

## **Stanisław Urban**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: stanislaw.urban@ue.wroc.pl

## **Mariola Michałowska**

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: m.michalowska@wez.uz.zgora.pl

---

# **WPLYW RELACJI Z OTOCZENIEM NA EKONOMICZNO-SPOŁECZNY WYMIAR FUNKCJONOWANIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE LUBUSKIM**

---

## **THE IMPACT OF THE RELATIONSHIP WITH THE ENVIRONMENT ON THE ECONOMIC AND SOCIAL DIMENSION OF THE FUNCTIONING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE LUBUSKIE VOIVODESHIP**

---

DOI: 10.15611/e21.2015.1.01

JEL Classification: D22, L14, L26, L81

**Streszczenie:** Przemiany ustrojowe, zapoczątkowane w Polsce w latach 90. XX w., postawiły przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Zaczęły się kształtować zmiany w postrzeganiu funkcji i roli przedsiębiorstwa w otoczeniu, w którym przyszło im działać. Dostrzeżono związek między nawiązywaniem trwałej współpracy z podmiotami funkcjonującymi na rynku a osiągnięciem większych korzyści w wymiarze nie tylko finansowym, ale również niefinansowym. Głównym celem opracowania było zidentyfikowanie relacji tworzonych przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim z uczestnikami rynku, określenie pożądanego kierunku działań w zakresie ich budowy, a także ukazanie wpływu tych relacji na wymiar społeczno-ekonomiczny przedsiębiorstw. W opracowaniu przyjęto tezę, że zmiany zachodzące na rynku, w tym dynamicznie rozwijająca się konkurencja, a co za tym idzie – dokonujące się przeobrażenia w zachowaniach konsumentów, wskazują konieczność podejmowania przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw działań w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem, przyczyniając się do osiągnięcia korzyści w wymiarze ekonomiczno-społecznym, stając się głównym czynnikiem sukcesu, a w konsekwencji przyczyniając się do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku. Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa zwracają uwagę nie tylko na osiągnięcie zysków, ale również na budowanie trwałych relacji z dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Efektywnego funkcjonowania, w tym przetrwania i rozwoju, zaczęto upatrywać w utrzymaniu pozytywnych relacji z uczestnikami gry rynkowej. W opracowaniu wykorzystano analizę literatury, dane statystyczne GUS oraz

wyniki badań ankietowych wsparte skategoryzowanymi wywiadami bezpośrednimi z przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, budowanie relacji, uczestnicy rynku, województwo lubuskie.

**Summary:** Political changes that were initiated in Poland in the last decade of the 20th century brought new challenges to small and medium-sized enterprises. Changes began to take shape in the perception of the function and role of enterprises in an environment in which they had to act. A relationship was recognized between establishing a lasting cooperation with entities functioning in the market and the achievement of greater benefits, not only in financial but also non-financial terms. The main objective of the study was to identify the relationship created by the sector of small and medium-sized enterprises in the Lubuskie Voivodeship with market participants, to determine the desired courses of action in terms of the enterprises' construction, and to demonstrate the impact of these relationships on the socio-economic dimension of enterprises. The study adopted the idea that changes in the market, including rapidly growing competition, and what goes along with it, a transformation in consumer behavior, suggest the need for the sector of small and medium-sized enterprises to be active in shaping relations with the environment, contributing to the achievement of benefits in the socio-economic dimension, becoming a key success factor, and as a consequence, contributing to the survival and development of enterprises in the market. The study shows that small and medium-sized enterprises concentrate not only on achieving profits, but also on building lasting relationships with suppliers, customers, clients and other enterprises functioning in the market. It has been found that effective functioning, including the survival and development, is achieved by maintaining positive relationships with the participants of the market game. In this study we have used the analysis of the literature, the Central Statistical Office statistical data and survey results supported by categorized direct interviews with the representatives of small and medium-sized enterprises in the Lubuskie Voivodeship.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, building relationships, market participants, the Lubuskie Voivodeship.

## 1. Wstęp

Na tle zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie przemian społeczno-gospodarczych zmiany były nieuniknione. Wypracowanie skutecznych i efektywnych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem stało się koniecznością. W nowych warunkach zaczęto w sposób skuteczny i efektywny realizować przyjętą strategię działania, dążąc do budowania relacji z otoczeniem, co w konsekwencji przekładało się na wymiar ekonomiczno-społeczny funkcjonowania podmiotów na rynku.

Z jednej strony ten wzrost zainteresowania budowaniem relacji z otoczeniem wynika z przeobrażeń dokonujących się na rynku, w tym nasilającej się konkurencji i zmian w zachowaniach konsumentów na rynku. Z drugiej zaś kształtowanie relacji z otoczeniem staje się koniecznym, a jednocześnie nieuniknionym następstwem lub też procesem działań podejmowanym przez sektor MSP na rynku, stając się dla nich pożądanym kierunkiem działań lub też strategią, którą podążają, chcąc osiągnąć

sukces rynkowy w wymiarze nie tylko ekonomicznym, ale także społecznym. Niewątpliwie problematyka współpracy zyskała na przełomie XX i XXI w. nowy wymiar, gdyż dynamiczny rozwój konkurencji, zmiany w zachowaniach konsumentów, postęp technologii informacyjnych i powstanie Internetu, a co za tym idzie – rozwój e-handlu i zwiększenie możliwości porównywania różnych cech produktu pod względem przyjętych wcześniej kryteriów przyczyniły się do poszukiwania nowych, wcześniej niewykorzystywanych na tak szeroką skalę rozwiązań w zakresie budowania trwałych relacji z podmiotami rynku. Tak ujmowane relacje stają się nowym obszarem działań podmiotów funkcjonujących na rynku, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie nie tylko korzyści w wymiarze ekonomicznym, ale także społecznym, poprzez zbudowanie lojalności wśród aktualnych i przyszłych klientów. Jednak, jak zauważył Janiuk, uwzględniając polską rzeczywistość gospodarczą, można dostrzec niski poziom angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw we współpracę i kooperację z dużymi organizacjami [Janiuk 2004, s. 8]. Fakt ten stwierdza również Koźmiński na podstawie zarówno dokonanych obserwacji polskiego biznesu, jak i systematycznie prowadzonych badań, w których wskazuje na syndrom „samotnego wilka”, czyli kulturową niemożność sektora MSP do nawiązywania sojuszy i lokalnej współpracy międzyinstytucjonalnej [Koźmiński 2011, s. 231]. Z raportu pt. *Identyfikacja kierunków rozwoju sektora MŚP województwie kujawsko-pomorskim* wynika, że biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju MSP, istotne są nie tylko relacje z instytucjami należącymi do ich otoczenia, ale ważna jest także stała współpraca z innymi podmiotami z tego sektora. Przynależność do co najmniej jednej organizacji skupiającej przedsiębiorstwa z tej samej branży, korzystające ze wspólnych zasobów lub współpracujące przy produkcji, zadeklarowali przedstawiciele blisko trzech na dziesięć MSP [Chrościcka, Płachecki, Stasiowski 2010, s. 144].

Głównym celem opracowania było zidentyfikowanie relacji tworzonych przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim z uczestnikami rynku, określenie pożądaných kierunków działań w zakresie ich budowy, a także ukazanie wpływu tych relacji na wymiar społeczno-ekonomiczny przedsiębiorstw.

W opracowaniu przyjęto tezę, że zmiany zachodzące na rynku, w tym dynamicznie rozwijająca się konkurencja, a co za tym idzie – dokonujące się przeobrażenia w zachowaniach konsumentów, wskazują konieczność podejmowania przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw działań dotyczących kształtowania relacji z otoczeniem, co ma się przyczynić do osiągania korzyści w wymiarze ekonomiczno-społecznym, stając się głównym czynnikiem sukcesu, a w konsekwencji prowadząc do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku.

## **2. Relacje z otoczeniem jako czynnik stymulujący rozwój sektora MSP**

W dzisiejszych czasach trudno wyobrazić sobie życie bez wzajemnych relacji w otoczeniu, w którym funkcjonujemy. Są one obecne w życiu zarówno każdego człowie-

ka, jak również każdej organizacji. Relację należy rozumieć jako związek pomiędzy dwoma zdarzeniami, obiektami lub osobami (lub ich większą liczbą), a natura związku może być wieloraka [Reber, Reber 2005, s. 939]. Słowo to pochodzi z łacińskiego *relatio* [Zgólkowska 2002, s. 407] i oznacza m.in. odniesienie, stosunek do kogoś innego, kontakt. W tabeli 1 podjęto próbę zdefiniowania relacji w ujęciu wybranych definicji marketingu relacji.

**Tabela 1.** Istota relacji w ujęciu wybranych definicji marketingu relacji

Autorzy definicji	Istota relacji
Ch. Grönroos	Więź firmy z klientami i partnerami, w której cele każdej ze stron są realizowane przez obustronną wymianę poczynionych obietnic
J. Copulsky, M. Wolf	Proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich za pomocą zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji. Musi być również tworzona długookresowa ocena relacji klient-przedsiębiorstwo
M. Rydel, C. Ronkowski	Nawiązywanie partnerskich stosunków z uczestnikami rynku: budowanie związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami firmy
K. Fonfara	Proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Eksponuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Powiązania między partnerami wymiany mają trwały charakter

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Otto 2004, s. 41-43].

Na podstawie tak sformułowanych definicji relację można zdefiniować jako ogół więzi firmy z klientami, partnerami i innymi podmiotami, które mają na celu dążenie do zbudowania związków i zależności opartych na lojalności i zaufaniu, które przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów każdej ze stron poprzez wymianę poczynionych wcześniej obietnic. Na uwagę również zasługuje to, że charakter tych relacji jest długookresowy, co niewątpliwie przyczynia się do zbudowania trwałych więzi między firmą a klientami czy też partnerami oraz innymi podmiotami.

F. Reichheld wskazuje sześć przyczyn, dla których na obsłudze lojalnych klientów zyskuje się najwięcej [Reichheld 1996, s. 96-97]:

1. Koszty pozyskania nowych klientów. Pozyskanie nowych klientów zawsze wiąże się z dużymi kosztami, które niewątpliwie związane są z reklamą, marketingiem bezpośrednim, prowizją dla sprzedawców. Ponadto wymaga to czasu, co w konsekwencji wiąże się z dużymi kosztami. Dlatego oszacowano, że zdobycie nowego klienta jest sześciokrotnie droższe od utrzymania dotychczasowego.

2. Zysk bazowy. Zysk bazowy to zysk ze sprzedaży przed uwzględnieniem efektu lojalności klientów. Im dłużej utrzymuje się klienta, tym wyższa roczna kwota zysku bazowego.

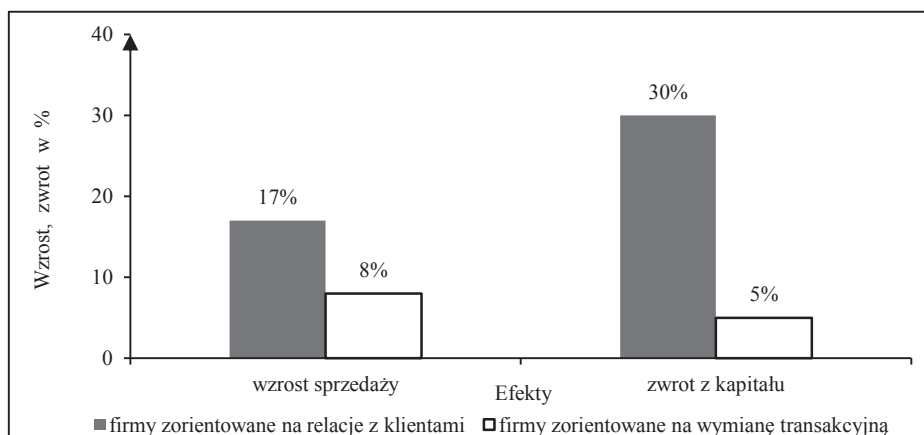
3. Wzrost przychodów. Lojalni klienci z upływem czasu dokonują zakupów o coraz większej wartości, decydując się na korzystanie z innych produktów i usług świadczonych przez firmę, ponieważ mają do niej zaufanie.

4. Koszty operacyjne. Koszty obsługi lojalnych klientów ulegają obniżeniu, gdyż nie poświęca się im tyle czasu i zaangażowania w ich obsługę poprzez m.in. udzielanie odpowiedzi na ich pytania czy wyjaśnianie zasad funkcjonowania firmy i korzystania z produktów i świadczonych usług.

5. Rekomendacje. Zadowoleni klienci polecają produkty i świadczone usługi innym oraz rozpowszechniają pozytywne opinie o firmie i jej produktach. Rekomendacje zadowolonych klientów są na ogół skuteczniejsze niż reklama czy inne płatne formy komunikowania.

6. Podwyższone ceny. Stali klienci są na ogół mniej wrażliwi na ceny niż nowi. Ci pierwsi łatwiej niż drudzy akceptują podwyżki cen. Nowych klientów z reguły przyciągają wszelkiego rodzaju okazje i promocje, na których firmy niewiele zarabiają.

Na rysunku 1 ukazano wyniki badań porównujące efekty działalności przedsiębiorstw, które zawarły trwałe więzi z klientami, z wynikami firm, które skupiły się tylko na wymianie transakcyjnej.

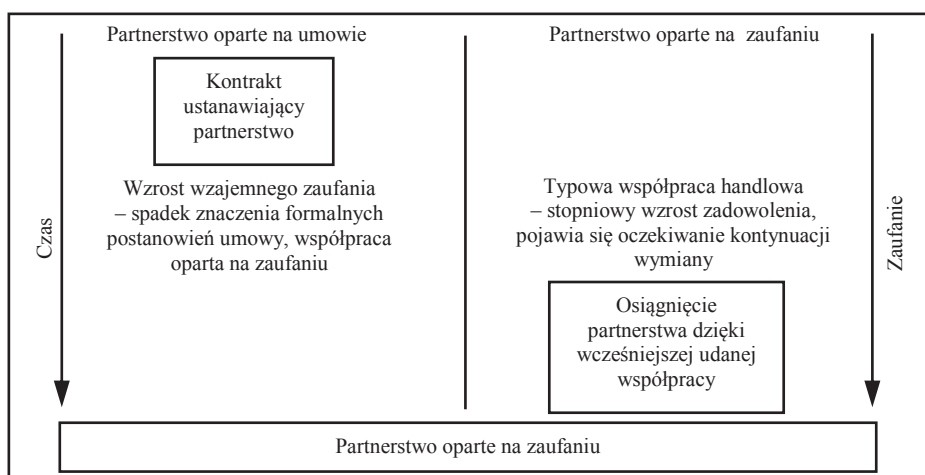


**Rys. 1.** Wzrost sprzedaży oraz zwrot z kapitału w firmach zorientowanych na relacje długookresowe z klientami

Źródło: [PIMS/SRI 2000, s. 16].

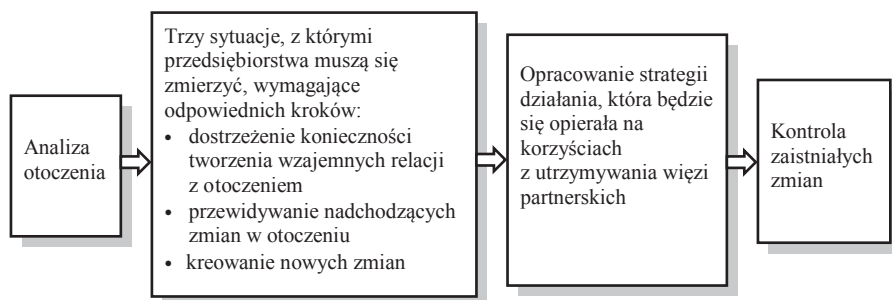
Z badań wynika, że firmy utrzymujące więzi partnerskie z nabywcami uzyskują sześciokrotnie wyższą rentowność niż firmy, które nie utrzymują takich więzi. Dlatego firmy powinny się skupiać na nawiązywaniu takich relacji, gdyż przyczyniają się one do osiągnięcia większych korzyści w wymiarze ekonomicznym, co niewątpliwie znajduje przełożenie na relacje w wymiarze społecznym i jednocześnie sprzyja ich nawiązywaniu, a przejawia się pozyskaniem lojalnych klientów.

Niewątpliwie nawiązanie partnerstwa między przedsiębiorstwami jest trudne, wymaga wiele czasu i wysiłku. Jednak efekty z takiego przedsięwzięcia przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych obustronnych celów i korzyści przez podmioty współpracujące ze sobą. Proces zarządzania partnerstwem powinien uwzględniać przyczyny podejmowania przez partnerów współpracy, czynniki ryzyka powodzenia partnerstwa, a także czynniki, które mogą się przyczynić do sukcesu z zawartej relacji [Świątowiec 2006, s.128]. Metody tworzenia się partnerstwa zostały przedstawione na rys. 2.



**Rys. 2.** Metody tworzenia się partnerstwa

Źródło: [Świątowiec 2006, s. 130].



**Rys. 3.** Schemat ukierunkowania działań przedsiębiorstwa na tworzenie wzajemnych relacji z podmiotami rynku prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Światowiec wskazuje na dwa podejścia do sposobu tworzenia się partnerstwa. Pierwsze polega na ustanowieniu partnerstwa w wyniku formalnego kontraktu, a drugie jest oparte na zaufaniu [Światowiec 2006]. Pierwszy typ partnerstwa jest zawierany głównie pomiędzy firmami funkcjonującymi w tym samym ogniwie łańcucha wartości, a drugi – między dostawcami a nabywcami. Jednak, jak można zauważyć, wraz z upływem czasu firmy zbliżają się do etapu więzi partnerskiej.

Schemat ukierunkowania działań przedsiębiorstwa na tworzeniu wzajemnych relacji z podmiotami rynku prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedstawiono na rys. 3.

Prawidłowo opracowany plan działań, oparty na utrzymaniu wzajemnych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, powinien przede wszystkim umożliwiać optymalne osiągnięcie obustronnych celów, prowadzące do maksymalizacji korzyści. Bez dobrze przygotowanego planu działania żadne przedsięwzięcie nie przyniesie pożądanych rezultatów. To on staje się fundamentem każdego działania.

### **3. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim i jego znaczenie dla gospodarki polskiej**

Sektor MSP zajmuje w polskiej gospodarce ważne i szczególne miejsce, ponieważ m.in. tworzy i zapewnia miejsca pracy dla znacznej części społeczeństwa, przyczynia się do tworzenia PKB w gospodarce, a poprzez m.in. działalność produkcyjną, handlową i usługową zapewnia zaspokojenie potrzeb społeczeństwa. Można również zauważyć, że od jego rozwoju, kondycji ekonomicznej i finansowej zależą podstawowe wskaźniki polskiej gospodarki, w tym wskaźnik wzrostu gospodarczego, poziom bezrobocia, a także konkurencyjność gospodarki na arenie międzynarodowej. W związku z tym znaczenie sektora MSP można analizować na kilku płaszczyznach, m.in. na płaszczyźnie wpływu na tworzenie PKB, a także przez kreowanie miejsc pracy<sup>1</sup>. Niewątpliwie lata 90. XX w. przyniosły zasadnicze zmiany związane z sektorem MSP. Były początkiem dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw prywatnych, a to za sprawą przejścia z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Przemiany aktualnie obserwowane w wielu aspektach funkcjonowania MSP to przede wszystkim internacjonalizacja ich działalności, wzrost wykorzystania przez MSP technologii informacyjnych i komunikacyjnych, rosnąca innowacyjność oraz powstanie różnych powiązań sieciowych [Male i średnie... 2008, s. 9]. Współdziałanie firm na rynku przybierać może różny charakter i może mieć rozmaite struktury organizacyjne, począwszy od luźnych kontaktów, przez umowy, aż po formalne połączenia i zanik odrębności prawnej łączących się podmiotów [Przetrwanie i roz-

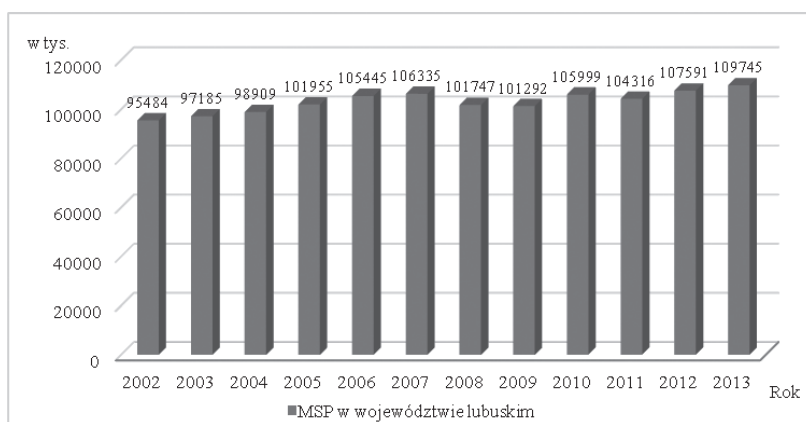
---

<sup>1</sup> Znaczenie MSP można analizować z punktu widzenia efektów, jakie wywierają one na całą gospodarkę. Zaliczyć można do nich m.in.: efekt postępu technicznego (innowacyjność), zatrudnienia, produkcyjny, stabilizacyjny, regionalnej decentralizacji, mobilizacji kapitałów, transformacyjny, za: [Safin 2008, s. 50-61].



wój... 2004, s. 35]. Do najważniejszych cech MSP zalicza się [Safin 2008, s. 37-41]: zdominowanie przedsiębiorstwa przez osobowość właściciela, dysponowanie przez przedsiębiorstwo siecią osobistych kontaktów z klientami (dostawcami) i względną wobec nich otwartością, produkowanie/świadczenie usług zgodnie z indywidualnymi życzeniami klientów, posiadanie niesformalizowanej struktury organizacyjnej, ściśle i niesformalizowane kontakty między kierownictwem przedsiębiorstwa a współpracownikami, szybkie reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia, odrębny typ gospodarki finansowej, mały udział w rynku, ekonomiczną i prawną samodzielność, działalność często związaną z jednym produktem lub słabo zdywersyfikowaną.

Liczbę małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim w latach 2002-2013 ukazano na rys. 4.



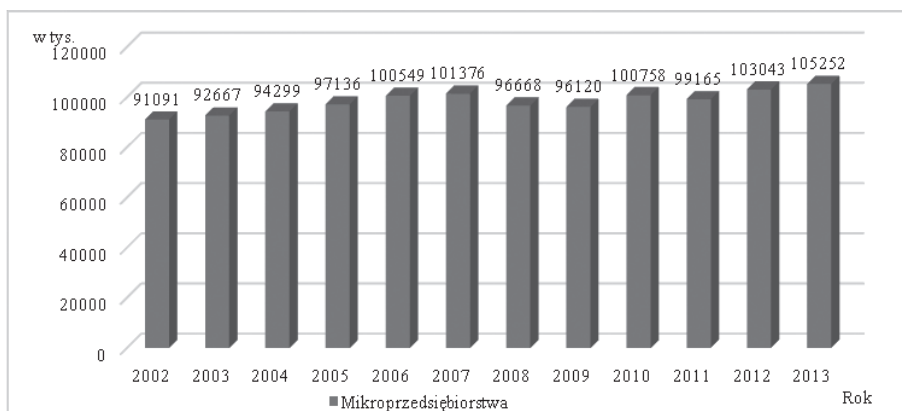
**Rys. 4.** Liczba małych i średnich przedsiębiorstw według stanu zatrudnienia w województwie lubuskim w latach 2002-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bank Danych Lokalnych 2014].

Liczba małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim w 2013 r. wyniosła 109 745. W roku 2013 liczba przedsiębiorstw wzrosła o 14261 w porównaniu z rokiem 2002. Można zauważyć, że rozwój sektora MSP w województwie lubuskim zasługuje na ocenę pozytywną, gdyż obserwuje się dynamikę wzrostową. Jedynie w latach 2008 i 2009 (w roku 2008 w porównaniu z rokiem 2007 liczba przedsiębiorstw zmniejszyła się o 4588, a w roku 2009 w stosunku do poprzedniego o 455) i w roku 2011 zaobserwować można spadek liczby przedsiębiorstw o 1683 w porównaniu do 2010 r. Niewątpliwie główną przyczyną zmniejszenia się liczby przedsiębiorstw była trudna sytuacja ekonomiczna wywołana światowym kryzysem gospodarczym, który również objął Polskę.

Na rysunkach 5-7 przedstawiono podział sektora MSP według liczby osób zatrudnionych w województwie lubuskim w latach 2002-2013.

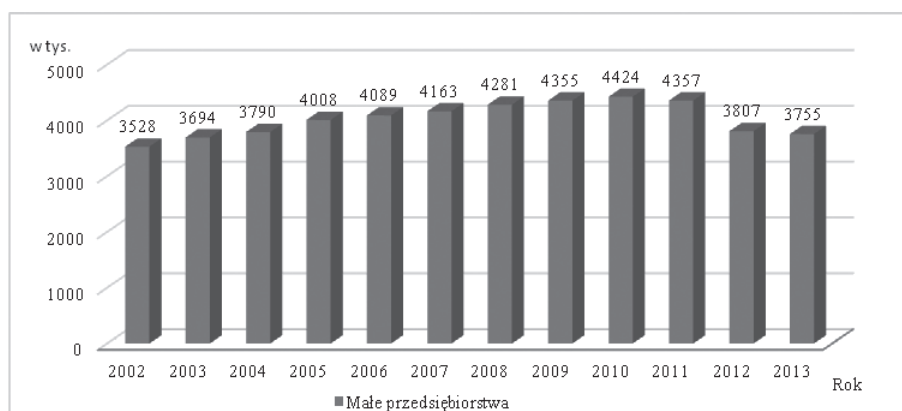




**Rys. 5.** Liczba mikroprzedsiębiorstw w województwie lubuskim w latach 2002-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bank Danych Lokalnych 2014].

Biorąc pod uwagę mikroprzedsiębiorstwa, można zauważyć, że w okresie 2002-2007 nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw zatrudniających od 0 do 9 pracowników. W roku 2008 obserwuje się największy spadek liczby przedsiębiorstw, o 4708 w stosunku do poprzedniego roku, a w roku 2009 o 548 w porównaniu z rokiem 2008. W 2011 r. liczba mikroprzedsiębiorstw zmniejszyła się w stosunku do poprzedniego roku o 1593 podmioty. W roku 2013 w województwie lubuskim funkcjonowały 105 252 mikroprzedsiębiorstwa.

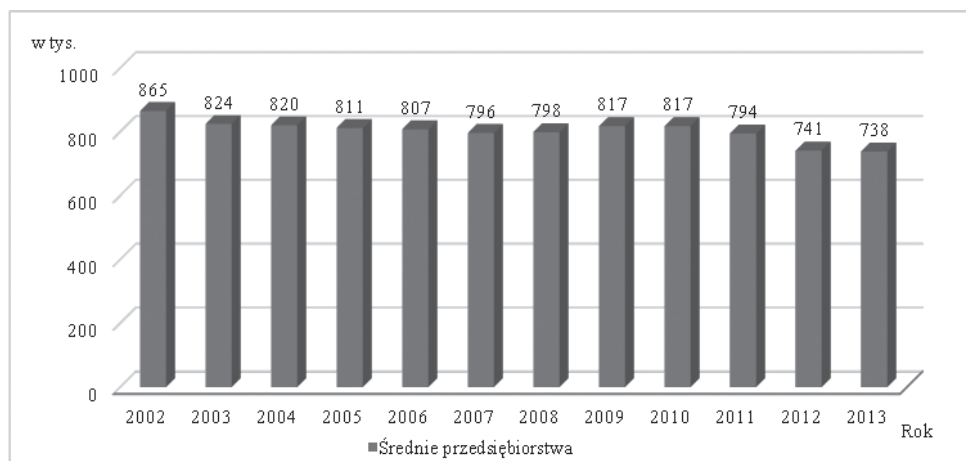


**Rys. 6.** Liczba małych przedsiębiorstw w województwie lubuskim w latach 2002-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bank Danych Lokalnych 2014].

Z danych zamieszczonych na wykresie wynika, że liczba małych przedsiębiorstw (zatrudniających od 10 do 49 pracowników) w okresie 2002-2010 systematycznie

wzrastała. W roku 2011 odnotowano spadek liczby przedsiębiorstw o 67 podmioty w porównaniu z rokiem 2010, zaś w roku 2012 liczba małych przedsiębiorstw zmalała o 550 w stosunku do roku 2011. Był to największy spadek liczby przedsiębiorstw w analizowanych latach. W 2013 r. zanotowano 3755 przedsiębiorstw; było ich o 52 podmioty mniej na rynku województwa lubuskiego w porównaniu z poprzednim rokiem.



**Rys. 7.** Liczba średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim w latach 2002-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bank Danych Lokalnych 2014].

Według danych GUS największą liczbę średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 pracowników, w województwie lubuskim w okresie 2002-2013 zanotowano w 2002 r. We wspomnianym roku liczba ich wyniosła 865 podmiotów. W okresie 2003-2007 obserwuje się spadek liczby średnich przedsiębiorstw. W 2008 r. odnotowano niewielki wzrost o 2 podmioty w porównaniu z rokiem 2007. Lata 2008 i 2009 to okres stabilizacji, gdyż liczba przedsiębiorstw kształtowała się na tym samym poziomie. W roku 2011 liczba ich zmniejszyła się o 23 w stosunku do roku 2010, a w roku 2012 – o 53 przedsiębiorstwa. Natomiast w 2013 r. można zauważyć spadek do poprzedniego roku o 3 podmioty należące do kategorii średnich przedsiębiorstw.

Dotychczasowa analiza była ukierunkowana na ukazanie liczby małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim ze względu na wielkość zatrudnionych pracowników. Z danych zaprezentowanych wcześniej wynikało, że najbardziej wrażliwe na sytuację społeczno-gospodarczą są mikro i małe przedsiębiorstwa, mimo że powinny mieć one większą elastyczność i zdolność szybszej reakcji na zaistniałą sytuację na rynku w porównaniu ze średnimi przedsiębiorstwami. Jednak w analizowanych latach obserwuje się duży spadek liczby tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwom tym niewątpliwie trudniej utrzymać się na rynku, m.in. ze względu na silną konkurencję czy też mniejsze szanse pozyskania obcych źródeł finansowania.

#### 4. Organizacja badań i charakterystyka przedsiębiorstw objętych badaniem

Badaniem z wykorzystaniem metody ankiety, którą wsparło skategoryzowanym wywiadem bezpośrednim, objęto przedsiębiorstwa prowadzące działalność: wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz mieszaną, tj. wytwórczo-handlowo-usługową. W badaniu wzięły udział łącznie 464 przedsiębiorstwa z sektora MSP. Próba została dobrana w sposób losowy, z wykorzystaniem metody doboru warstwowego. Osoby odpowiadające na pytania pełniły funkcje kierownicze lub były właścicielami albo współwłaścicielami przedsiębiorstwa. W badaniu największą liczbę respondentów stanowiły osoby ze stażem pracy wynoszącym ponad 11 lat oraz w przedziale 10-11 lat, a także 4-5 lat. Pozostałe osoby deklarowały krótszy staż lat pracy (tab. 2). Strukturę branżową badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tab. 3.

**Tabela 2.** Staż respondentów w województwie lubuskim wyrażony w latach pracy

Staż lat pracy	Liczba osób	Procent
0-1 rok	9	1,94
2-3 lat	35	7,54
4-5 lat	101	21,77
6-7 lat	47	10,13
8-9 lat	23	4,96
10-11 lat	119	25,65
11 lat i więcej	130	28,01
Razem	464	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 3.** Struktura branżowa badanych przedsiębiorstw

Działalność	Ogółem		MSP według stanu zatrudnienia					
			od 0 do 9 pracowników		od 10 do 49 pracowników		od 50 do 249 pracowników	
	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent
Wytwórcza	117	100,00	56	47,86	22	18,81	39	33,33
Budowlana	34	100,00	8	23,53	7	20,59	19	55,88
Handlowa	149	100,00	79	53,02	45	30,20	25	16,78
Usługowa	103	100,00	36	34,95	39	37,86	28	27,19
Mieszana	61	100,00	31	50,82	11	18,03	19	31,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Osoby udzielające odpowiedzi na pytania w przeważającej większości (28,01%) to osoby ze stażem pracy ponad 11 lat oraz osoby znajdujące się w przedziale 10-11 lat (25,65%), a także w przedziale 4-5 lat (21,77%). W przedziale wynoszącym 6-7 lat stażu pracy było 10,13%, a 2-3 lat – 7,54% ankietowanych. Najmniej liczną grupę stanowili respondenci o stażu do 1 roku; w tej grupie uczestniczyło w badaniu 1,94%. Przeważającą grupę stanowili więc doświadczeni pracownicy, z długim stażem pracy.

Najliczniejszą grupą wśród badanych przedsiębiorstw z branży wytwórczej były mikroprzedsiębiorstwa (47,86%), z budowlanej – firmy średnie (55,88%), z działalności handlowej – mikroprzedsiębiorstwa (53,02%). Z działalności usługowej najliczniejsze były małe przedsiębiorstwa (37,86%), natomiast z działalności mieszcanej najbardziej liczną grupą przedsiębiorstw były mikroprzedsiębiorstwa (50,82).

Liczba badanych przedsiębiorstw z sektora MSP w układzie powiatów i miast na prawach powiatu w województwie lubuskim została przedstawiona w tab. 4.

**Tabela 4.** Liczba badanych przedsiębiorstw z sektora MSP w układzie powiatów i miast na prawach powiatu w województwie lubuskim

Powiaty i miasta na prawach powiatu	Liczba	Udział
Gorzowski	121	26,08
Krośnieński	9	1,94
Międzyrzecki	16	3,45
Nowosolski	38	8,19
Słubicki	4	0,86
Strzelecko-drezdeński	15	3,23
Sulęciński	11	2,37
Świebodziński	14	3,02
Wschowski	2	0,43
Zielonogórski	147	31,68
Żagański	29	6,25
Żarski	58	12,50
Razem	464	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z danych zawartych w tab. 4 wynika, że najbardziej liczną grupą organizacji biorących udział w badaniu spośród przedsiębiorstw należących do sektora MSP z powiatu lubuskiego byli przedstawiciele województw zielonogórskiego (31,68%) i gorzowskiego (26,08%). Najmniej przedsiębiorstw pochodziło z powiatów słubickiego (0,86%) i wschowskiego (0,43%).

## **5. Znaczenie kształtowania relacji z otoczeniem w wymiarze społecznym i ekonomicznym w świetle przeprowadzonych badań**

Istnieje wiele czynników przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Jednym z nich jest niewątpliwie kształtowanie pozytywnych relacji z otoczeniem, w którym przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom na rynku. Obecnie można zauważyć, że tworzenie relacji staje się najbardziej widoczną reakcją na zmiany na rynku, przejawiającą się potrzebą tworzenia, utrzymywania oraz umacniania długofalowych relacji nie tylko z klientami, dostawcami, odbiorcami, lecz także z innymi przedsiębiorstwami z branży.

Na podstawie danych empirycznych pochodzących z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw sektora MSP można stwierdzić, że dynamiczne zmiany społeczne i gospodarcze wymusiły na przedsiębiorstwach wprowadzenie uregulowań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych, a także zmianę sposobu organizacji i zarządzania. Przedsiębiorstwa zaczęły dążyć do budowy relacji z otoczeniem. Na uwagę zasługuje, że momentem przełomowym, w opinii respondentów, w dostrzeżeniu konieczności nawiązywania tych relacji, zwłaszcza długookresowych, było powstawanie wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, których siła i oddziaływanie na MSP wywołały przeobrażenie systemu zarządzania i organizacji w tym sektorze. Dlatego też zauważalne są zmiany w strategiach ich działania oraz dostosowanie się do warunków panujących na rynku. Zmiany te wpłynęły na tworzenie nowych, skuteczniejszych i jednocześnie efektywniejszych relacji z otoczeniem.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa wychodzą z założenia, że więź łącząca firmę zarówno z odbiorcami, dostawcami, klientami, jak i innymi podmiotami na rynku jest jednym z kluczowych czynników w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dlatego też traktują działania na rzecz rozwijania jej jako szeroko rozumianą inwestycję, dzięki której osiągają założone cele. Dbając o odpowiednie relacje z otoczeniem, przedsiębiorstwa podkreślały, że konieczne jest szersze spojrzenie na ich budowę, gdyż tworzenie ich w aktualnych warunkach rynkowych jest uzasadnione, a nawet nieuniknione. Można zauważyć, że relacje te nabierają obecnie nowej jakości, nowego wymiaru, jak już wcześniej podkreślano, nie tylko ekonomicznego, ale także społecznego.

Z badań wynika, że 112 z 464 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu łączy więź współpracy z wielkopowierzchniowymi obiektami handlowymi na rynku województwa lubuskiego, w tym hiper- i supermarketami, a także sieciami dyskontowymi (tab. 5).

Z analizy danych zawartych w tab. 5 wynika, że wśród 112 przedsiębiorstw, współpracujących z sieciami handlowymi największą grupę przedsiębiorstw (ponad 60%) stanowiły małe przedsiębiorstwa, po nich były przedsiębiorstwa średnie (25%), a najmniej liczną grupą przedsiębiorstw były mikroprzedsiębiorstwa, stanowiące ponad 14%. Zdecydowanie przeważały więc małe przedsiębiorstwa.

**Tabela 5.** Struktura małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z sieciami handlowymi

Wyszczególnienie	Liczba	Procent
Mikroprzedsiębiorstwa	16	14,29
Małe przedsiębiorstwa	68	60,71
Średnie przedsiębiorstwa	28	25,00
Razem	112	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa, współpracując z sieciami handlowymi, uzyskują korzyści, wśród których można wyróżnić: długoterminowe kontrakty, wspólne opracowanie kampanii marketingowych i nowych produktów, możliwość eksportu produktów, wsparcie specjalistów przy stałym polepszaniu jakości produkcji. Przedsiębiorstwa, podpisując długookresową umowę na dostawy, mają możliwość przewidywania sprzedaży, mogą więc wyprodukować odpowiednią partię produktów i nie muszą organizować kosztownych kampanii promocyjnych i reklamowych. Z tym również jest związana możliwość wchodzenia na rynki zagraniczne ze swoimi produktami.

Biorąc pod uwagę współpracę MSP i sieci handlowych, można zauważyć, że szczególnie przedsiębiorstwa z działalności wytwórczej produkują na specjalne zamówienie sieci handlowych pod markami własnymi, a przedsiębiorstwa z działalności usługowej, szczególnie gastronomicznej, dostarczają gotowe dania do sieci handlowych, tworzących rynek zbytu dla produktów żywnościowych. Sieci handlowe przy doborze dostawców produktów biorą pod uwagę takich dostawców, którzy są w stanie wyprodukować jakościowo dobre produkty w dobrych cenach, a także uwzględniają potrzeby i oczekiwania konsumentów. Szczegóły współpracy są ustalane indywidualnie. Nawiązując stałą współpracę ze strategicznymi dostawcami na wybrane produkty, umowy sporządza się w centrali, więc wybrani kierownicy sieci nie decydują o warunkach umowy. Sieci bardzo dobrze zabezpieczają się w swoich umowach – przykładą się dużą dbałość do terminowego dostarczania towarów i podjęcia odpowiednich kroków zabezpieczających na wypadek różnych sytuacji, jakie mogłyby się pojawić podczas współpracy z dostawcami. Stąd też przewiduje się kary, m.in. za niezrealizowane zamówienia w terminie lub za ich niezrealizowaną część czy też opóźnienia w dostawie. Dostawcy muszą spełnić określone wymagania dotyczące bezpieczeństwa i jakości w zakładach produkujących żywność. MSP, współpracując z sieciami handlowymi i dostarczając produkty do sieci, np. Tesco, Carrefour, mają możliwość wejścia do tej samej sieci w innym kraju i uzyskania nie tylko wsparcia finansowego, ale także marketingowego czy logistycznego. W zależności od sieci muszą spełnić określone standardy. Szczególnie działalność wytwórcza ma duże szanse na eksport za pośrednictwem sieci handlowych. W przypadku żywności dostarczanej przez dostawców do sieci handlowych francuskich i niemieckich muszą spełniać

m.in. Międzynarodowy Standard Żywności (IFS – *International Food Standard*), a w przypadku brytyjskich sieci handlowych – Międzynarodowy Standard Żywności (BRC – *Global Standard Food*), opracowany przez Brytyjskie Konsorcjum Detalistów. Standardy te są świadectwem wyprodukowania bezpiecznego i zdrowego produktu, o wysokiej jakości. Oba standardy łączą zasady Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP – *Good Manufacturing Practice*), Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP – *Good Hygiene Practice*) oraz Systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*). Standardy te umożliwiają dostawcom współpracę z wielkimi sieciami handlowymi, a sieciom handlowym ułatwiają dobór dostawców.

Małe i średnie przedsiębiorstwa uzyskują przewagę nad dużymi przedsiębiorstwami dzięki możliwości szybkiego reagowania na zmiany na rynku. Ponadto lepsza komunikacja z wybranym segmentem rynku i nawiązanie trwałych relacji są podstawą sukcesu. Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród MSP wyraźnie zaznacza się tendencja do stworzenia i budowania pozytywnych długookresowych relacji z klientami. W celu poznania swoich klientów przedsiębiorstwa wykorzystują metody gromadzenia danych, takie jak metody ankietowe, wywiady itp. Uzyskane informacje gromadzą w specjalnie do tego stworzonych bazach danych, przez co mogą bardziej dokładnie przeanalizować wyniki i podejmować odpowiednie procedury w zakresie rozwiązań proponowanych przez respondentów. Dzięki przeprowadzonym badaniom uzyskują wiele niezbędnych informacji o jakości, ewentualnych zmianach w ofercie, działaniach promocyjnych i reklamowych, poziomie obsługi. Zapoznanie się z potrzebami klientów i wykreowanie nowych potrzeb staje się kluczowym zadaniem stojącym przed komórkami zajmującymi się marketingiem. Pracownicy działów marketingu dokonują analizy i oceny tych zmian, mogą też wpływać na sposoby postrzegania przez klientów przedsiębiorstwa, jego produktów i świadczonych usług. Przedsiębiorstwa starają się zapewnić kompleksową obsługę swoim klientom tak, aby zdobyć ich zaufanie i pozyskać ich jak najwięcej.

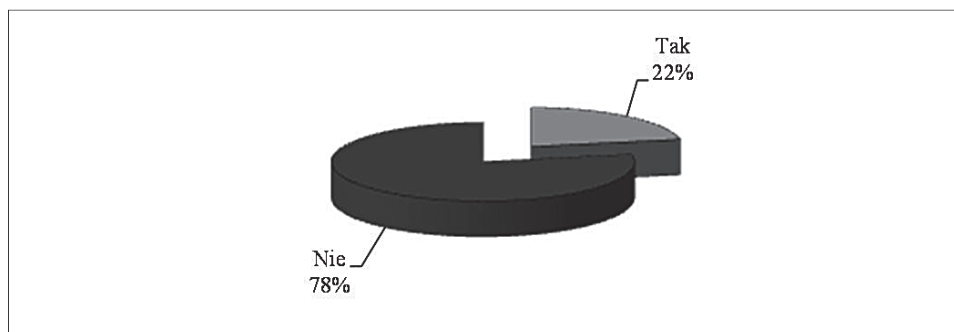
Z przeprowadzonych badań wynika, że relacje z uczestnikami rynku stworzyły nowe możliwości rozwoju MSP. Trzeba przy tym zauważyć, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw stara się wprowadzać zmiany w swoim dotychczasowym działaniu poprzez utrzymywanie długookresowych relacji z otoczeniem w celu zapewnienia silnej przewagi konkurencyjnej, co jest uzasadnione w obliczu zagrożeń wynikających z działań na rynku. Wszystkie te zmiany mają na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie sukcesu na rynku.

Istnieje również potrzeba budowania więzi współpracy w sektorze MSP. Jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, taka relacja rzadko występuje między przedsiębiorstwami. Nie podlega wątpliwości, że to właśnie konkurencja jest zjawiskiem dominującym, co niewątpliwie wpływa na działania podejmowane na rynku, aby wyprzedzić ją, osiągając przewagę w branży. Jak podkreślali przedstawiciele MSP, głównym celem, koniecznym do wprowadzenia zmian w obszarze relacji przedsiębiorstw z branżą, jest łączenie się po to, by obniżyć koszty prowadzenia działalności



i tym samym zwiększyć zyski, jak również mieć możliwość negocjowania cen z dostawcami, uzyskania korzystnych warunków transakcji poprzez rabaty i opusty za zamówienie większej partii towarów. Dzięki takim działaniom mogą one zaoferować klientom niższą i atrakcyjniejszą cenę niż konkurencja, zainwestować w działania promocyjne i zyskać kolejnych lojalnych klientów. Przedsiębiorstwa te w utrzymaniu więzi partnerskich widzą szansę rozwoju.

Reprezentantów przedsiębiorstw zapytano również, czy dostrzegają korzyści ze współpracy przedsiębiorstw podobnej branży. Odpowiedzi ukazano na rys. 8.



**Rys. 8.** Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące dostrzeganych korzyści ze współpracy przedsiębiorstw podobnej branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

78% badanych przedsiębiorstw z województwa lubuskiego potrzebuje czasu, by dostrzec korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw podobnej branży; przedsiębiorstwa preferują inną drogę działania – konkurencję. Zachodzi potrzeba tworzenia sieci współpracy między przedsiębiorstwami podobnej branży, co ma doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstw, a także do ochrony przed nieuczciwymi zasadami konkurencji ze strony sieci handlowych, w tym hiper- i supermarketów. Mali i średni przedsiębiorcy zdają się potwierdzać i wskazywać pozytywne strony wzajemnej współpracy. Jednak zmiana w tym obszarze wymaga czasu.

Badania przeprowadzone wśród przedstawicieli sektora MSP pozwoliły dokonać analizy porównawczej przedsiębiorstw i sformułować następujące wnioski:

- Wyniki badań wskazują na istotny związek między wielkością przedsiębiorstwa a sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Im większe przedsiębiorstwo, tym lepiej radzi sobie ze zmianami dokonującymi się w otoczeniu; z drugiej strony im mniejsze przedsiębiorstwo, tym szybciej dostosowuje się do zaistniałych zmian.
- Analiza otrzymanych wyników przeprowadzonych badań dotyczących obrotów przedsiębiorstw oraz ich udziału w rynku pozwoliła na stwierdzenie, że od momentu utrzymywania długookresowych relacji zarówno udział, jak i obro-

ty przedsiębiorstwach uległy wzrostowi, tylko w nielicznej grupie (około 2% przedsiębiorstw z ogólnej liczby) widoczny jest spadek tych wielkości.

- Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie następującego wniosku: w warunkach gospodarki rynkowej, w przypadku silnych zagrożeń ze strony konkurencji, przedsiębiorstwa doceniają wartość utrzymywania relacji z dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku.

Na uwagę zasługuje również fakt, że szansą wejścia MSP na rynki zagraniczne jest wzajemna współpraca z sieciami handlowymi. W większości przypadków MSP bez odpowiedniego wsparcia nie mają szans wejścia na rynki zagraniczne z powodu braku odpowiedniego zaplecza finansowego, umożliwiającego prowadzenie badań marketingowych na rynkach zagranicznych, pozyskiwanie informacji o rynku i konkurentach, wypromowanie marki, dostosowanie się do aktualnych warunków. Przedsiębiorstwa z sektora MSP, które nie współpracują z sieciami handlowymi, pod ich wpływem podejmują działania dostosowawcze, wykorzystując dobrą znajomość rynku, a w konkurencji z nimi próbują wykorzystywać swoje przewagi: dobrą lokalizację, połączoną z elastycznym dostosowaniem się do zmian zachodzących w otoczeniu.

W warunkach gospodarki rynkowej funkcjonowanie i przetrwanie każdego przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej organizacji i zarządzania ukierunkowanych na utrzymanie pozytywnych relacji z uczestnikami rynku. Sprawne, skuteczne i efektywne zarządzanie partnerstwem jest sposobem na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Analiza otrzymanych wyników z przeprowadzonych badań wskazuje, że badani relacje z otoczeniem oceniają jako silne.

## 6. Zakończenie

Dokonujące się przemiany na rynku doprowadziły do zmian w sposobie działania sektora MSP. Konsekwencją zmian jest nawiązywanie trwałych relacji z dostawcami, klientami i innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Dostrzeżono konieczność nawiązywania takich trwałych relacji, gdyż w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia i zachodzących przeobrażeń na rynku dążenie do osiągnięcia wymiernych rezultatów okazuje się niewystarczające. Zaczęły się dokonywać wyraźne zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Na podstawie otrzymanych wyników z przeprowadzonych badań można postawić tezę, że zmiany zachodzące na rynku, w tym dynamicznie rozwijająca się konkurencja, a co za tym idzie – dokonujące się przeobrażenia w zachowaniach konsumentów, wskazują na konieczność podejmowania przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw działań polegających na kształtowaniu relacji z otoczeniem, co powinno się przyczynić do osiągania korzyści w wymiarze ekonomiczno-społecznym, stając się głównym czynnikiem sukcesu, a w konsekwencji prowadzić do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku. Należy również zauważyć, że oba wymiary wzajemnie się przenikają i na siebie oddziałują, wpływając na osiągnięcie sukcesu na rynku.

Zbudowanie silnej pozycji na rynku niewątpliwie zależy od trwałych relacji z podmiotami na nim funkcjonującymi. Kwestia kształtowania relacji z otoczeniem będzie coraz częściej postrzegana jako przyczyniająca się nie tylko do wpływu na wymiar ekonomiczny czy społeczny, ale jako źródło funkcjonowania na rynku i osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby tak się stało, budowanie relacji nie powinno być działaniem krótkotrwałym, lecz długofalowym, powiązaniem z misją, celami i ze strategią przedsiębiorstwa, a przy tym realizowanym konsekwentnie. Niewątpliwie będzie wówczas występować wzajemna integracja między ekonomiczną opłacalnością podejmowanych przedsięwzięć i ich społeczną przydatnością; może również nastąpić osiągnięcie pożądanej pozycji rynkowej, te bowiem pozytywne relacje w istotny sposób mogą się przyczynić do uzyskania i umocnienia pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, jednocześnie czyniąc je bardziej konkurencyjnym od pozostałych podmiotów działających w branży.

## Literatura

- Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa 2013; 2014.
- Chrościcka A., Płachecki T., Stasiowski J., 2010, *Raport: Identyfikacja kierunków rozwoju sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim*, Toruń, Wydawca Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, czerwiec.
- Janiuk J., 2004, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2011, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*, red. N. Daszkiewicz, 2008, Wydawca CeDeWu sp. z o.o., Warszawa.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- PIMS/SRI, 2000, [w:] Temporal P., Trott M., *Romancing the Customer*, John Wiley & Sons, New York, s. 16, [w:] Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, 2004, Gdańsk.
- Reber A.S., Reber E.S., 2005, polskie wydanie: *Słownik psychologii*, red. I. Kurcz, K. Skarżyńska, 2005, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Reichheld F.F., 1996, *The Loyalty Effect*, Boston, MA, Harvard Business School Press, [w:] P. Doyle, 2003, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Safin K., 2008, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Zgólkowska H., 2002, *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, tom 35, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.