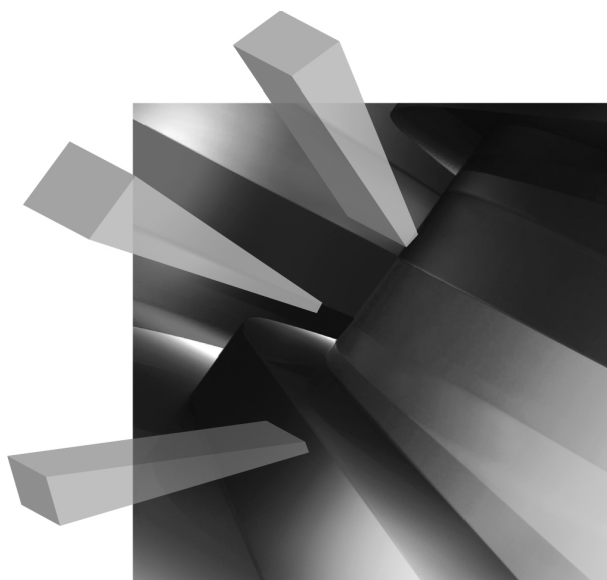


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach	9
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych	33
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa	44
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego	56
Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych	74
Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski	86
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji	95
Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową	118

Summaries

Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises	32
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies	43
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company	55
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship	73
Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław	85

Piotr Bandurowski , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba , The application of social network analysis for the studies on organizational structure	117
Ewa Galka , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management	127

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

UWARUNKOWANIA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W HANDLU WEWNĘTRZNYM NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO

Streszczenie: Głównym celem opracowania było zidentyfikowanie działań realizowanych przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim w warunkach koncentracji i integracji w handlu wewnętrznym. Wskazano działania, które w najbliższym czasie zamierzają podjąć przedsiębiorstwa, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną, a także ukazano przyczyny ich niskiej innowacyjności. Dokonano również oceny czynników sukcesu mających wpływ na funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W postępowaniu badawczym wykorzystano analizę literatury, danych statystycznych oraz wyniki przeprowadzonych badań ankietowych dotyczących przedstawianej problematyki z przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna, rozwój regionalny.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.04

1. Wstęp

Od lat 70., zarówno w Europie, jak i Stanach Zjednoczonych, obserwuje się rosnące znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Odgrywają one istotną rolę w sferze zarówno gospodarczej, jak i społecznej państwa. Z jednej strony sektor MSP stymuluje wzrost gospodarczy kraju przez aktywizację procesów innowacyjnych, a co za tym idzie – unowocześnia strukturę przemysłową, z drugiej zaś generuje nowe miejsca pracy i może łagodzić napięcia społeczne, dając szansę zatrudnienia, osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego ludziom przedsiębiorczym [Pia-secki 2001, s. 77-79].

Sektor MSP zajmuje w polskiej gospodarce ważne i szczególne miejsce, ponieważ od ich rozwoju, kondycji ekonomicznej i finansowej zależą podstawowe wskaźniki polskiej gospodarki, m.in. wskaźnik wzrostu gospodarczego, poziom bezrobocia, a także jej konkurencyjność na arenie międzynarodowej. W związku z tym ich znaczenie można analizować na kilku płaszczyznach, m.in. na płaszczyźnie wpływu na tworzenie PKB, jak również poprzez kreowanie miejsc pracy. Istnienie MSP, ich funkcjonowanie i rozwój jest warunkiem koniecznym do prawidłowego rozwoju gospodarki.

Do roku 1980 znaczenie sektora MSP w gospodarce narodowej było niewielkie. Głównym zadaniem tych podmiotów było uzupełnianie braków na rynku o towary niewytwarzane w dużych firmach, które funkcjonowały w warunkach niedoboru. Dopiero zmiana ustroju politycznego na demokrację parlamentarną, jak również dokonujące się przemiany i dostosowania w procesie tworzenia gospodarki rynkowej stworzyły korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach permanentnej niepewności związanej z nasilającą się konkurencją i globalizacją gospodarki [Piwoni-Krzeszowska 2008, s. 85]. Do czynników, które ukształtowały wyjątkowo dynamiczne otoczenie przedsiębiorstwa, należą:

- procesy globalizacji i umiędzynarodowienia gospodarki,
- rozwój nowych form handlu,
- wyjątkowy rozwój techniki i nowoczesnych technologii,
- pojawienie się masowego konsumenta,
- różne formy koncentracji i integracji przedsiębiorstw,
- zaostrenie się konkurencji [Olszewska 2008, s. 37].

W rozwoju firm MSP można wyróżnić fazy:

- wstępną fazę rozwoju przedsiębiorczości, trwająca do roku 1989,
- fazę ekspozycji, przypadającą na lata 1989-1994,
- fazę samoregulacji rynkowej od 1995 r. [Janiuk 2004, s. 20],
- fazę przedakcesyjną (1996-2004) [Piasecki 2002, s. 337-352],
- fazę po akcesji Polski do struktur UE (po 1 maja 2004 r.).

Wstępna faza rozwoju przedsiębiorczości, trwająca do 1989 r., zainicjowana została w okresie gospodarki centralnie planowanej, kiedy zaczęto eliminować bariery hamujące rozwój przedsiębiorczości. Podejmowano wówczas próby łagodnego reformowania systemu gospodarki centralnie planowanej. Obejmowały one eliminację typowo doktrynalnych barier rozwoju sektora prywatnego i polegały przede wszystkim na zmianie prawnych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej [Rogut 2002, s. 46-47].

Zmiany gospodarcze, jakie nastąpiły po roku 1989, spowodowały rozwój drobnej przedsiębiorczości. Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej (weszła w życie 1 stycznia 1989 r.), Dz. U. nr 41, poz. 324 ze zm. umożliwiła każdemu podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Wprowadzała też

zasadę, że wszystkie podmioty gospodarcze, w ramach prowadzonej działalności, mogą dokonywać wszelkich czynności i działań, które nie są prawnie zabronione. Rozpad gospodarki centralnie planowanej zainicjował dynamiczny rozwój przedsiębiorczości i powstanie sektora MSP, który tworzył się zarówno przez prywatyzację założycielską, jak i w wyniku procesów prywatyzacyjnych. Umożliwiła to Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (weszła w życie 1 sierpnia 1990 r.), Dz. U. nr 51, poz. 298.

Od roku 1995 nastąpił okres samoregulacji rynkowej, charakteryzujący się zarówno pojawianiem się na rynku nowych podmiotów, jak i likwidacją już istniejących firm. Nastąpiło spowolnienie przyrostu liczby nowych podmiotów oraz odnotowano wzrost liczby bankructw. Proces dostosowań do wymogów członkostwa w Unii Europejskiej przy jednoczesnej kontynuacji procesu transformacji przypada na lata 1996-2004; proces ten wpłynął zasadniczo na zmianę warunków prowadzenia biznesu.

1 maja 2004 r. nastąpiła akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej. Kolejna faza w rozwoju przedsiębiorstw stała się zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla sektora MSP.

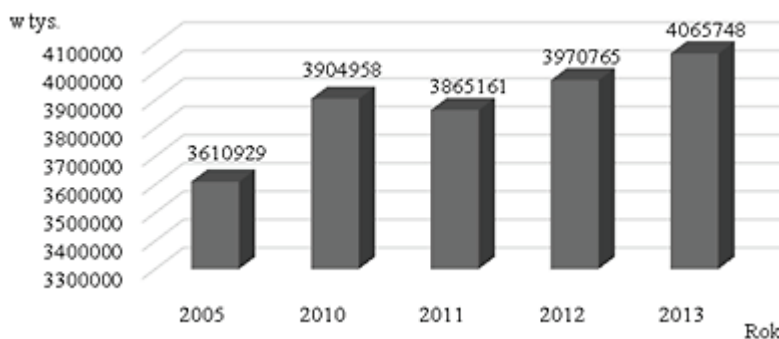
Aktualnie małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią w Polsce ponad 99,9% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Pełniąc ważną rolę w gospodarce, wpływają m.in. na wzrost gospodarczy, wielkość bezrobocia czy konkurencyjność.

Głównym celem opracowania było zidentyfikowanie działań realizowanych przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim po przemianach społeczno-gospodarczych w warunkach koncentracji i integracji w handlu wewnętrznym. Wskazano działania, które w najbliższym czasie zamierzają podjąć przedsiębiorstwa, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną, a także ukazano przyczyny ich niskiej innowacyjności. Celem przeprowadzonych badań było również dokonanie oceny czynników sukcesu, które mają wpływ na funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W opracowaniu przyjęto tezę, że małe i średnie przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną w obszarze szeroko rozumianej relacji z dostawcami, klientami, pracownikami i innymi zainteresowanymi stronami. W przypadku silnych zagrożeń ze strony konkurencji przedsiębiorstwa wprowadzają wiele działań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych, doceniając wartość zintegrowanej strategii: wysoka jakość – niska cena.

2. Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Liczba małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2013 r. wyniosła 4 065 748. W roku 2013 liczba przedsiębiorstw z tego sektora wzrosła o 454 819 w porównaniu z rokiem 2005 (rys. 1).

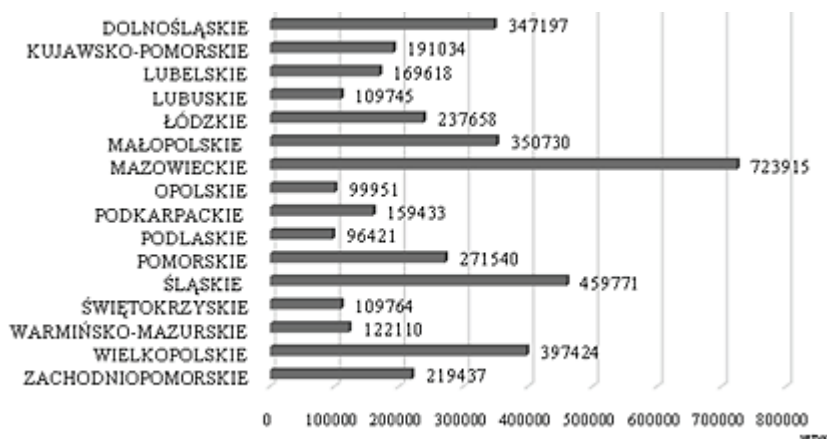
Rozwój sektora MSP w Polsce w analizowanych latach zasługuje na ocenę pozytywną i wykazuje dynamikę wzrostową (rys. 1). Rok 2011 sygnalizuje jednak



Rys. 1. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w roku 2005 i w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Danych Lokalnych.

spadek tempa rozwoju. Liczebność przedsiębiorstw w roku 2011 wynosiła 3 865 161 i była mniejsza od poprzedniego roku o 39 797 przedsiębiorstw. Liczbę małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON według województw w Polsce w roku 2013 przedstawiono na rys. 2.

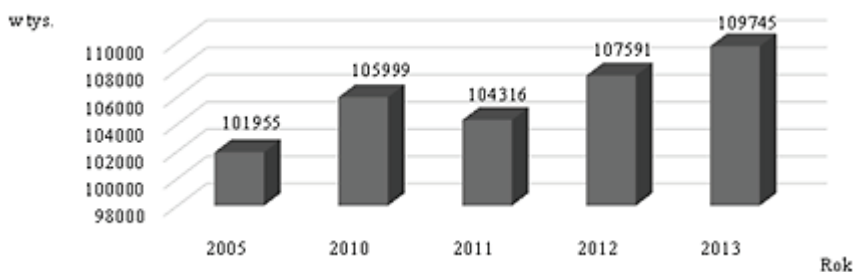


Rys. 2. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON według województw w Polsce w 2013 r.

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Według danych GUS największą liczbę podmiotów gospodarki narodowej z sektora MSP odnotowało województwo mazowieckie; wyniosła ona 723 915 (rys. 2). Na drugim miejscu uplasowało się województwo śląskie z 459 771 podmiotami z tego sektora, a na trzecim – małopolskie z 350 730 zarejestrowanymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Najmniejszą liczbę podmiotów z sektora MSP zarejestro-

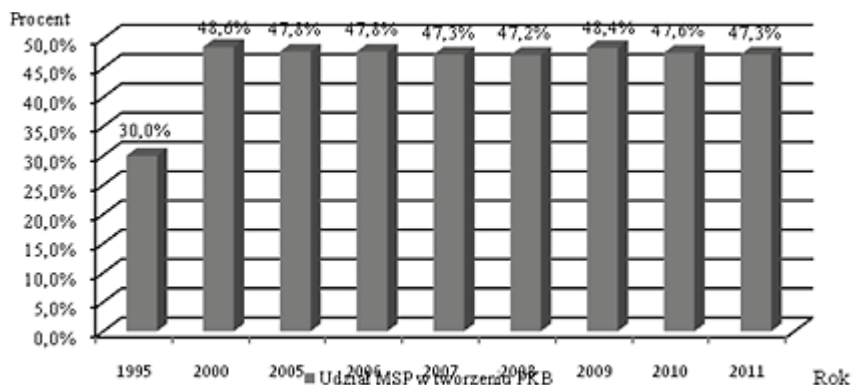
wano w województwie podlaskim (96 420). Województwo lubuskie pod względem liczby przedsiębiorstw MSP lokuje się na przedostatnim miejscu, przed województwem podlaskim. Na rysunku 3 przedstawiono liczbę małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON w województwie lubuskim w 2005 r. i w latach 2010-2013.



Rys. 3. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON w województwie lubuskim w 2005 r. i w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Z danych zamieszczonych na rys. 3 można wywnioskować, że sektor pod względem liczby MSP wykazuje tendencję wzrostową, z wyłączeniem 2011 r. Wówczas odnotowano spadek liczby przedsiębiorstw o 1974 podmioty w porównaniu z poprzednim rokiem. W 2013 r. w województwie lubuskim było 109 745 przedsiębiorstw z sektora MSP. Rozwój sektora MSP w ostatnich latach spowodował wzrost udziału tego sektora w tworzeniu PKB w porównaniu z rokiem 1995. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 1995 i 2000 oraz w latach 2005-2011 zobrazowano graficznie na rys. 4.



Rys. 4. Udział MSP w tworzeniu PKB

Źródło: opracowanie na podstawie [Smołkowska 2004, s. 3; Tarnawa, Zadura-Lichota (red.) 2013, s. 16].

Biorąc pod uwagę rok 1995, można zauważyć, że udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wynosił 30%. W roku 2000, w porównaniu z rokiem 1995, nastąpił wzrost PKB o 18,6 punktu procentowego. Natomiast w roku 2005 nastąpił spadek w stosunku do roku 2000 o 0,8 punktu procentowego. W 2006 r. łączna wartość udziału MSP w PKB była taka sama wartość jak w roku 2005, czyli 47,8%. W 2007 r. łączna wartość MSP w tworzeniu PKB zmniejszyła się o 0,5 punktu procentowego i wyniosła 47,3%. W 2008 r. nastąpił dalszy jego spadek o 0,1 punktu procentowego. Wzrost o 1,2 punktu procentowego odnotowano w 2009 r. w porównaniu z poprzednim rokiem, a w 2010 r. nastąpił jego spadek o 0,8% względem roku 2009. W roku 2011 udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wynosił 47,3% i był mniejszy o 0,3 punktu procentowego w porównaniu z rokiem poprzednim.

3. Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Ewolucja rozważań nad istotą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw doprowadziła badaczy w latach 90. XX wieku do koncepcji i modelu zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa [Sysko-Romańczuk 2005, s. 81]. Pojęcie „zrównoważony wzrost” wywodzi się z określenia równowagi, która jest rozpatrywana w przedsiębiorstwie w wymiarze wzajemnego równoważenia się zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na jego funkcjonowanie [Sysko-Romańczuk 2005, s. 81]. Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i osiągać swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu [Pierścionek 1996, s. 11]. Przez rozwój w działalności przedsiębiorstwa rozumiany jest rozwój: produktu, organizacji z tworzeniem oddziałów i filii, funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, a także rozwój kadry zarządzającej w sensie opanowania bardziej racjonalnych metod podejmowania decyzji i analizy [Dowgiłło i in. 1998, s. 229]. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania, zaś wzrost stanowi kategorię ilościową związaną z powiększeniem ilości zasobów przedsiębiorstwa [Pierścionek 1996, s. 11].

Przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, które stwarza mu możliwości przetrwania i daje szansę na rozwój, jak również powoduje określone zagrożenia. Przetrwanie przedsiębiorstwa i jego rozwój zależą więc od istniejących i przyszłych warunków zewnętrznych, w których ono funkcjonuje, planując i organizując procesy obsługi rynku.

Warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstw w długim okresie jest ich rozwój. Rozwój oznacza m.in. wprowadzenie nowych elementów działalności przedsiębiorstwa, poprawę jakości tych elementów, zmiany strukturalne czy też wzrost jego wielkości. Rozwój oznacza zmiany w przedsiębiorstwie zachodzące w sposób zapewniający uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa duże, specjalizujące się w danej dziedzinie, mają możliwość kształtowania zmian oto-

czenia, wpływając na popyt, dostawców, a nawet na politykę gospodarczą. Przedsiębiorstwa małe i średnie są zmuszone zazwyczaj biernie dostosować się do otoczenia [Bień i in. 2000, s. 1].

Rozwój przedsiębiorstw można rozpatrywać w świetle teorii rozwoju regionalnego. Do najczęściej wymienianych teorii rozwoju regionalnego można zaliczyć neoklasyczną, postkeynesowską, bazy eksportowej, biegunów wzrostu.

Rozwój przedsiębiorstw w świetle teorii rozwoju regionalnego przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Rozwój przedsiębiorstw w świetle teorii rozwoju regionalnego

Teoria	Wnioski z teorii dla sektora MSP
Teoria neoklasyczna bazuje na założeniu odnoszącym się do wzrostu zrównoważonego, który następuje przy pełnym wykorzystaniu czynników produkcji, na rynku o doskonałej konkurencji cechującym się też doskonałą mobilnością czynników; szczególną wagę przywiązuje się do przemieszczania czynników produkcji i tym samym likwidowania dysproporcji na danym obszarze.	Rozwój MSP może się przyczynić do rozwoju regionalnego, ale w regionach i krajach słabiej rozwiniętych niezbędne jest wsparcie dynamizujące rozwój przedsiębiorstw. Wykorzystanie neoklasycznych teorii rozwoju regionalnego powinno zmierzać w kierunku znoszenia barier dla przedsiębiorczości oraz wspierania inicjatyw lokalnych.
Teoria postkeynesowska wskazuje na inwestycje jako najważniejszy czynnik wzrostu, ze względu na swoje efekty mnożnikowe. Efekty te mogą się ujawniać w sferze dochodowej, ilościowej, komplementarnej i fiskalnej. Inwestycje w jednej dziedzinie pobudzają inwestycje w dziedzinach komplementarnych.	Wzrost popytu efektywnego wywołany zwiększeniem inwestycji publicznych mogą zagospodarować MSP, które realizując te inwestycje, tworzą więcej miejsc pracy niż firmy duże. W celu niwelowania zróżnicowania poziomu rozwoju różnych regionów i ich części należy wspierać wykorzystanie MSP do realizacji inwestycji publicznych na terenach peryferyjnych i słabiej rozwiniętych.
Teoria bazy eksportowej zakłada zależność wzrostu gospodarczego od posiadania bazy produkującej na eksport. Dla budowy regionalnej bazy eksportowej istotne jest, aby struktura eksportu regionu była zgodna z tendencjami w ewolucji popytu na najważniejszych rynkach, będących odbiorcami eksportu podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w regionie. Zgodnie z teorią rolą władz jest wspieranie bazy ekonomicznej regionu, jej specjalizacji i proeksportowości, podniesienia efektywności i tworzenie nowoczesnej infrastruktury oraz otoczenia biznesu.	Największy efekt prorozwojowy może przynieść wzrost działalności eksportowej sektora MSP w regionach. Wzrost dochodów regionu, który nastąpi w wyniku wzrostu eksportu MSP, pobudzi rozwój przedsiębiorstw produkujących na potrzeby lokalne oraz działające tylko na rynku regionalnym lub krajowym.
Koncepcja biegunów wzrostu pokazuje, że szybko rozwijające się w wyniku innowacji ośrodki powodują powstanie sektoralnych i regionalnych ośrodków wzrostu, które przyciągają zasoby z innych branż, uzależniając je od siebie i zmniejszając ich możliwości rozwoju. Są to efekty wypłukania. W miarę upływu czasu pojawiają się również efekty rozprzestrzeniania, które polegają na pobudzaniu wzrostu innych branż poprzez powiązania podażowe i popytowe.	Siłą napędową rozwoju regionu mogą się stać innowacje przedsiębiorstwa. Pozytywny wpływ na rozwój sektora MSP będą miały innowacyjne duże firmy, zwłaszcza międzynarodowe. Innowacyjności tego sektora będą sprzyjały powstające inkubatory przedsiębiorczości. Według tej teorii rozwój gospodarczy powinien być skoncentrowany na gałęziach i sektorach, które stanowią bieguny wzrostu dla całego regionu i będą w przyszłości wpływać na lokalizację nowych przedsiębiorstw.

Źródło: [Grosse 2002; Bagdziński, Maik, Potoczek 1995; Dutkowski; Parysek 1997].

Za jedną z najlepszych uważa się politykę rozwoju regionalnego zmierzającą do budowy geograficznie skupionych sieci współpracujących podmiotów gospodarczych skoncentrowanych wokół ośrodków badawczych i uniwersytetów, które mogą być magnesem dla najbardziej kreatywnych i innowacyjnych podmiotów. Jest to polityka bazująca na wspieraniu małej i średniej przedsiębiorczości [Bąk i in. 2001, s. 29]. Dlatego ważną rolę do spełnienia mają władze państwowe i samorządowe, które winny wydawać odpowiednie ustawy, rozporządzenia i przepisy, sprzyjające podnoszeniu konkurencyjności regionu i wpływaniu na rozwój przedsiębiorczości, przy zachowaniu odpowiednich proporcji między poszczególnymi podmiotami. Wspomniane ustawy, rozporządzenia i przepisy winny być dostosowane do poszczególnych regionów. Ważnym zadaniem władz państwowych i samorządowych powinno być wspieranie polskiej przedsiębiorczości, która jest jej siłą napędową, oraz zapewnienie prawidłowego rozwoju społecznego i gospodarczego.

4. Organizacja badań i charakterystyka przedsiębiorstw objętych badaniem

Próba do badań została dobrana w sposób losowy z wykorzystaniem metody doboru warstwowego. Podstawą do wyznaczenia operatu losowania była baza podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON. Ustalając niezbędną liczebność próby do badań wśród przedstawicieli MSP, posłużono się wzorem na określenie niezbędnej liczebności próby do badań¹:

$$n = \frac{u^2 * p * (1 - p)}{e_p^2},$$

gdzie:

n – wielkość próby,

u^2 – współczynnik zależny od przyjętego poziomu ufności przy poziomie ufności 0,95,

$u = 1,96$,

e_p^2 – błąd szacunkowy, przyjmuje się w przedziale od 1-10%,

p – częstotliwość względna (struktury cechy p).

Minimalna liczebność próby losowej zależy od siły oddziaływania trzech czynników: od poziomu współczynnika zmienności badanej cechy statystycznej, od poziomu ufności i poziomu żądanej względnej precyzji oszacowania danego parametru. Szczególnie silne oddziaływanie należy przypisać temu pierwszemu czynnikowi [Luszniewicz 1998, s. 78].

¹ W literaturze przedmiotu problematykę doboru próby do badań reprezentacyjnych według wzoru na minimalną liczebność próby losowej podjęli m.in.: S. Kaczmarczyk [2003, s. 70], A. Luszniewicz [1998, s. 79], A. Stanimir [Stanimir (red.) 2006, s. 40].

Celem obliczenia minimalnej liczebności próby dla sektora MSP opracowano strukturę przedsiębiorstw (tab. 2).

Tabela 2. Struktura podmiotów gospodarki narodowej według liczby pracowników w 2007 r. w województwie lubuskim

Podmioty według liczby pracowników	Liczba	Procent
0-9	101 376	95,23
10-49	4 163	3,91
50-249	796	0,75
250-999	108	0,10
1000 i więcej	7	0,01
Razem	106 450	100,00

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Minimalna liczebność próby przy $e_p = 1\%$ (0,01) wynosi:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,99 * (1 - 0,99)}{0,01^2},$$

$$n = \frac{3,84 * 0,99 * 0,01}{0,0001},$$

$$n = 380 \text{ przedsiębiorstw.}$$

W badaniu wzięły udział 464 przedsiębiorstwa, w tym 196 mikroprzedsiębiorstw, 152 przedsiębiorstwa małe i 116 średnich organizacji. Wśród 464 przedstawicieli MSP 67,24% stanowili mężczyźni, a 32,76% stanowiły kobiety. Osoby odpowiadające na pytania pełniły funkcje kierownicze lub były właścicielami albo współwłaścicielami przedsiębiorstwa.

W tabeli 3 ukazano lata powstania badanych przedsiębiorstw w województwie lubuskim.

Tabela 3. Lata powstawania badanych przedsiębiorstw sektora MSP w województwie lubuskim

Lata powstawania przedsiębiorstw na rynku województwa lubuskiego	Liczba przedsiębiorstw	Procent
1950-1980	19	4,10
1981-1995	216	46,55
1996-2000	167	35,99
2001-2005	51	10,99
2006-2009	11	2,37
Ogółem	464	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z danych zawartych w tab. 3 wynika, że do roku 1980 w województwie lubuskim powstało 4,10% badanych przedsiębiorstw. Ich największą liczbę utworzono w latach 1981-1995, natomiast w latach 1996-2000 powstało 35,99% podmiotów, a w okresie 2001-2005 – 10,99%. W latach 2006-2009 powstało tylko 2,37% przedsiębiorstw, czyli najmniej. Oznacza to zahamowanie tempa rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP.

W tabeli 4 przedstawiono strukturę przedsiębiorstw MSP według przedmiotu działalności (PKD).

Tabela 4. Struktura respondentów pod względem prowadzonej działalności gospodarczej w województwie lubuskim

Rodzaj działalności	Liczba	Procent
Działalność wytwórcza	117	25,21
Działalność budowlana	34	7,33
Działalność handlowa	149	32,11
Działalność usługowa	103	22,20
Działalność mieszana (wytwórczo-handlowo-usługowa)	61	13,15
Razem	464	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z tabeli 4 wynika, że największą liczbę przedsiębiorstw stanowiły podmioty prowadzące działalność handlową; było ich 32,11%, najmniej rozwiniętą branżą była budowlana, stanowiąca 7,33% jednostek biorących udział w badaniu.

Zasięg działania badanych przedsiębiorstw w województwie lubuskim ukazano w tab. 5.

Tabela 5. Zasięg działania badanych przedsiębiorstw w województwie lubuskim

Zakres działania	Liczba	Procent
Rynek lokalny	148	31,90
Rynek regionalny	113	24,35
Rynek lokalny i regionalny	41	8,84
Rynek krajowy	77	16,59
Rynek zagraniczny	16	3,45
Zarówno rynek krajowy, jak i zagraniczny	69	14,87
Razem	464	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy danych zaprezentowanych w tab. 5 można wywnioskować, że obszarem działania dla 31,90% przedsiębiorstw jest rynek lokalny, regionalny dla 24,35%. 8,84% przedsiębiorstw działa na rynku zarówno lokalnym, jak i regionalnym, 16,59% na rynku krajowym, 3,45% na rynku zagranicznym, a 14,87% przedsiębiorstw działa na rynku zarówno krajowym, jak i zagranicznym. Badane przedsiębiorstwa funkcjonowały więc głównie na rynku lokalnym i regionalnym.

5. Budowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach koncentracji i integracji w handlu wewnętrznym przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw

Istnieje wiele czynników przyczyniających się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Pierścionek wyróżnił podstawowe elementy składające się na koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa, takie jak [Pierścionek 2006, s. 15]: zestawy rynkowych instrumentów konkurowania, wewnętrzne i zewnętrzne źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej, sposoby i struktury kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, sposoby usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów.

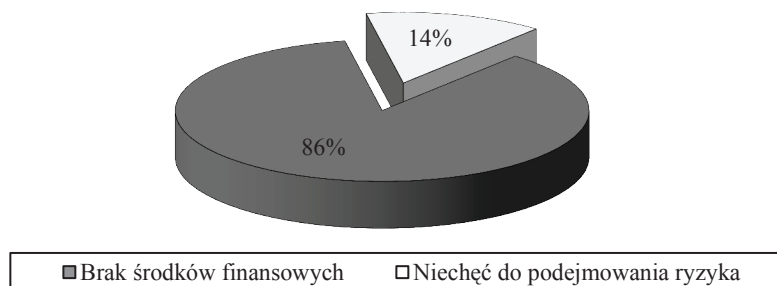
Warto podkreślić, że w ostatnich latach dynamiczny rozwój konkurencji, szczególnie sieci handlowych, uświadomił przedsiębiorstwom, że powinny kształtować swój wizerunek jako wiarygodnego partnera w obszarze szeroko rozumianej relacji z dostawcami, klientami, pracownikami i innymi zainteresowanymi stronami.

Respondenci, zapytani: „Jakie działania zamierza Pan(-i)/zamierzają Państwo podjąć w najbliższym okresie, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną?”, odpowiadali w sposób następujący:

- wzbogacić asortyment towarów – 89% wskazań;
- wydawać okolicznościowe reklamy, uatrakcyjnić wystrój lokalu – 56% wskazań;
- zwiększyć intensywność promocji sprzedaży (rabaty, kupony, upusty, prezenty) – 51% wskazań;
- zwrócić większą uwagę na jakość obsługi klientów poprzez zagwarantowanie odpowiedniego systemu dystrybucji produktów, dostarczenie ich we właściwym miejscu i czasie – 82% wskazań;
- obniżyć ceny sprzedawanych towarów – 34% wskazań;
- przeszkolić personel z zakresu obsługi klientów – 23% wskazań;
- przystąpić do współpracy z innymi przedsiębiorstwami – 12% wskazań;
- zastosować reklamę w telewizji, radiu i prasie – 3% wskazań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, najwięcej działań, które przedsiębiorstwa zamierzają podjąć w najbliższym czasie, dotyczyło produktów. Rzadziej wymieniano inne instrumenty marketingu, takie jak ceny, promocja i dystrybucja. Interesująca jest wysoka ranga dystrybucji w porównaniu z potrzebami doskonalenia obsługi klientów przez personel sprzedaży. Przedsiębiorstwa dostrzegają też potrze-

bę rozwoju współpracy z innymi przedsiębiorstwami celem wzmocnienia swojej pozycji rynkowej, ale nie zdradzają, na czym ma ona polegać. Natomiast głównymi przyczynami niskiej innowacyjności MSP są brak środków finansowych na rozwój przedsiębiorstwa i niechęć do podejmowania decyzji (rys. 5).



Rys. 5. Przyczyny niskiej innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na uwagę zasługuje fakt, że 65% przedsiębiorców w procesach koncentracji i integracji w handlu widzi szansę rozwoju, 15% ocenia je jako zagrożenie, a pozostali przedstawiciele sektora MSP wstrzymali się od odpowiedzi. Wśród głównych zagrożeń wskazywano dynamiczny rozwój konkurencji, która stwarza konieczność ciągłej adaptacji przedsiębiorstw do zaistniałych procesów rynkowych.

Przedsiębiorstwa poszukują strategii, która wzmocniłaby ich konkurencyjność i pozycję na rynku. Przedsiębiorstwo musi być przygotowane do przedstawienia oferty korzystniejszej od innych pod względem ceny, jakości lub cech charakterystycznych wpływających na decyzje zawarcia transakcji. Sektor MSP, mimo że oferuje mniejszy asortyment wyrobów, stwarza sprzyjającą atmosferę przy dokonywaniu zakupów w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa te zyskują lojalność i zaufanie swoich klientów dzięki życzliwości, pomocy przy wyborze artykułów, profesjonalnemu doradztwu, bo jak podkreślali przedstawiciele MSP, w dużej mierze sukces każdej firmy zależy od pracowników, ich zaangażowania i profesjonalnego doradztwa klientowi.

Przedsiębiorstwa starają się, za pośrednictwem promocji, dotrzeć do jak największej liczby klientów, wykorzystują w swych działaniach szeroko pojętą promocję, stosując takie formy, jak: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, *public relations*, a także reklama internetową, umieszczając na stronach www informacje o swoich produktach, świadczonych usługach i prezentując swój asortyment. Internet umożliwia nie tylko informowanie o produktach, ofercie, ale także przeprowadzenie sprzedaży z szybką dostawą. Mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy z reguły umieszczają informację o istniejących promocjach w miejscu sprzedaży. Przedsiębiorstwa stale obserwują otoczenie, by w sytuacji zmian umiejętnie dostosować się do nich i skorygować strategię działania.

Zasadniczym problemem wymagającym rozwiązania jest poprawa przez MSP jakości produktów i wykreowanie silnej marki, rozpoznawalnej przez konsumentów. To właśnie te elementy będą w dużym stopniu decydować o perspektywach rozwojowych tego sektora.

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że sektor MSP odgrywa dużą rolę w rozwoju województwa lubuskiego i przewiduje się, że nie zmieni się to w najbliższych latach. Wprawdzie przedsiębiorstwa muszą jeszcze dokonać zmian w sferze zarządzania i organizacji, ale nie będą one przybierały form radykalnych, będą zachodzić równomiernie, dlatego sektor ten nie odczuje ich w sposób gwałtowny.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do kluczowych czynników sukcesu według opinii przedsiębiorców należą:

1. Szeroki asortyment produktów dobrej jakości – jeżeli przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie szeroką gamę produktów o wysokiej jakości, to może uzyskać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa rozwijają przede wszystkim swoją ofertę w kategorii produktów, które są najczęściej kupowane przez klientów, z których czerpią największy zysk, a ich sprzedaż szybko wzrasta.

2. Wykwalifikowani pracownicy tworzący najcenniejszy kapitał w przedsiębiorstwie – oni przyczyniają się bowiem do tego, że oferowane usługi są wykonywane w sposób profesjonalny, a w połączeniu z miłą obsługą w jak najlepszy sposób mogą się przyczynić do zaspokojenia oczekiwań i potrzeb klientów.

3. Wykwalifikowana kadra kierownicza – bez niej przedsiębiorstwo nie mogłoby dobrze funkcjonować oraz się rozwijać. Obecnie od menedżera wymaga się wykształcenia oraz doświadczenia. Jego wiedza i umiejętności w sposób istotny wpływają na podwładnych. To menedżer kształtuje swoim zachowaniem poziom motywacji swoich pracowników do coraz lepszych wyników, ponieważ efektywność pracownika zależy od jego motywacji, predyspozycji do wykonania danej pracy oraz od wyposażenia środowiska pracy w niezbędne urządzenia, materiały, informacje niezbędne do jej wykonania. Menedżer ma wpływ na kształtowanie się form i warunków pracy. Kompetencje i umiejętności menedżera dotyczą nie tylko wszechstronnej wiedzy, lecz także umiejętności i sposobów radzenia sobie w kontaktach międzyludzkich, umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, przewodzenia innym, delegowania uprawnień, podejmowania decyzji, a przede wszystkim analizy problemu decyzyjnego pojawiającego się w przedsiębiorstwie, opracowania wariantów rozwiązania sytuacji problemowych i wyboru najbardziej optymalnego.

4. Znana marka – przywiązanie klienta do marki wpływa na wybór produktów danego przedsiębiorstwa i ogranicza chęć sprawdzenia oferty konkurencyjnej. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia generowanych zysków przez przedsiębiorstwo.

5. Jakość oferowanych produktów wpływająca na wybór firmy, której produkty charakteryzują się zarówno wysoką jakością, jak i przystępną ceną. Dzięki niej organizacje mogą liczyć na zainteresowanie i uznanie ze strony klientów i ich lojalność.

Ponadto przedsiębiorstwo musi oferować potencjalnym klientom produkty i usługi o ściśle określonych cechach, w przeważającej części różnych dla poszczególnych segmentów rynku.

Warto podkreślić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw stara się kreować swój wizerunek jako wiarygodnego partnera w kontaktach zarówno krajowych, jak i zagranicznych, dążącego do stałego podnoszenia konkurencyjności. Poprzez utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami MSP mają zapewnione szybkie i terminowe dostawy po korzystnej cenie.

Następujące procesy koncentracji i integracji w handlu i na rynku wewnętrznym, postęp w dziedzinie nowych technologii powodują, że kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej są jego pracownicy, których kierownik propaguje działania na rzecz szkoleń i rozwoju i sam jest przykładem w tych działaniach, stale podnosząc swoje umiejętności, gdyż od menedżera wymaga się wiedzy z różnych dziedzin, nie tylko z zarządzania. Trzeba pamiętać, jak ważna rola przypada menedżerom przedsiębiorstw; to od ich kompetencji i umiejętności zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ „w przedsiębiorstwie muszą być ludzie, którzy odpowiadają za misję organizacji, jej ducha, jej zadania i jej wyniki. Musi być dyrygent, który pilnuje nutowego zapisu. Muszą być ludzie, którzy skoncentrowani są na organizacji, misji, którzy ustalają strategię dla realizacji i określają, czym są wyniki” [Drucker 1992, s. 52].

Rozwój przedsiębiorstwa zależy nie tylko od menedżera, ale również od wszystkich pracujących w nim ludzi. Ich wiedza, umiejętności, chęć do współpracy stają się zasadniczym źródłem tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

Przyczynami niepowodzeń organizacji mogą być m.in. niekompetencje menedżerów, konflikty celów, niepełne i/lub błędnie przetworzone informacje, zaskakujące zmiany w otoczeniu [Olszewska 2007, s. 73].

Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, że procesy koncentracji i integracji mogą oddziaływać na struktury i zachowania przedsiębiorstw zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Do oddziaływań pozytywnych należą: kreowanie wyższej efektywności na rynkach przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się znaczną koncentracją kapitałową, organizacyjno-techniczną i organizacyjno-funkcjonalną, umacnianie się konkurencyjności pod względem poziomu cen na oferowane towary i usługi, jakości towarów i usług, intensywności wprowadzania innowacji produktowych i technologicznych itp. oraz eliminowanie naturalnych monopolii w sektorach gospodarczych uznawanych za obszary regulacji państwa [Pokorska, Maleszyk 2002, s. 20].

Do oddziaływań negatywnych można zaliczyć: eliminowanie podmiotów słabszych ekonomicznie, o ograniczonej zdolności do konkurowania z innymi przedsiębiorstwami, pojawienie się nierównych szans rozwoju przedsiębiorstw o silnej pozycji rynkowej i przedsiębiorstw o słabej pozycji rynkowej, pojawienie się porozumień o charakterze monopolistycznym i rozwój konkurencji międzynarodowej, w ramach

procesów globalizacyjnych, przy otwarciu gospodarki narodowej i braku zdolności do konkurowania przedsiębiorstw krajowych [Pokorska, Maleszyk 2002, s. 21].

Z materiału empirycznego wynika, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw dąży do wprowadzenia zmian w swoim dotychczasowym działaniu poprzez zwiększenie intensywności promocji sprzedaży, zwrócenie uwagi na jakość obsługi klientów, dostosowywanie się do wymagań współczesnego klienta oraz wzbogacanie swojego asortymentu i poszukiwanie nisz rynkowych. Wszystkie te zmiany mają na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie sukcesu na rynku. Wychoząc naprzeciw oczekiwaniom współczesnego rynku, małe i średnie przedsiębiorstwa stale dążą do dostosowania się do potrzeb rynku, do podnoszenia jakości swoich produktów i świadczonych usług, a także wykorzystania nowych technologii.

Na uwagę zasługuje fakt, że wśród przedstawicieli sektora MSP 14% przedsiębiorstw realizuje strategię rozwoju produktu, dążąc do wprowadzania nowych produktów, czy też zastosowania modyfikacji w już istniejących produktach, ich unowocześniania oraz podnoszenia ich jakości lub różnicowania produktów poprzez rozszerzenie linii produktów i wchodzenia z nimi na dotychczasowy rynek. Taki kierunek rozwoju został wymuszony przez pojawienie się silnej konkurencji.

W przedsiębiorstwach tych widoczna stała się tendencja do rozszerzania portfela swoich produktów i usług. Poprzez zastosowanie działań promocyjnych i reklamowych firmy starają się ukazać swoje produkty i usługi w jak najlepszy sposób i wyprzedzić konkurencję.

Około 72% przedsiębiorstw województwa lubuskiego stosuje strategię penetracji rynku (tendencja do stosowania tej strategii uwidacznia się szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorców). Na wybór tej strategii duży wpływ ma znajomość już istniejącego rynku, dlatego podejmowane są działania mające na celu zachęcenie konsumentów, poprzez instrumenty promocji mix, do kupowania większej liczby produktów i usług oraz pozyskania nowych nabywców. Działania sprowadzają się do poprawy jakości produktów, obniżania ceny, przeprowadzania badań marketingowych, aby jak najlepiej rozpoznać oczekiwania nabywców w danym segmencie rynku i nawiązać skuteczną komunikację z klientami.

Strategię rozwoju rynku stosuje około 11% przedsiębiorstw; przejawia się ona wejściem na nowe segmenty rynku, dotychczas zajmowane, w sensie geograficznym, przez przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednim potencjałem, umożliwiającym działanie na rynku ogólnopolskim, a także zagranicznym.

W 3% przedsiębiorstw widoczne jest stosowanie strategii dywersyfikacji poprzez wprowadzenie nowego rodzaju produktów i usług czy też nowego rodzaju działalności na nowych rynkach. W większości przypadków odbywa się ona poprzez wejście na nowe segmenty rynku dzięki fuzjom i przejęciom.

Przedsiębiorstwa muszą nieustannie dostosowywać się do warunków panujących na rynku. Najważniejszym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw jest opracowanie odpowiednich strategii, które mogą przynieść wymierne korzyści.

6. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, postępujące w ostatnich latach procesy koncentracji i integracji nie tylko stworzyły szanse rozwoju przedsiębiorstw, ale są również zasadniczym czynnikiem zagrożenia na drodze ich rozwoju, stając się podstawą do opracowania konkretnych działań, które są podejmowane w toku bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Na rynku pojawia się wiele przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i zagranicznych, co powoduje, że tracą na znaczeniu dotychczasowe metody działania, a zachodzi konieczność poszukiwania nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa zaczynają wchodzić we wzajemne relacje z dostawcami, klientami, pracownikami i innymi zainteresowanymi stronami. Małe i średnie przedsiębiorstwa zdają się potwierdzać, że postępujące procesy koncentracji i integracji wymagają dobrze opracowanej strategii, zawierającej różne scenariusze rozwoju. Można również zauważyć, że przedsiębiorstwom przyszło działać w warunkach, do których nie do końca były przystosowane, brakowało i w dalszym ciągu brakuje im doświadczenia, które z dnia na dzień jest zdobywane.

Zmiany są nieuniknione; aby przetrwać, konieczne jest opracowanie przez sektor MSP strategii działania na drodze wspólnych porozumień z uczestnikami rynku. Przedsiębiorstwa powinny we właściwy sposób wykorzystać swoje atuty, prowadzić odpowiednie działania mające na celu zdobycie większego zaufania klientów i ich lojalności. W obliczu silnej konkurencji szczególnego znaczenia nabiera poprawa przez MSP jakości produktów i wykreowanie silnej marki, rozpoznawalnej przez konsumentów, a także stworzenie oferty dostosowanej do potrzeb i wymagań współczesnego klienta.

Na podstawie otrzymanych wyników z przeprowadzonych badań można postawić tezę, że małe i średnie przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną w obszarze szeroko rozumianej relacji z dostawcami, klientami, pracownikami i zainteresowanymi stronami. W razie wystąpienia silnych zagrożeń ze strony konkurencji przedsiębiorstwa wprowadzają wiele działań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych, doceniając wartość zintegrowanej strategii: wysoka jakość – niska cena.

Literatura

- Bank Danych Lokalnych GUS, Warszawa 2014.
- Bagdziński S.L., Maik W., Potoczek A., *Polityka rozwoju regionalnego i lokalnego w okresie transformacji systemowej*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- Bąk M., Grabowski M., Kulawczuk P., Nowicki M., Wargacki M., Wojnicka E., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Bień B., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Kasiewicz S., Pierścionek Z., *Skuteczne strategie: rozwój firmy, operacyjne, marketingowe, finansowe*, CIM, Warszawa 2000.

- Dąbrowski A., *Wybrane teorie rozwoju regionalnego i ich znaczenie w polityce ekonomicznej*, [w:] *Dylematy i osiągnięcia polskiej polityki transformacji gospodarczej*, H. Ćwikliński, G. Szczyrdrowski (red.), UG, Gdańsk 1995.
- Dowgiłło Z. i in., *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1998.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1992.
- Dutkowski M., *Przestrzenne uwarunkowania rozwoju gospodarczego województwa gdańskiego*, Acta Universitatis Wratislaviensis, Studia Geograficzne LXIX.
- Grosse T.G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, [w:] *Studia Regionalne i Lokalne*, Euroreg, nr 1/2002.
- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe, metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
- Luszniewicz A., *Statystyka nie jest trudna. Metody wnioskowania statystycznego*, PWE, Warszawa 1998.
- Olszewska B., *Główne czynniki determinujące zarządzanie strategiczne*, [w:] B. Olszewska (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Olszewska B., *Kompetencje menedżerskie*, [w:] B. Olszewska (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Parysek J.J., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego*, [w:] *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1997.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Piasecki B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce-paradygmaty rozwoju*, [w:] B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Pierścionek Z., *Współczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Zarządzanie przez partnerstwo*, [w:] B. Olszewska, *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Pokorska B., Maleszyk E., *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002.
- Rogut A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w integracji ekonomicznej. Doświadczenia Unii Europejskiej. Lekcje dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Smółkowska U., *Stan rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, programy wsparcia realizowane przez państwo oraz absorpcja środków przedakcesyjnych*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, czerwiec 2004, nr 1051.
- Stanimir A. (red.), *Analiza danych marketingowych. Problemy, metody, przykłady*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa 2013.
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej, Dz. U. nr 41, poz. 324 ze zm.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz. U. nr 51, poz. 298.

THE CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE INTERNAL TRADE ON THE EXAMPLE OF THE LUBUSKIE VOIVODESHIP

Summary: The main objective of the study was to identify the activities conducted by the sector of small and medium-sized enterprises in the Lubuskie Voivodeship in the conditions of the consolidation and integration of internal trade. We presented actions that companies intend to take in the future to strengthen their competitive position, as well as the reasons for their low level of innovation. An assessment was also made of the success factors that had an impact on the functioning of the sector of small and medium-sized enterprises. The research procedure used the analysis of literature, statistical data and the results of surveys conducted among representatives of small and medium-sized enterprises on the presented issues.

Keywords: small and medium-sized enterprises, competitive advantage, regional.