

ROZDZIAŁ 6

ZMIANY W OTOCZENIU, A INTERNACJONALIZACJA MSP POPRAZ FRANCHISING

Wprowadzenie

Od lat 80-tych XX wieku szybkość zmian w otoczeniu ulega zintensyfikowaniu. Tempo tego przyspieszenia stale wzrasta i wywiera wpływ na funkcjonowanie wszystkich uczestników gry rynkowej. W konsekwencji przedsiębiorstwom trudno jest formułować trafne prognozy i podejmować decyzje. Dodatkowo podmioty te muszą sprostać nasilającej się konkurencji pochodzącej już nie tylko z rynku krajowego, ale również z rynku globalnego. W poszukiwaniu nabywców nawet małe i średnie podmioty gospodarcze coraz częściej dokonują ekspansji na całym świecie. Jedną z metod, które wykorzystują jest franchising. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu globalnego otoczenia na decyzje przedsiębiorców dotyczące internacjonalizacji ich działalności. Zakres podmiotowy stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa. W pracy szczególną uwagę zwraca się na franchising jako jeden ze sposobów na rozwój przedsiębiorstwa w dobie globalizacji gospodarki światowej. Przyjęto założenie, iż franchising stanowi efektywną formę ekspansji oraz sposób na prowadzenie przedsiębiorstwa w turbulentnie zmieniającym się otoczeniu.

1. Pojęcie otoczenia przedsiębiorstwa i jego wymiary

Cybernetyka i oparta na niej koncepcja zarządzania systemowego wprowadziła pojęcie otoczenia organizacji. Najogólniej terminem tym określa się zbiór składników pochodzących z zewnątrz organizacji, które mają na nią większy lub mniejszy wpływ¹. W tym kontekście gospodarka każdego przedsiębiorstwa musi być rozpatrywana z uwzględnieniem otoczenia, gdyż w istotnym stopniu decyduje ono o jego sukcesie lub niepowodzeniu.

Do otoczenia przedsiębiorstwa należą wszystkie obiekty, z którymi ma ono bezpośrednią styczność, jak również czynniki zaliczane do jego makrootoczenia, tj. demograficzne, ekonomiczne, naturalne, techniczne, technologiczne, polityczne, prawne, społeczne i kulturowe². Przedsiębiorstwo jest odbiorcą informacji z otoczenia, jest z niego zasilane materio-energią (pracą żywą, kapitałem i energią), a jednocześnie oddziałuje na otoczenie oddając mu wytworzone produkty³. Między przedsiębiorstwem, a otoczeniem musi zachodzić więc stała interakcja, ponieważ tylko przez zaspokojenie potrzeb otoczenia będzie miało ono możliwość realizacji swoich celów.

W literaturze przedmiotu najczęściej otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na bliższe i dalsze. Otoczenie bliższe (bezpośrednie) obejmuje wszystkie systemy, z którymi

¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999, s.42.

² B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:]* pr. zb. pod red. M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 133.

³ H. Halama, *Przedsiębiorstwo jako obiekt zarządzania [w:]* pr. zb. pod red. H. Bienioka, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem cz I*, 2001, s. 111.

przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach tj. odbiorców, dostawców oraz konkurencję. Natomiast otoczenie dalsze obejmuje systemy, z którymi stosunki przedsiębiorstwa są pośrednie tj. sytuację społeczną kraju, politykę państwa, system prawny itp.⁴.

J. P. Thommen klasyfikuje otoczenie przedsiębiorstwa w czterech podstawowych grupach⁵:

- środowisko naturalne,
- środowisko społeczne,
- środowisko technologiczne,
- środowisko ekonomiczne.

Środowisko naturalne stanowi zewnętrzny czynnik wzrostu firmy. W zależności od rodzaju działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo środowisko to może sprzyjać lub ograniczać wzrost firmy ze względu na konieczność zachowania równowagi systemu ekologicznego.

Natomiast środowisko społeczne stanowi złożony element otoczenia i obejmuje środowisko socjalno-kulturowe oraz system polityczno-prawny. System polityczno-prawny wpływa w istotnym stopniu na rozwój i działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Jego elementami są bowiem polityka państwa, instytucje publiczne, systemy kodyfikacji i wymiaru sprawiedliwości.

Środowisko technologiczne jest odzwierciedleniem zmian dokonujących się w zakresie poszczególnych branż. Postęp technologiczny przyczynia się do rozwoju niektórych sektorów, kreuje nowe branże, a jednocześnie doprowadza do stagnacji w innych. Współcześnie środowisko technologiczne charakteryzuje się skracaniem cyklu życia produktu, przyspieszeniem wejścia nowych technologii i szybkim przenikaniem nowych technik informatycznych, telekomunikacyjnych oraz elektronicznych do wszystkich dziedzin gospodarki⁶.

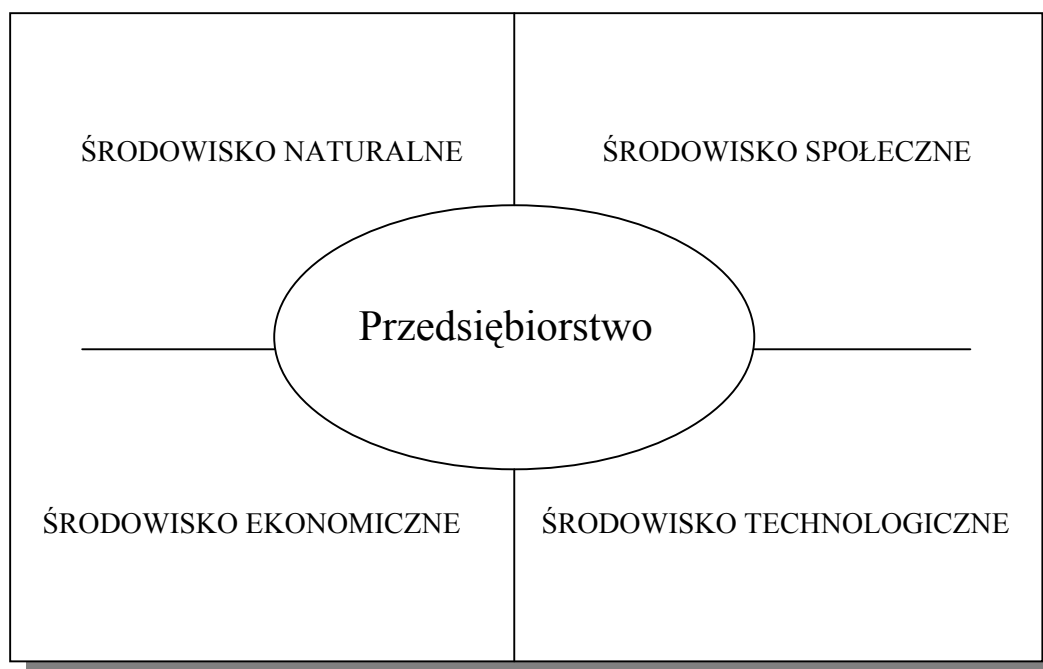
W otoczeniu ekonomicznym podstawowe znaczenie odgrywa mechanizm rynkowy oraz otwartość gospodarki, wzrost gospodarczy, inflacja, bezrobocie, stopy procentowe i kursy walutowe. Na rynku przedsiębiorstwa występują jako oferenci wyrobów i jednocześnie nabywcy wyrobów produkowanych przez innych. W konsekwencji wszystko, co się dzieje na rynku znajduje odzwierciedlenie w działalności przedsiębiorstw⁷.

⁴ S. Sudoł ...op. cit., s. 49.

⁵ F. Bławat, Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw [w:] pr. zb. pod red. F. Bławata, Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, 2004, s. 40.

⁶ Ibidem, s. 42.

⁷ Bolesta-Kukułka K., Świat organizacji [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, pr. zb. pod red. A. Koźmińskiego, w Piotrowskiego, WN PWN, Warszawa 1995, s. 74.



Rysunek 1. Otoczenie przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne

Funkcjonowanie wszystkich przedsiębiorstw uzależnione jest od ich związków z otoczeniem. Dlatego przedsiębiorstwa powinny obserwować otoczenie i analizować zachodzące w nim zmiany wykorzystując pojawiające się szanse i unikając zagrożeń. Dopasowanie się do różnych elementów otoczenia dokonuje się jednak w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Im bardziej otoczenie danego przedsiębiorstwa jest skomplikowane i im bardziej dynamicznie zachodzą w nim zmiany, tym trudniej jest przedsiębiorstwu podejmować trafne decyzje i odpowiednio szybko reagować na sygnały płynące z otoczenia.⁸ Tymczasem w ostatnich latach rozwój wielu wydarzeń stał się tak szybki, że ich obserwowanie i interpretowanie zaczęło być bardzo trudne.

2. Globalizacja jako czynnik kształtujący otoczenie przedsiębiorstw

Czynniki zewnętrzne znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstw i tym samym będące poza jego kontrolą odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu każdej firmy⁹. Wśród nich podstawowe znaczenie ma obecnie globalizacja. Najogólniej ujmując terminem tym określa się proces zmiany postrzegania zasad i reguł postępowania oraz zdarzeń, zachowań, działań i uznanych wartości z perspektywy narodowej na ogólnoswiatową¹⁰. Globalizacja stanowi więc zespół procesów prowadzących do intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice¹¹. Wśród dystynktywnych cech globalizacji wymienia się:¹²

- powstanie globalnego rynku finansowego,

⁸ K. Bolesta-Kukułka ...op.cit., s. 46

⁹ Por.: W. M. Grudzewski, I. H. Hejduk, W jakim celu należy zarządzać wiedzą?, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7/2004.

¹⁰ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, PFPK-Poltext, Warszawa 2001.

¹¹ N. Daszkiewicz, *internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 8.

¹² S. Flejterski, P. T. Wahl, *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa, 2003, s. 24.

- zinstytucjonalizowanie handlu międzynarodowego,
- macdonaldyzację,
- gwałtowny wzrost przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- zdominowanie ekonomii globalnej przez korporacje transnarodowe,
- geograficzną dysjunkcję łańcucha wartości dodanej w skali globalnej,
- powstanie ekonomii opartej na wiedzy,
- wykształcenie się czwartego sektora ekonomii,
- redefinicję znaczenia państwa.

Największy postęp procesu globalizacji dokonał się w sferze ekonomicznej, a za jego główną konsekwencję uznano tworzenie się globalnej (ogólnoświatowej) gospodarki.¹³ W tym kontekście globalizację można rozpatrywać w sześciu obszarach¹⁴:

- finansów,
- rynków i strategii,
- technologii,
- kultury organizacyjnej,
- rządzenia i regulacji prawnych, procedur i struktur.

Według raportu OECD, koncepcja globalizacji wymaga spełnienia pewnych aspektów działalności gospodarczej, takich jak¹⁵:

- wiedza i elastyczność, które pozwolą firmie na funkcjonowanie poza granicami kraju,
- zdolność do przenoszenia kapitału i dystrybucji produktów/usług w innych krajach,
- zgoda na transnarodowe zarządzanie czynnikami produkcji,
- zdolność do dostosowania się do specyfiki zróżnicowanych rynków,
- zdolność do równoczesnego działania w różnych krajach.

3. Strategie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji

Proces globalizowania się działalności przedsiębiorstw wpływa na przewartościowanie zakładanych i realizowanych przez nie celów i wymusza innowacyjne podejście do budowania strategii. Dokonując strategicznych zmian, przedsiębiorstwa muszą sporządzić prognozę dotyczącą ich otoczenia w oparciu o wielostronną analizę, w szczególności w zakresie¹⁶:

- sytuacji w świecie w aspekcie jej wpływu na branżę lub przemysł,
- sytuacji w branży lub przemyśle w aspekcie jej wpływu na przedsiębiorstwo,
- sytuacji na rynku w aspekcie jego bieżącej obsługi, możliwości jego rozwoju, dywersyfikacji lub też jego ograniczeń.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna więc uwzględniać stopień globalizacji branży, w której działa. Stopień ten mierzy się poziomem wymiany międzynarodowej w branży do produkcji w branży i poziomem inwestycji międzynarodowych do wartości inwestycji w branży.¹⁷

Istotną rolę w określaniu strategii przedsiębiorstwa na rynku globalnym odgrywają

¹³ N. Daszkiewicz ...op. cit., s. 10.

¹⁴ G. Mazur, Z. Mazur, M. Dudek, Strategie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji [w:] globalizacja I integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju, pr. zb. pod red. R. Borowieckiego, A. Jakięgo, Warszawa-Kraków 2003, s. 54.

¹⁵ N. Daszkiewicz ...op. cit., s. 10.

¹⁶ J. Penc, Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999,

¹⁷ Globalizacja, rynek globalny, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/11globalizacja.html>

również instrumenty strategii firmy, takie jak uczestnictwo w rynku globalnym, globalny produkt, globalny marketing oraz globalne posunięcia konkurencyjne.¹⁸ Międzynarodowa działalność gospodarcza jest bowiem kształtowana przez rynek, państwo oraz pozycję wśród korporacji transnarodowych.¹⁹

Strategie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji można podzielić na strategie eksponujące udział w rynku i stopę zwrotu, strategie eksponujące jakość, strategie eksponujące kapitał ludzki oraz strategie eksponujące innowacje. Firmy decydujące się na strategię eksponującą udział w rynku i stopę zwrotu mogą zastosować strategię lidera kosztowego, gdy masowo wytwarzają niezróżnicowane produkty. Natomiast gdy wytwarzają produkty zróżnicowane pod względem wybranych cech mogą zastosować w ramach tej strategii strategię dyferencjacji.²⁰

Przedsiębiorstwa stosując strategie eksponujące jakość koncentrują swoje działania na osiągnięciu jak najwyższej jakości produktów, procesów oraz obowiązujących norm i procedur. Wykorzystując metody i techniki zarządzania jakością ukierunkowują swoje działania na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii organizacji jak również w proces ciągłego doskonalenia

Zastosowanie strategii eksponujących kapitał ludzki opiera się na gotowości zasobów ludzkich przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do zmian. Przez umiejętne wykorzystanie kwalifikacji i zdolności pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowania w realizację zadań firmy zwiększa się prawdopodobieństwo sukcesu przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu.²¹

Przedsiębiorstwa, które wybierają strategie eksponujące innowacje koncentrują swoje działania na zarządzaniu innowacyjnym, które oznacza przystosowywanie się firmy do nowych warunków otoczenia przez zmianę procesów, struktur i metod zarządzania. Innowacje tych przedsiębiorstw powinny być zorientowane na poszukiwanie nowych rozwiązań w dziedzinie nowych technologii, inwestycji kapitałowych i procesów pracy.²²

Niezależnie jednak od wyboru, strategie przedsiębiorstw powinny mieć charakter adaptacyjny i wykorzystywać okazje.²³ Ze względu na postępujący proces globalizacji powinny w szczególności brać pod uwagę dostosowania w zakresie wirtualizacji struktur, uelastycznienia systemów pracy, kreowania wiedzy organizacyjnej, wprowadzenia e-biznesu oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.²⁴

4. Wpływ globalizacji na internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw przez franchising.

Niektórzy badacze uważają globalizację za jeden z etapów rozwoju firmy, a konkretnie za najbardziej zaawansowaną formę, jaką przybrać może proces internacjonalizacji.²⁵ Globalizację można więc uznać za proces, u którego podstaw leży dokonująca się stopniowo internacjonalizacja. Przyspieszenie tak rozumianej globalizacji wymusza internacjonalizację działalności gospodarczej nawet tam, gdzie wcześniej nie wydawało się to konieczne.²⁶ Przykładem może być sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Tradycyjnie bowiem problemy małych i średnich przedsiębiorstw rozpatrywano

¹⁸ Por. G. Mazur, Z. Mazur, M. Dudek ...op. cit., s. 55.

¹⁹ S. Flejterski, P. T. Wahl ...op. cit., s. 86.

²⁰ Por. G. Mazur, Z. Mazur, M. Dudek ...op. cit., s. 56.

²¹ Por. Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002, s. 13

²² Por. G. Mazur, Z. Mazur, M. Dudek ...op. cit., 58.

²³ J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 26

²⁴ Por. G. Mazur, Z. Mazur, M. Dudek ...op. cit., 58.

²⁵ B. Gregor, M. Stawiszyński, e-commerce, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 29

²⁶ N. Daszkiewicz ...op. cit., s. 22

wyłącznie w odniesieniu do rynku lokalnego. Obecnie natomiast w warunkach integracji europejskiej i globalizacji gospodarki światowej rynki krajowe stają się rynkami międzynarodowymi. W konsekwencji małe i średnie przedsiębiorstwa muszą sprostać już nie tylko lokalnej, czy krajowej konkurencji, ale konkurencji międzynarodowej. Dlatego zmodyfikowanie strategii rozwoju podmiotów tego sektora i wyznaczenie nowych granic ich ekspansji gospodarczej staje się koniecznością.

Na tym etapie ewolucji gospodarki ku internacjonalizacji i globalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa mają do wyboru różne strategie rozwoju. Jedną z metod, którą mogą wziąć pod uwagę jest franchising. Podmioty sektora MSP mogą wykorzystać go albo jako strategię ekspansji, albo jako sposób na prowadzenie przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metod i procedur wybranego franchisodawcy.

Ekspansja przedsięwzięcia na zasadzie franchisingu wydaje się najkorzystniejszym rozwiązaniem dla firm posiadających już krajowe łańcuchy franchisingowe ze względu na ich doświadczenie w zakresie działalności franchisingowej. Nie jest to jednakże konieczne. Podstawowym warunkiem powodzenia systemu franchisingowego za granicą jest natomiast posiadanie przez franchisodawcę solidnej i dobrze prosperującej bazy we własnym kraju. Ponadto musi on mieć pewną pozycję finansową oraz dysponować nadwyżką środków nad przewidywanymi kosztami działalności w kraju.²⁷

Jedną z najłatwiejszych możliwości ekspansji mają przedsiębiorstwa z rejonów przygranicznych. W większości przypadków te firmy znają otaczające je terytorium, panujące za daną granicą zwyczaje, a także występujące tam różnice prawne. Ryzyko takich przedsięwzięć jest więc wyraźnie mniejsze. Dodatkowo, gdy przedsiębiorstwo skorzysta z franchisingu – może być prawie pewne sukcesu. Zachętą dla polskich przedsiębiorców mogą być doświadczenia Słowenii. Na jej obszarze ten rodzaj franchisingu został bowiem z powodzeniem zastosowany przez liczne przedsiębiorstwa franchisingowe.²⁸

Tymczasem włączenie się do istniejącego łańcucha franchisingowego umożliwia franchisobiorcom odpowiednie wejście na rynek, stwarza możliwość szybkiego rozwoju, pozwala na osiągnięcie określonej pozycji wśród konkurencji oraz głęboką penetrację rynku dzięki oddziaływaniu marki, image oraz renomy firmy macierzystej. Z tego powodu, w przeciwieństwie do niezależnych drobnych przedsiębiorców, właściciele jednostek franchisingowych nie muszą martwić się o przekonanie klientów do oferowanych przez nich wyrobów lub usług. Specyfika porozumienia pomiędzy dawcą a biorcą franchisingu stawia przedsiębiorstwa franchisingowe w lepszej sytuacji w stosunku do przedsiębiorstw prowadzących niezależną działalność, ukierunkowaną niejednokrotnie na lokalne lub regionalne nisze rynkowe. Dla franchisobiorców konkurencja ze strony silnych zagranicznych przedsiębiorstw powinna stanowić bezpośredniego zagrożenia. Zadaniem franchisodawcy jest bowiem stała kontrola rozwoju produktu oraz inwestycje w badania i rozwój, aby dobra oferowane w sieci zawsze zaspokajały zmieniające się potrzeby konsumentów. Taki stan rzeczy powinien zapewnić stabilny byt wszystkim podmiotom prowadzącym działalność w ramach wybranej sieci franchisingowej.²⁹

5. Podsumowanie

Zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu w wyniku postępującej internacjonalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa muszą dokonać modyfikacji swoich

²⁷ I. Steinerowska-Streb, Franchising w polskich przedsiębiorstwach, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 12/2003

²⁸ Ibidem.

²⁹ I. Steinerowska-Streb, Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 5/2003

zachowań. Jedną z możliwości, którą mogą wykorzystać chcąc sprostać narastającej konkurencji jest franchising. Niezależnie od tego czy przedsiębiorstwo zdecyduje się zastosować go jako formę ekspansji, czy potraktuje go jako sposób na prowadzenie firmy z wykorzystaniem procedur i marki wybranego franchisodawcy, można uznać, iż stanowi on jeden ze sposobów na rozwój przedsiębiorstwa w dobie globalizacji gospodarki światowej.

SPIS LITERATURY:

1. Bławat F., Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw [w:] pr. zb. pod red. F. Bławata, Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, 2004
2. Bojewska B., Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:] pr. zb. pod red. M. Strużycki, Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, Difin, Warszawa 2002
3. Bolesta-Kukułka K., Świat organizacji [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, pr. zb. pod red. A. Koźmińskiego, w Piotrowskiego, WN PWN, Warszawa 1995
4. Daszkiewicz N., internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004
5. Flejterski S., Wahl P. T., Ekonomia globalna. Synteza, Difin, Warszawa, 2003
6. Gierszewska G., Wawrzyniak B., Globalizacja, Wyzwania dla zarządzania strategicznego, PFPK-Poltext, Warszawa 2001
7. Globalizacja, rynek globalny, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/11globalizacja.html>
8. Gregor B., Stawiszyński M., e-commerce, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002
9. Grudzewski W. M., Hejduk I. H., W jakim celu należy zarządzać wiedzą?, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7/2004
10. Halama H., Przedsiębiorstwo jako obiekt zarządzania [w:] pr. zb. pod red. H Bienioka, Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem cz I, 2001,
11. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002,
12. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996,
13. Mazur G., Mazur Z., Dudek M., Strategie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji [w:] globalizacja I integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju, pr. zb. pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, Warszawa-Kraków 2003,
14. Penc J., Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999,
15. Steinerowska-Streb I., Franchising w polskich przedsiębiorstwach, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* 12/2003
16. Steinerowska-Streb I., Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* 5/2003
17. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999