszarów peryferyjnych, w których działa niewiele dużych przedsiębiorstw krajowych, a jednocześnie wyraźnie mało prawdopodobny jest istotny napływ ZIB.

### 3. WNIOSKI

Można przyjąć, że przedsiębiorstwa sektora MSP, aby sprostać konkurencji globalnej i wykorzystać związane z nią szanse, muszą podejmować działania mające na celu wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej w kategoriach konkurencji globalnej. Działania takie powinny obejmować tworzenie związków biznesowych i sieci tak w kraju jak i za granicą, kooperację z dużymi firmami przez wchodzenie do ich łańcucha tworzenia wartości jako poddostawcy czy elementy systemu dystrybucji. Ważne, że firmy które nie są zaangażowane bezpośrednio w operacje zagraniczne, mogą być integralną częścią międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości.

### LITERATURA

1. Aaker D.A., Mascarenhas B., *The Need for Strategic Flexibility*, „Journal of Business Strategy” Fall 1984.
2. Blaine M., *Co-operation in International Business: The Use of Limited Equity Arrangements*, Aldershot: Avebury.
3. Buckley P., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, London 1976.
4. Capello R., Gillespie A., *Comunication Infrastructure and Possible Future Spatial Scenarios*, [in:] Cuadrado-Roura J.R., Nijkamp P. and Salva P. (eds), *Moving Frontiers: Economic Restructuring, Regional Development and Emerging Networks*, Aldershot: Avebury.
5. Child J., *Information Technology, Organization and thy Response to Strategic Challenges*, „California Management Review” Fall 1987.
6. Cuadrado-Roura J.R., Nijkamp P. and Salva P. (eds), *Moving Frontiers: Economic Restructuring, Regional Development and Emerging Networks*, Aldershot: Avebury.
7. Dunning J.H., *Reappraising the eclectic paradigm in age of alliance capitalism*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, no. 3.
8. Dunning J.H., *The Economic Theory of the Firm as the Basis for a ‘Core’ Theory of International Production*, [in:] Islam I., Shephard W. (eds.), *Curent Issues in International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 1997.
9. Filion J.L., *Free Trade: The Need for a Definition of Small Business*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 7 (2), January-March, 1990.
10. Islam I., Shephard W. (eds.), *Curent Issues in International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 1997.
11. Julien P.A., Joyal A. and Deshaies L., *SME’s and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?*, „Journal of Small Business Management” July 1994.
12. Mahmood M., *The Impact of Globalisation no Manufacturing Smes in Australia*, The 41<sup>st</sup> ICSB World Conference, Stockholm, Sweden, June 16-19, 1996, Proceedings vol. VI.

13. Milgrom R.J., Roberts J., *Continuous Adjustment and Fundamental change in Business Strategy and Organization*, [in:] Siebert H. (ed.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen 1995.
14. Moini A.H., *Europe 1992: A Challenge to Small Exporters*, „Journal of Small Business Management” 30 (1), January 1992.
15. Root F., *Some Trends in the World Economy and Their Implication for International Business*, „Journal for International Business Studies” Spring/Summer.
16. Siebert H. (ed.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen 1995.
17. Starkey K., Wright M., Thompson S., *Flexibility, Hierarchy, Markets*, „British Journal of Management” vol. 2/1991.