Mirosław Haffer[1]

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW NIESIONE PRZEZ GLOBALIZACJĘ

1. Wprowadzenie

Proces globalizacji gospodarki i rynku światowego jest zjawiskiem obiektywnym. Jego konsekwencje mają istotny wpływ na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw. Wiele oznak tego procesu pojawia się w otoczeniu polskich przedsiębiorstw, tworząc dla nich sytuacje kryzysowe. Sytuacja kryzysowa wymaga antykryzysowego zarządzania. Przejawy globalizacji mogą istotnie stymulować antykryzysowe zachowania przedsiębiorstw, ale mogą także ograniczać ich aktywność i zniechęcać do przedsiębiorczego działania. Wszystko zależy od tego, jak postrzegają i interpretują one przejawy globalizacji oraz jak szybko są w stanie na nie reagować[2]. Inaczej mówiąc, czy widome oznaki globalizacji oceniają jako szanse, czy też jako zagrożenia dla swojego funkcjonowania i co w związku z tym mają zamiar czynić. Najlepszą drogą poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytanie są badania empiryczne przedsiębiorstw. Umożliwiają one zebranie opinii kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw na temat przewidywanego wpływu różnorodnych przejawów globalizacji na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw oraz dostrzeganych wyzwań z tym związanych dla zarządzania antykryzysowego.

W niniejszym opracowaniu prezentowane są wyniki badań empirycznych przedstawicieli wiodących polskich przedsiębiorstw, zakwalifikowanych do tzw. „pięćsetki"[3]. Niezbędne informacje uzyskano za pomocą ankiety pocztowej od

---

[1]Mirosław Haffer, prof.dr hab., Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

[2]M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998, s. 183–189.

[3]Badania zrealizował zespół Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach programu badawczego finansowanego w formie grantu KBN nr 1 H02D 036 19. Całość wyników badań zawiera publikacja *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.

76 przedsiębiorstw oraz wywiadu kwestionariuszowego przeprowadzonego z 22 przedstawicielami kadr kierowniczych tych przedsiębiorstw.

2. Zakres postrzegania szans niesionych przez globalizację

Wiodące polskie przedsiębiorstwa wykazują duże zróżnicowanie w zakresie postrzegania w zjawiskach towarzyszących globalizacji szans dla kształtowania swojej sytuacji praktycznej. W tabeli 1 zestawiono wskaźniki procentowe przedsiębiorstw oceniających pozytywnie wpływ różnych przejawów globalizacji na ich funkcjonowanie i rozwój.

Do grupy **przejawów globalizacji powszechnie postrzeganych jako szanse** należy pierwszych 7 z tabeli 1, których pozytywny wpływ na funkcjonowanie wskazywany jest przez więcej niż ¾ badanych przedsiębiorstw, a dokładnej od 76,2% do 93,8%. Są to w kolejności ważności:

- szybki, coraz mniej ograniczany przepływ informacji;
- rozwój nowoczesnych technologii informatycznych i ich unifikacja;
- rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych;
- rozwój inteligentnych, informatycznych systemów wspomagających zarządzania;
- upowszechnianie się gospodarki rynkowej;
- wzrost znaczenia stosowania standaryzowanych procedur zarządzania jakością;
- rozwój coraz szybszych środków i systemów komunikacji i transportu.

Zjawiska te, powszechnie odbierane pozytywnie, oddziałują na przedsiębiorstwa ze zróżnicowaną siłą. Spośród badanych przedsiębiorstw dostrzegających w tych zjawiskach szanse rozwojowe, około połowa ocenia je jako istotnie pozytywne, zaś druga połowa widzi je jako pozytywne w znikomym stopniu. Nie zmienia to jednak faktu, że powyższe przejawy globalizacji są dostrzegane i interpretowane przez polskie przedsiębiorstwa jako szanse dla ich funkcjonowania i rozwoju lub (w paru przypadkach) nie mające wpływu na ich funkcjonowanie i rozwój, niemal nigdy zaś jako istotne zagrożenia.

Drugą grupę stanowią **przejawy globalizacji postrzegane jako szanse przez większość**, czyli od 53,9% do 70,3% badanych przedsiębiorstw. Według stwierdzonej kolejności ważności należą do nich:

- szybki rozwój koncepcji i metod zarządzania w skali światowej,
- rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości produktów,

Tabela 1. Pozytywna ocena kadr kierowniczych wpływu globalizacji na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw

Lp.	Przejawy globalizacji	Ocena pozytywna	
		liczba	%
1	Szybki, coraz mniej ograniczany przepływ informacji	60	93,8
2	Rozwój technologii informatycznych i ich unifikacja	56	87,5
3	Rozwój i rozprzestrzenianie się technologii telekomunikacyjnych	55	84,6
4	Rozwój informatycznych systemów wspomagających zarządzania	50	78,1
5	Upowszechnianie się gospodarki rynkowej	49	76,6
6	Wzrost znaczenia standardów zarządzania jakością	48	76,2
7	Rozwój szybkich środków i systemów komunikacji i transportu	48	76,2
8	Szybki rozwój koncepcji i metod zarządzania w skali światowej	45	70,3
9	Rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości	43	64,2
10	Otwarcie na rynki światowe	41	63,1
11	Rozwój nowoczesnych technologii wytwarzania i ich unifikacja	40	62,6
12	Postępująca deregulacja gospodarki	40	62,6
13	Rozwój i upowszechnianie się nowych produktów	39	61,9
14	Rosnący, coraz mniej ograniczony przepływ kapitału	38	60,4
15	Wzrost obligatoryjności wymagań ochrony środowiska	37	58,8
16	Intensyfikacja międzynarodowego przepływu towarów i usług	36	57,1
17	Upowszechnianie się międzynarodowych standardów współpracy	35	55,5
18	Rozpowszechnianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich	34	53,9
19	Ujednolicenie wzorców konsumpcji i stylów życia	32	49,3
20	Zachęty rządu dla inwestorów zagranicznych	22	34,4
21	Coraz mniej ograniczony przepływ siły roboczej	20	31,7
22	Postępująca koncentracja kapitału w skali świata	13	20,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

- otwarcie na rynki światowe,
- rozwój nowoczesnych technologii wytwarzania i ich unifikacja,
- postępująca deregulacja gospodarki,
- rozwój i upowszechnianie się nowych produktów,
- rosnący, coraz mniej ograniczony przepływ kapitału,
- wzrost obligatoryjności wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego,
- rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów współpracy,
- coraz mniejsze ograniczenia międzynarodowego przepływu towarów i usług,
- rozpowszechnianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Powyższe przejawy globalizacji, dla zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, jawią się jako szanse o ocenianych siłach wpływu od znikomych po istotne dla ich funkcjonowania i rozwoju. Jednak około 25% badanych przedsiębiorstw ocenia te zjawiska związane z globalizacją jako neutralne, bo nie wywierające obecnie wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw lub których wpływ jest trudny dzisiaj do przewidzenia.

Do trzeciej grupy można zaliczyć **przejawy globalizacji postrzegane jako szanse przez mniejszość przedsiębiorstw**, to znaczy od 20,6% do 49,3% badanej próby. Należą do niej:

- ujednolicenie wzorców konsumpcji i stylów życia,
- zachęty rządu dla inwestorów zagranicznych,
- coraz mniej ograniczony przepływ siły roboczej,
- postępująca w wielu dziedzinach gospodarki koncentracja kapitału w skali światowej.

Pomimo że znaczny odsetek badanych przedsiębiorstw w powyższych przejawach globalizacji dostrzega dla siebie szanse rozwojowe, to jednak najczęściej drugie tyle nie widzi wpływu lub uznaje, że wpływ tych oznak globalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest trudny do przewidzenia.

3. *Zakres postrzegania zagrożeń niesionych przez globalizację*

Kadry kierownicze badanych przedsiębiorstw proszono także o ocenę różnych przejawów globalizacji ze względu na ich negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Tabela 2 zawiera zbiorcze zestawienie tych negatywnych ocen.

Negatywne oceny wpływu poszczególnych przejawów globalizacji na funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw ukazują zakres postrzegania zagrożeń kryzysowych dla funkcjonowania i rozwoju polskich przedsiębiorstw wynikających ze zjawisk niesionych przez globalizację. Zarówno liczby wskazań, jak i wskaźniki procentowe dowodzą, że zakres postrzegania tych zagrożeń jest bardzo niski w wiodących polskich przedsiębiorstwach. Tylko jedna oznaka globalizacji uznawana jest przez 43% badanych przedsiębiorstw jako zagrożenie dla ich funkcjonowania. Jest to „postępująca w wielu dziedzinach gospodarki koncentracja kapitału w skali światowej". W pozostałych, wyszczególnionych w tabeli 2, przejawach globalizacji, zagrożeń dla swojej działalności dopatruje się od 12,5% do 32,9% badanych przedsiębiorstw, z czego jeszcze połowa uważa, że siła tych zagrożeń jest znikoma. Znamienne jest jednak to, że wszystkie oznaki globalizacji wskazywane jako zagrożenia przez blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw to

Tabela 2. Negatywna ocena kadr kierowniczych wpływu globalizacji na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw

Lp.	Przejawy globalizacji	Ocena negatywna	
		liczba	%
1	Postępująca koncentracja kapitału w skali świata	27	42,9
2	Zachęty rządu dla inwestorów zagranicznych	21	32,9
3	Rozpowszechnianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich	19	30,1
4	Intensyfikacja międzynarodowego przepływu towarów i usług	18	28,6
5	Otwarcie na rynki światowe	12	19,9
6	Coraz mniej ograniczony przepływ siły roboczej	11	17,4
7	Wzrost obligatoryjności wymagań ochrony środowiska	10	15,8
8	Upowszechnianie się międzynarodowych standardów współpracy	9	14,3
9	Postępująca deregulacja gospodarki	9	14,3
10	Rosnący, coraz mniej ograniczony przepływ kapitału	8	12,7
11	Rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości	8	12,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

takie, które mają lub mogą mieć bezpośredni związek z utrzymaniem ich konkurencyjności.

4. *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami wynikające z globalizacji*

Wynikające z globalizacji burzliwe zmiany zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw decydują o ich obecnej oraz przyszłej zdolności do konkurowania, wywołują więc w nich sytuację kryzysową. Kierując się logiką pojmowania kryzysu przez Japończyków, sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa jest zagrożeniem dla jego funkcjonowania, ale jednocześnie stanowi szansę znalezienia doskonalszej formy funkcjonowania. Wymusza więc ona podjęcie zarządzania antykryzysowego ukierunkowanego na zmiany zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz odpowiednie zmiany strukturalne w materialnych i niematerialnych ich zasobach oraz instrumentach konkurowania. Wewnętrzne zmiany,

które muszą się dokonać w polskich przedsiębiorstwach, aby sprostać wymogom konkurencyjności na globalizujących się rynkach, są więc wyzwaniami, przed którymi stoją polskie przedsiębiorstwa. Poziom uświadomienia sobie przez kadry kierownicze przedsiębiorstw tych wyzwań oraz tempo realizacji działań będących odpowiedziami na te wyzwania, będą decydowały o poziomie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na europejskich i światowych rynkach.

Chcąc określić zakres i intensywność wyzwań antykryzysowych stojących przed polskimi przedsiębiorstwami poproszono 22 reprezentantów kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw o określenie działań, które muszą być podjęte, aby budować i umacniać konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach globalizujących się rynków. Zestawienie uzyskanych wyników zawiera tabela 3.

Przedstawiciele kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw wypowiadali się swobodnie na tak sformułowane zadanie, należy więc sądzić, że wpisywali te niezbędne działania, które uważają za najważniejsze dla budowania i umacniania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w warunkach globalizujących się rynków.

Tabela 3. Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami wynikające z globalizacji

Lp.	Wyzwania – niezbędne działania	Liczba wskazań
1	Inwestowanie w jakość	21
2	Redukcja kosztów	13
3	Inwestowanie w nowe technologie	11
4	Rozwijanie marketingu	10
5	Elastyczne dostosowywania się do potrzeb klientów	8
6	Konsolidacja	7
7	Stosowanie nowoczesnych technik zarządzania	7
8	Zdobywanie rynków międzynarodowych	6
9	Szkolenie pracowników	6
10	Wzrost produktywności	4
11	Informatyzacja przedsiębiorstwa	4
12	Poszerzanie asortymentu	3
13	Pozyskanie inwestora strategicznego	3
14	Wchodzenie w alianse strategiczne	3
15	Budowanie renomy produktów	3
16	Budowanie długotrwałych więzi z odbiorcami	3
17	Budowanie skutecznego systemu motywacyjnego	3
18	Wzmocnienie sprzedaży	2
19	Otwieranie się na nowości	2

Lp.	Wyzwania – niezbędne działania	Liczba wskazań
20	Restrukturyzacja organizacyjna, finansowa i produktowa	2
21	Prywatyzacja firm państwowych	2
22	Opanowanie istniejących nisz rynku krajowego	2
23	Pozyskanie kapitału	2
24	Optymalizacja stanu zatrudnienia	2
25	Budowanie proekologicznej kultury organizacyjnej	2
26	Przejmowanie lub tworzenie firm na rynkach sąsiednich	1
27	Pełna znajomość konkurencji krajowej i zagranicznej	1
28	Stworzenie controllingu wewnętrznego	1
29	Wiązanie długofalowe kadry z firmą	1
30	Elastyczna polityka cenowa	1
31	Stosowanie usług posprzedażnych i okołosprzedażnych	1
32	Tworzenie lobby terytorialnego przedsiębiorców	1
33	Stały rozwój i doskonalenie	1
34	Koncentracja na „core business"	1
35	Udział w targach międzynarodowych	1
36	Budowanie własnych marek handlowych	1
37	Poprawa serwisu na rynkach międzynarodowy	1
38	Wytwarzanie produktów zaawansowanych technologicznie	1
39	Poprawa słowności i terminowości dostaw	1
40	Inwestowanie w badanie i rozwój	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Otrzymana w wyniku badania lista wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorstwami jest długa i rozproszona. Można wręcz twierdzić, że **kierownictwa wiodących polskich przedsiębiorstw nie mają wspólnej i jednoznacznej strategicznej wizji zapobiegania kryzysom przedsiębiorstw w Polsce**. Jest jednak kilka wyzwań dość powszechnie uświadomionych wśród kadr kierowniczych przedsiębiorstw. Należą do nich: inwestowanie w jakość, obniżanie kosztów, inwestowanie w nowe technologie, rozwijanie marketingu, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb klientów, konsolidacja oraz stosowanie nowoczesnych technik zarządzania. Wyzwania te wskazywało od 95,5 do około 32% respondentów.

Inwestowanie w jakość to zdecydowanie wiodące wyzwanie stojące przed zarządzaniem antykryzysowym w polskich przedsiębiorstwach, wskazywane przez niemal wszystkich badanych menedżerów. Wymaga ono budowania skutecznych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, pozwalających kreować

wysoką jakość produktów oraz zapewniać wysoką jakość realizowanych procesów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstw. Wyzwanie to jest z pewnością konsekwencją wiedzy menedżerów, że jakość produktów jest już obecnie i będzie w przyszłości najbardziej skutecznym instrumentem konkurowania na globalnym rynku. Przedsiębiorstwa muszą rozwijać materialne i niematerialne zasoby oraz integrować je w oryginalne systemy zarządzania jakością umożliwiające kreowanie i wykorzystywanie na rynku jakości oferty postrzeganej przez klientów jako lepszej od ofert konkurentów. Uświadomionym wyzwaniem w zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw jest więc stworzenie zasobowych podstaw dla praktycznego stosowania klasycznej strategii konkurowania M. Portera, jaką jest wyróżnianie[4]. Ciekawym wynikiem badań jest to, że inwestowanie w jakość, jako wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw wynikające z globalizacji, wskazywali przedstawiciele kadr kierowniczych przedsiębiorstw, którzy nie dostrzegali pilnej potrzeby inwestowania w badania i rozwój, czyli w sferę B+R.

Dość powszechnie uświadomionym w polskich przedsiębiorstwach wyzwaniem jest **redukcja kosztów**, która podawana była przez blisko 60% badanych przedstawicieli kadr kierowniczych. Niskie koszty wytwarzania stanowią podstawę stosowania strategii konkurowania ceną. Menedżerowie polskich przedsiębiorstw widzą więc potrzebę i możliwości redukcji kosztów wytwarzania. Co ciekawe, redukowanie kosztów, podobnie jak inwestowanie w jakość, postrzegają jako wyzwanie niesione przez globalizację głównie przedsiębiorstw państwowych oraz przedsiębiorstwa prywatne o rodowodzie państwowym.

Ważnym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw jest także **inwestowanie w nowe technologie**, które wskazywało 50% badanych menedżerów. W erze technologii i informatyki wyzwanie to wydaje się oczywiste. Jest ono poza tym spójne z dwoma poprzednimi, jako że nowoczesne technologie sprzyjają jakości produktów, ale także jakości realizowanych procesów, co w konsekwencji najczęściej korzystnie wpływa na redukcję kosztów wytwarzania.

Rozwijanie marketingu jest ważnym wyzwaniem dla 45,5% badanych polskich przedsiębiorstw. Kadry kierownicze zdają sobie sprawę, że przyswojenie sobie orientacji sprzedażowej nie jest tożsame z orientacją marketingową zarządzania. Upowszechnienie koncepcji marketingowego zarządzania i zbudowanie marketingowej kultury organizacyjnej, której przejawem może być **elastyczne dostosowywanie się do potrzeb klientów**, jest wyzwaniem, którego realizacja jest nieodzowna dla polskich przedsiębiorstw, ciągle transformujących się do warunków rozwiniętych gospodarek rynkowych.

Podobnie istotnym wyzwaniem jest **konsolidacja**, na którą zwracało uwagę prawie 22% respondentów. W sytuacji dużego rozdrobnienia przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach i konieczności stosowania na globalizujących się ryn-

[4] M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50.

kach strategii wyróżniania oferty jakością i ceną łączenie się polskich przedsiębiorstw w większe organizmy gospodarcze jest w pełni uzasadnione.

Realizacja wszystkich wymienionych wyzwań wymaga od polskich przedsiębiorstw wprowadzenia i praktycznego **stosowania nowoczesnych technik zarządzania**. Pomimo że kadry kierownicze polskich przedsiębiorstw szybko się uczą, to jednak zakres stosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania jest niewystarczający, na co wskazuje 22% respondentów. Wymaga to dodatkowo stworzenia i stosowania w przedsiębiorstwach systemów permanentnych szkoleń pracowników, a także informatyzacji przedsiębiorstw.

Kierując się liczbą wskazań respondentów, do dość powszechnie postrzeganych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorstwami należy zaliczyć także potrzebę **zdobywania rynków zagranicznych**. Globalizacja otwiera granice, tworząc nowe szanse ekspansji rynkowej dla przedsiębiorstw, istotnym wyzwaniem jest więc wykorzystanie tej szansy.

Pozostałe uwidocznione w tabeli 3 wyzwania były wskazywane przez nielicznych lub wręcz pojedynczych respondentów. Trudno więc wskazywać ich rangę ważności dla wszystkich badanych przedsiębiorstw. Kierując się opiniami kadr kierowniczych należy jednak przyjąć, że mają one znaczenie dla zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwach różnych sektorów, które chcą przetrwać w warunkach postępującej globalizacji. Zweryfikowanie tej listy wyzwań na większej próbie badawczej może stworzyć pełniejszy obraz niezbędnych działań antykryzysowych w polskich przedsiębiorstwach.

5. *Zakończenie*

Przedstawione wyniki badań empirycznych wiodących przedsiębiorstw działających w Polsce skłaniają do sformułowania następujących wniosków:

- badane przedsiębiorstwa wykazują się dużą wrażliwością strategiczną, pilnie obserwując zjawiska wynikające z procesu transformacji gospodarczej, integracji z Unią Europejską oraz postępującej globalizacji;
- kierownictwa badanych przedsiębiorstw oceniają i interpretują postrzegane przejawy globalizacji w kategoriach szans i zagrożeń dla swojej działalności i na tej podstawie podejmują odpowiednie działania antykryzysowe;
- zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw dostrzega w zjawiskach zachodzących w ich otoczeniu raczej szanse swojego rozwoju niż zagrożenia dla swojego funkcjonowania;
- prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa dostrzegają pilną potrzebę podejmowania działań doskonalących ich potencjał konkurencyjności, umożliwiający skuteczne konkurowanie jakością i ceną;

– kierownictwa badanych przedsiębiorstw nie mają wspólnej strategicznej wizji zapobiegania kryzysom swojej działalności przez wdrażanie innowacji produktowych, technologicznych i rynkowych, będących efektem własnej aktywności badawczo – rozwojowej.

Powyższe wnioski wynikają z badań licznej reprezentacji największych przedsiębiorstw działających w Polsce, zaliczanych do tzw. „pięćsetki". Te wielkie przedsiębiorstwa ściśle współpracują z dużą liczbą średnich i małych przedsiębiorstw, których zachowania są najczęściej funkcją zachowań ich strategicznych odbiorców. Można więc z określonym prawdopodobieństwem przyjąć, że przedstawione prawidłowości przyczyniają się do poznania uświadomionych przesłanek dla zarządzania antykryzysowego w polskich przedsiębiorstwach.

Bibliografia

1. *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
2. Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1998.
3. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
4. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
5. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2002.

Mirosław Haffer

GLOBALISATION CHALLENGES TO CRISIS MANAGEMENT IN COMPANIES

SUMMARY

The aim of this paper is to analyse challenges that globalisation processes pose to anti-crisis management in companies.

Results of empirical studies of representatives of the top '500' list of Polish businesses are presented. A mail poll was used to obtain necessary information from 76 enterprises, and a questionnaire-based interview was conducted with twenty-two managers in those companies.