

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

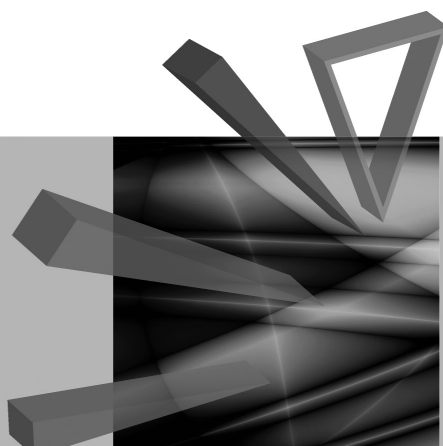
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

267

Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu

Tom 2



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk, Małgorzata Domiter,
Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jarosław Kundera, Leon Olszewski, Zdzisław Puślecki,
Kazimierz Starzyk, Krystyna Żołądkiewicz

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)

ISBN 978-83-7695-243-7 t. 2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Piotr Liszek: Polski handel zagraniczny gazem płynnym w latach 2004-2011	9
Marek Maciejewski: Otwartość polskiej gospodarki w warunkach liberalizacji przepływów kapitałowych	19
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Obsługa logistyczna sektora handlu	30
Dominika Malchar-Michalska: Wpływ kryzysu żywnościowego na wykorzystanie ograniczeń eksportowych w handlu międzynarodowym surowcami rolnymi	39
Jakub Marszałek: Związki rynkowej wyceny akcji i obligacji zamiennych na akcje – analiza sektorowa na giełdzie papierów wartościowych w Tel Awiwie	49
Grzegorz Mazur: Powszechny system preferencji celnych UE – w kierunku nowych rozwiązań	60
Jakub Mazurek: Międzynarodowa strategia spekulacyjna Carry Trade. Sprzeczność z teorią nieobciążonego parytetu stóp procentowych i ryzyko kryzysu walutowego jako determinanta ponadprzeciętnej stopy zwrotu ...	72
Bartosz Michalski: Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie koncepcji <i>soft power</i>	83
Ewa Mińska-Struzik: Konkurencyjność polskiego eksportu produktów wysokiej techniki	95
Edward Molendowski: Główne tendencje w handlu zagranicznym Nowych Państw Członkowskich (UE-10) wynikające z akcesji do UE	106
Barbara Mróz-Gorgoń: Procesy globalizacji i ich wpływ na zarządzanie marką sieci franczyzowych	122
Wanda Nowara: Cechy filii zagranicznej jako determinanty jej dezinvestycji	132
Anna Odrobina: Korporacje transnarodowe a globalna działalność badawczo-rozwojowa	144
Monika Paradowska: Problemy zrównoważonego rozwoju transportu w kontekście międzynarodowego handlu i inwestycji	155
Paweł Pasierbiak: Powiązania inwestycyjne między Japonią i Koreą Południową	168
Iwona Pawlas: Relacje handlowe Polski z wybranymi krajami Unii Europejskiej w okresie niestabilności gospodarczej	179
Bożena Pera: Wymiana handlowa krajów Unii Europejskiej a globalny kryzys finansowy	191

Katarzyna Puchalska: Korporacje transnarodowe i ich znaczenie we współczesnej gospodarce światowej	203
Łukasz Puślecki: Zarządzanie aliansami na podstawie wyników najnowszych badań	213
Denisa Repková: Financing financial crisis in banking sector	225
Magdalena Rosińska-Bukowska: Korporacje transnarodowe wobec wyzwań semiglobalnego otoczenia	231
Jerzy Rymarczyk: Wpływ globalnego kryzysu finansowego na zadłużenie krajów strefy euro	241
Iwona Sobol: Analiza instrumentów pochodnych z perspektywy finansów islamskich	252
Tadeusz Sporek: Konkurencyjność rozwoju gospodarki w procesie globalnej konkurencji i internacjonalizacji	262
Magdalena Kinga Stawicka: Handel zagraniczny a bezpośrednie inwestycje zagraniczne – zjawiska komplementarne czy substytucyjne w gospodarce polskiej?	269
Krzysztof Szaflarski, Anna Sobczyk-Kolbuch: Wpływ procesów globalizacyjnych na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji górnośląskiej	278
Barbara Szymoniuk: Budowanie kapitału społecznego klastrów w semiglobalnym otoczeniu	289
Alina Szypulewska-Porczyńska: Stan i tendencje rozwoju handlu w ramach rynku wewnętrznego usług Unii Europejskiej	298
Marek Wróblewski: Międzynarodowy Fundusz Walutowy wobec kryzysu finansowego w Europie	307
Waldemar Zadworny: Analiza postaw przedsiębiorczych w sektorze MŚP na Podkarpaciu (w świetle wyników badań ankietowych)	318
Dominika Zenka-Podlaszewska: Zyski jako determinanta inwestycji w teorii ekonomii	331
Wojciech Zysk: Działalność eksportowa spółek z udziałem zagranicznym w Polsce w latach 2004-2010	342

Summaries

Piotr Liszek: Polish foreign trade of liquefied petroleum gas in the years 2004-2011	18
Marek Maciejewski: Openness of Polish economy in terms of capital account liberalization	29
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Logistic service for trade sector	38
Dominika Malchar-Michalska: The impact of the food crisis on the implementation of agricultural export restrictions in the world agricultural trade	48

Jakub Marszałek: Shares and convertible bonds market valuation relation – sector analysis on the Tel Aviv Stock Exchange.....	59
Grzegorz Mazur: Generalised system of customs preferences of the European Union – towards new regulations	70
Jakub Mazurek: Carry Trade – international speculative strategy. Contraction with uncovered interest rate parity and currency crash risk as a determinant of excessive rate of returns	82
Bartosz Michalski: International competitiveness of Polish economy in the perspective of the soft-power concept	94
Ewa Mińska-Struzik: Competitiveness of Poland’s high-tech exports	105
Edward Molendowski: Main trends in foreign trade of New Member States (EU-10) resulting from the accession to the EU.....	121
Barbara Mróz-Gorgoń: Globalization processes and their influence on franchise chain brand management	131
Wanda Nowara: Characteristics of foreign subsidiaries as determinants of its divestment.....	143
Anna Odrobina: Transnational Corporations and global research and development activities.....	154
Monika Paradowska: Problems of sustainable transport development in the context of international trade and investments	167
Paweł Pasierbiak: Investment ties between Japan and the Republic of Korea.....	178
Iwona Pawlas: Trade relations between Poland and chosen EU member economies at the time of economic instability	190
Bożena Pera: European Union trade and global financial crisis	202
Katarzyna Puchalska: Transnational Corporations and their role in contemporary world economy	212
Łukasz Puślecki: Alliance management on the basis of results of recent studies.....	224
Denisa Repková: Finansowanie kryzysu w sektorze bankowym.....	230
Magdalena Rosińska-Bukowska: Transnational Corporations in the Face of semi-global environment challenges	240
Jerzy Rymarczyk: Impact of the total financial crisis on the debts of the euro zone countries	251
Iwona Sobol: Analysis of derivatives from the perspective of Islamic finance	261
Tadeusz Sporek: Competitiveness of the development of economy in the process of global competition and internationalization	268
Magdalena Kinga Stawicka: Foreign trade and foreign direct investments – complementary or substitutable phenomena in Polish economy?	277
Krzysztof Szafarski, Anna Sobczyk-Kolbuch: Influence of globalisation on small and medium enterprises at Upper Silesian district	288

Barbara Szymoniuk: Building social capital of clusters in the semi-global environment	297
Alina Szypulewska-Porczyńska: State and tendencies in the development of trade within the EU internal services market.....	306
Marek Wróblewski: International Monetary Fund towards the financial crisis in Europe	317
Waldemar Zadworny: Analysis of self-starter attitude in SME'S sector in Podkarpacie region (in the light of poll results)	330
Dominika Zenka-Podlaszewska: Profits as a determinant of investment in the theory of economics.....	341
Wojciech Zysk: Export activity of companies with foreign capital share in Poland in the years 2004-2010	350

Barbara Mróz-Gorgoń

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESY GLOBALIZACJI I ICH WPŁYW NA ZARZĄDZANIE MARKĄ SIECI FRANCYZOWYCH

Streszczenie: Zmiany zachodzące w zewnętrznych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają je do poszukiwania względnie trwałych warunków do wzrostu wartości i podejmowania w tym celu działań strategicznych, modelowo traktowanych jako strategię internacjonalizacji, jak np. zastosowanie formuły franchisingu. W dobie tak szybko zmieniającego się otoczenia sukces organizacji, takiej jak przedsiębiorstwo działające według formuły franczyzy, w dłuższym okresie jest mało prawdopodobny bez innowacyjności i kreatywności pracowników, ich otwartości na uczenie się oraz dzielenie się posiadaną wiedzą, bez umiejętności radzenia sobie z różnorodnością kulturową, wynikającą z internacjonalizacji działalności organizacji. Można zatem śmiało stwierdzić, że w globalizującej się gospodarce opartej na wiedzy kulturowe uwarunkowania strategii stają się dużo istotniejsze niż w poprzednich okresach.

Słowa kluczowe: globalizacja, zarządzanie, franczyza, marka.

Poprzez procesy globalizacji rynek światowy traktowany jest jako rynek docelowy, co oznacza, że zanika tradycyjnie rozumiany handel zagraniczny. Znacząca część sieci francyzowych jest tworzona jako przedsiębiorstwo międzynarodowe lub globalne od początku, tzw. *born global*. Takie podejście stwarza warunki do zwiększenia przewagi konkurencyjnej dzięki zintensyfikowaniu możliwości standaryzacji, wykorzystaniu lokalnych różnic na rynkach pracy, zaopatrzenia i zbytu, wykorzystaniu kanałów dystrybucji, wzrostowi skali produkcji itp. Celem niniejszego artykułu jest przytoczenie zachodzących procesów globalizacyjnych i ich wpływu na zarządzanie marką sieci francyzowych.

Istnieje wiele definicji globalizacji, a dla wielu pod tym pojęciem kryje się również koncepcja francyzowa, której załączkiem jest teoria internacjonalizacji. Przez pojęcie internacjonalizacji, jak twierdzi J. Rymarczyk¹, rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą. Nato-

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

miast globalizacja jest to wyższy etap umiędzynarodowienia, polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku, co jest związane z niezwykle wysokim wzrostem rozmiarów i intensywności powiązań pomiędzy krajami świata, opartych na przepływach kapitału, technologii, towarów, usług i ludzi. Zjawisko globalizacji, jak twierdzą J.A. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert, Jr.², obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki: bliskość, lokalizację i postawę. Łącznie te trzy aspekty globalizacji uwykupują bezprecedensowy układ i złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność franczyzową w skali globalnej. Globalizacja jest jedną z najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu większości przedsiębiorstw i najistotniejszą daną powstawania międzynarodowych systemów sieciowych, działających według formuły franchisingu. Globalizacja oznacza patrzenie z nowego punktu widzenia, przyjęcie nowej postawy wobec stosunków z innymi ludźmi w różnych krajach. Wiele warunków ekonomicznych, politycznych i technicznych, odmiennych w różnych krajach, wywiera wpływ na globalne stosunki gospodarcze. Wielość i różnorodność tych czynników sprawia, że menedżer – dawca systemu franczyzowego musi ściśle kooperować z pozostałymi menedżerami – kierownikami jednostek biorców franczyzy i bacznie czuwać nad rozwojem organizacji. Zmienność tego globalnego otoczenia sieci franczyzowej sprawia, że decydent konceptu franczyzowego zmuszony jest na bieżąco śledzić zmiany poszczególnych rynków.

Według R.W. Griffina³ menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę, że z globalnego kontekstu działania wynikają dwa związane ze sobą, ale różne zestawy wyzwań. Jeden napotykają wtedy, gdy organizacja decyduje się na zmianę poziomu swego międzynarodowego zaangażowania. Na przykład firma zamierzająca zmienić status z firmy międzynarodowej (czyli zlokalizowanej głównie w jednym kraju, lecz uzyskującej znaczną część swoich zasobów lub dochodów z innych krajów) na firmę wielonarodową (czyli firmę, której rynek obejmuje cały świat; na tym rynku zaopatruje się w surowce, zaciąga kredyty i wytwarza swe wyroby, a następnie sprzedaje swoje produkty). W takim przypadku przedsiębiorstwo musi odpowiednio pokierować tym procesem. Inny zestaw wyzwań pojawia się wtedy, kiedy organizacja już osiągnęła pożądany zakres międzynarodowego zaangażowania i teraz musi skutecznie funkcjonować w tym otoczeniu. Z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa związanych jest wiele koncepcji zarządzania⁴. Oprócz modeli koncepcji ewolucyjnej Mintzberga, według której strategia organizacji ewoluuje w sposób racjonalny w wyniku zmian zachodzących w otoczeniu międzynarodowym, wymienić można koncepcję zasobową, której twórcami są Prahalad i Hamel, a podkreśla się w niej kluczową rolę kompetencji organizacji, od których zależy przewaga konku-

² J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 137-163.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 144-146.

⁴ Por. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak (red.), *Leksykon zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2005, s. 217-219.

rencyjna, oraz koncepcję pozycjonowania Portera, która koncentruje się na analizie otoczenia konkurencyjnego przy użyciu modelu pięciu sił. W myśl tej idei celem strategii jest wskazanie potencjału zyskowności danego sektora/branży i opracowanie ogólnej strategii przewagi konkurencyjnej. Organizacja może ją osiągnąć dzięki odpowiedniemu skoordynowaniu łańcucha wartości. Oprócz koncepcji Portera wyróżnia się dwie kolejne idee, mające szczególnie wpływ na system funkcjonowania międzynarodowych sieci franczyzowych, a są to: koncepcja planistyczna lub celowa oraz koncepcja współpracy. Pierwsza z nich – jej twórcami byli Ansoff i Andrews – dotyczy planowania długookresowego, w którym dąży się do osiągnięcia celów strategicznych w odniesieniu do szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu, a zarazem budujących przewagę konkurencyjną, wynikającą z kompetencji organizacji (mocnych i słabych stron). Zarządzanie strategiczne traktowane jest w tym przypadku jako usystematyzowany proces, w którym postępuje się logicznie, zaczynając od fazy określenia celów, następnie dokonuje się analizy zewnętrznej i wewnętrznej, kończąc na opracowaniu i wdrożeniu strategii.

Zjawiskiem, dzięki któremu tak sprawnie funkcjonuje większość globalnych sieci franczyzowych, jest ukuty przez R. Vernona termin – międzynarodowy cykl życia produktu. Jak stwierdzają R.J. Aldag i T.M. Stearns⁵, pojęcie cyklu życia produktu jest dawno znaną koncepcją w marketingu. Vernon zaobserwował, że poszczególne fazy cyklu życia produktu mają miejsce w innym czasie w różnych krajach. Zatem ukuł hipotezę, że firmy mogłyby niejako przedłużyć życie produktu poprzez wchodzenie na nowe rynki. Zaobserwował również, że – aby sprawnie konkurować – należy odnaleźć rynki, na których można osiągnąć niskie koszty wytworzenia. Dlatego należy zacząć produkcję w danym kraju – najczęściej mniej rozwiniętym niż kraj pochodzenia danej firmy. Przedsiębiorstwa franczyzowe, szczególnie globalne koncerny odzieżowe, wykorzystują tę ideę w sposób dogłębny. Po pierwsze – otwierają swe fabryki w miejscach, gdzie koszt wytworzenia jest niższy niż w kraju rodzimej jednostki (np. polska sieć Reserved szyje swe ubrania w Chinach), a po drugie – produkty (nowe kolekcje) krążą po świecie, zaczynając od krajów najwyżej rozwiniętych, na najniżej rozwiniętych kończąc. Dlatego też najnowsza kolekcja sieci H&M dostępna będzie najpierw w takich krajach, jak Wielka Brytania i Francja, następnie np. trafi do Polski, by w końcu znaleźć się w witrynach sklepów w Bułgarii. Najnowszym wynalazkiem, który jeszcze bardziej rozciąga etapy międzynarodowego cyklu życia produktu, są tzw. Outlety. Mówiąc w przenośni (choć pewnie nie do końca), produkty, które po „odwiedzeniu” wszystkich krajów w wyżej wymienionej kolejności nadal się nie sprzedały, trafiają na półki sklepu Outlet, w którym dostępne są po znacznie niższej cenie jako końcówki serii lub uszkodzone towary. Zaobserwować można, że nawet tu widoczna jest różnica w podejściu firm do zróżnicowanego poziomu różnych krajów, a mianowicie – w krajach nisko rozwiniętych na półkach sklepu Outlet znajdują się tańsze nawet w pierwowzorze marki, natomiast w krajach

⁵ R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1987, s. 764.

wysoko rozwiniętych nabyć można po korzystnych cenach zarówno produkty z logo Gucci czy też Dolce&Gabbana, jak i takiej ikony jak Dior czy Tiffany (wszystkie działające na zasadzie franczyzy). Globalizacja jako proces opanowuje wszystkie kontynenty i gospodarki. Proces ten doprowadził do zrodzenia pojęć wcześniej nieistniejących lub mało popularnych, jak: globalny produkt, globalna marka i globalny konsument. Jak podkreśla W. Patrzalek⁶, globalna konsumpcja wygenerowała nowy typ produktu o właściwościach zunifikowanych, ale dostosowanych do lokalnych systemów wartości i lokalnego sposobu użytkowania, określanymi mianem globalnych. Produkt globalny zazwyczaj kojarzony jest z marką znaną na całym świecie i musi spełniać wymogi unifikacji konsumpcji, pozwalając na: szybką jego identyfikację, dzięki której uproszczony zostaje proces nabywania produktu, gwarantując stałą jakość produktu i jej aspektów porównywalności bez względu na to, gdzie dokonuje się zakupu produktu: kraj, miasto, sieć dystrybucji itd., ciągłość procesu podnoszenia jakości produktu, dzięki której następuje przywiązanie do produktu oraz rozbudzona zostaje chęć dokonania zakupu zmodyfikowanego wariantu dostosowanego do zmieniających się preferencji nabywczych konsumentów i uwzględniających gusty lokalnych odbiorców, dostarczenie odpowiedniej satysfakcji socjopsychologicznej – jeden z ważniejszych czynników zachowań wobec marek globalnych, dzięki którym konsument identyfikuje się z odbiorcami znanych na świecie marek, ale też podnosi poziom własnego prestiżu. Produkt globalny w odróżnieniu od tradycyjnego produktu adresowanego do odbiorcy lokalnego poza funkcją użyteczności silnie oddziałuje na psychikę odbiorcy i podobnie jak marka wyraża jego właściwości identyfikacyjne, oparte na wartościach osobowościowych użytkownika. Stąd w produkcji globalnej następuje przesunięcie zainteresowań odbiorcy z funkcji użytecznych na wizualne cechy produktu, a tym samym od cech obiektywnych produktu do jego subiektywnej percepcji. Produkt globalny w większym stopniu ekspozuje wartość emocjonalną produktu i sposób jej oddziaływania na psychikę użytkownika niż wartość materialną produktu, określającą jego niezawodność, trwałość, bezpieczeństwo użytkowania itd. Drugim pojęciem wygenerowanym przez globalizację jest globalny konsument. Globalizacja rynku światowego następuje w wyniku dążeń producentów do poszukiwań nowych rynków zbytu na swoje produkty i usługi dzięki standaryzacji gustów i zmianom preferencji odbiorców, tworzącym się w ramach globalnego stylu życia i cech konsumenta globalnego.

Trzecim elementem krajobrazu globalizacji jest globalna marka. „W procesie globalizacji podmiotów rynkowych marka ma szczególne znaczenie i staje się ważnym elementem przewagi konkurencyjnej. Jest jednym z najważniejszych aktywów podmiotów zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Warunkiem pomyślnego rozwoju firmy jest wytwarzanie produktów markowych pojawiających się na rynkach globalnych. Globalizacja stwarza znacznie większe możliwości sprzedaży produk-

⁶ W. Patrzalek (red.), *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, Scholar, Warszawa 2010, s. 27-37.

tów wysokiej jakości i renomowanej marki. Globalizacja marki wymaga zastosowania globalnej strategii opartej nie na standaryzacji produktu, ale na dostosowaniu jej do lokalnych wymogów⁷. Założeniu temu przyświeca idea: „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Owe hasło urzeczywistnia koncepcja franchisingu, w której myślący wizjoner-franczyzodawca wciela swój koncept i rozsiewa go na różnych rynkach przy pomocy działających lokalnie biorców franczyzy. Warto również zauważyć, że globalny konsument, globalny produkt i globalna marka są atrybutami systemu franczyzowego, który opiera się zarówno na wystandaryzowanej produkcji, jak i na jednoczesnym jego zaadaptowaniu do potrzeb danego rynku. Według A. Żbikowskiej⁸ dla firm działających na rynkach międzynarodowych oznaczenie markami wyrobów jest zagadnieniem bardziej złożonym niż w przypadku firm działających na rynku krajowym. Właściwa nazwa marki produktu oferowanego na rynkach zagranicznych powinna być krótka i prosta (np. Sony, IBM), możliwa do wymówienia i zapisania w wielu językach, łatwa do odczytania, przyjemna w brzmieniu itp. Nadawanie produktom marek przynosi korzyści zarówno producentom, jak i nabywcom. Dla przedsiębiorstwa walczącego nieustannie o pozycję na rynku dobra i znana marka jest źródłem przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości firmy. Globalne marki, od lat tasujące się w rankingu światowych marek (według ich wartości), w ogromnej części reprezentują systemy franczyzowe, jak np. Coca-Cola, McDonald's, BMW czy też pojawiający się od 2007 roku w rankingu franczyzowy olbrzym odzieżowy – H&M.

Przedsiębiorstwo franczyzowe działające na arenie międzynarodowej jest przykładem korporacji transnarodowej jako organizacji, która kontroluje i koordynuje działalność produkcyjno-handlową z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne. W działaniu tym duże znaczenie ma przepływ wiedzy pomiędzy jednostkami systemu franczyzowego. Przepływ *know-how* odbywa się głównie za pomocą nowoczesnych systemów komunikacyjnych (Internet, Intranet), ale w niektórych przypadkach (np. proces powstawania na danym terytorium jednostki tzw. *Master Franchise*, czyli nadawanie biorcy uprawnienia przyznawania dalszych licencji franczyzowych kolejnym biorcom) konieczna jest fizyczna obecność przedstawicieli centralnej jednostki (dawcy franczyzy). Zjawisko to, jak podkreśla K. Czainska⁹, określone jako intramobilność, czyli mobilność pracowników w ramach przedsiębiorstwa, jest obecnie powszechne. Praktyka ta stanowi bowiem dla przedsiębiorstwa narzędzie transferu wiedzy wewnątrz organizacji, wykorzystania najlepszych pracowników czy efektywniejszej alokacji zasobów ludzkich. Jak twierdzą Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong¹⁰, wraz z wejściem w XXI wiek największe firmy muszą się stać bardziej globalne, jeżeli zamierzają być konkurencyjne.

⁷ W. Patrzalek (red.), wyd. cyt., s. 22-23.

⁸ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 205.

⁹ K. Czainska, *Odkryć zarządzanie*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 122.

¹⁰ Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 251.

Skoro firmy zagraniczne z powodzeniem podbijają rynek krajowy, to firmy krajowe muszą bardziej agresywnie wchodzić na rynki zagraniczne. Muszą się przemienić z firm traktujących operacje zagraniczne jako sprawę drugorzędną w firmy widzące cały świat jako jednolity rynek bez granic. Nasilająca się konkurencyjność rynków międzynarodowych skłania do twierdzenia, że firmy globalne, jak np. sieci franchisingowe, muszą kłaść szczególny nacisk na elastyczność organizacyjną. Zorganizowanie skutecznego marketingu międzynarodowego staje się ważnym wyzwaniem, szczególnie dla systemów franczyzowych jako przedstawicieli firm wielonarodowych, niezależnie od ich wielkości. Pojawiają się tu sprzeczne dążenia: zarówno do centralizacji, jak i do decentralizacji. Z jednej strony, kierownictwo (dawca franczyzy) musi być zgodne co do scentralizowania kluczowych decyzji i działań strategicznych. Z drugiej zaś – powinno udzielić możliwie największej autonomii lokalnemu personelowi (franczyzobiorcom), znającemu z bliska warunki rynkowe. Znalezienie równowagi tego paradoksu stanowi istotę stworzenia sprawnie działającego systemu franczyzowego.

Systemy franczyzowe są sztandarowym przykładem tzw. organizacji sieciowych. „Sieć przedsiębiorstwa definiowana jest na bazie ogólnego określenia sieci. Sieć jest to celowo wyodrębniony zbiór węzłów (elementów), o określonych cechach, które są powiązane różnorodnymi sprzężeniami, pozwalającymi na realizację efektów synergicznych”¹¹. Jak twierdzi R. Raczkowski¹², organizacja sieciowa działa sprawnie wówczas, gdy spełnionych jest kilka warunków. Po pierwsze – wzajemne zaufanie partnerów sieci, umożliwiające stworzenie elastycznej struktury organizacyjnej. Inne kluczowe elementy, których występowanie decyduje o sprawności działania organizacji sieciowej, to: doskonały przepływ informacji wewnątrz organizacji oraz dobra komunikacja między organizacją a otoczeniem; wszechstronność dzięki specjalizacji – wykorzystanie kluczowych specjalistycznych umiejętności każdego z partnerów; koordynacja działań – również tych, które nie są jednoznacznie wspólne, budowa wspólnej wiedzy – co obecnie, gdy najważniejszym zasobem staje się informacja, jest szczególnie ważne.

Niestety konsekwencją globalizacji jest także to, że zarządzanie wymyka się spod uregulowań prawnych poszczególnych krajów. W rezultacie niektóre procesy gospodarcze pozostają poza kontrolą tych krajów, a główni kreatorzy tych procesów – organizacje ponadnarodowe – bynajmniej nie kwapią się do ponoszenia odpowiedzialności za negatywne skutki ich rozwoju. Jak podkreśla E. Duliniec¹³, w ostatnich latach na rynku międzynarodowym można zaobserwować pojawianie się przedsiębiorstw, których rozwój, a zwłaszcza umiędzynarodowienie, nie przebiegają zgodnie z typowymi wzorcami internacjonalizacji, tj. nie występuje u nich stopniowe

¹¹ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 397.

¹² B. Olszewska (red.), *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

¹³ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 32.

zwiększanie zakresu umiędzynarodowienia i widoczna ewolucja orientacji międzynarodowej. Są to tzw. *born globals*, czyli przedsiębiorstwa „globalne od początku”, od początku swego istnienia umiędzynarodowione, zorientowane nieomal od razu na rynek globalny, a więc takie, w których nie występuje w ogóle etap traktowania rynków zagranicznych jako dodatku do rynku macierzystego. Mimo stosunkowo niewielkich zasobów przedsiębiorstwa te są wysoce konkurencyjne w skali międzynarodowej ze względu na swą wyjątkową innowacyjność i elastyczność działania. Pojawianie się przedsiębiorstw „globalnych od początku” ma miejsce przeważnie w krajach wysoko rozwiniętych, w tzw. gospodarkach dojrzałych; funkcjonowanie tych przedsiębiorstw opiera się na konkurencyjności przez wyspecjalizowanie. Często-stokroć wizjonerskie firmy, dawcy franczyzy w krajach wysoko rozwiniętych rodzą się jako koncepty globalne „od początku”.

„Globalizacja wydaje się aktywować dwie przeciwstawne siły: homogenizacja (ujednolicanie) i heterogenizacja (urozmaicenie). Dobrym sposobem wyjaśnienia, jak działa homogenizacja, jest metafora izomorfizmu (równopostaciowości, czyli homogenizacji form), zaproponowana przez Powella i Di Maggio. Rozróżniali oni trzy rodzaje izoformizmu: wymuszony (*coercive*), mimetyczny i normatywny. Formalne organizacje obserwują się nawzajem nawet w sytuacji, kiedy nie podlegają temu samemu systemowi sankcji lub norm, tak że zawsze któryś z mechanizmów jest aktywowany. Ale globalizacja nie tylko ujednolica, ale i urozmaica. Ponowne zakorzenienie – lokalny przykład – nigdy nie kończy się dokładną repliką oryginału, dlatego różnorodność form zwiększa się z każdym przekładem”¹⁴.

Według D.D. Dubois i W.J. Rothwella¹⁵ skutkiem globalizacji będzie ciągłe nasilanie się agresywnej konkurencji na skalę światową. Kraje dysponujące tanią siłą roboczą będą mogły wypracować przewagę konkurencyjną nad krajami rozwiniętymi gospodarczo, w których koszty pracy są zdecydowanie wyższe. Aby zachować pozycję konkurencyjną, kraje rozwinięte muszą wykorzystywać kreatywność i uzdolnienia swoich pracowników. Zmiany zachodzące w zewnętrznych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają je do poszukiwania względnie trwałych warunków do wzrostu wartości i podejmowania w tym celu działań strategicznych, modelowo traktowanych jako strategie internacjonalizacji, jak np. zastosowanie formuły franchisingu. „Korzyści dla przedsiębiorstw związane z procesem globalizacji, wymieniane najczęściej przez ekspertów, to łatwiejszy dostęp do rynku światowego, współpraca z korporacjami światowymi, łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej oraz nowe wykształcone kadry”¹⁶. Ekspertcy wymieniają jako korzyści także: transfer innowacji technologicznych, inwestycje proekologiczne,

¹⁴ B. Czerniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010, s. 170-171.

¹⁵ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion One Press, Exclusive, Gliwice 2008, s. 77.

¹⁶ M. Malinowska, B. Kucharska (red.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 140.

swobodny przepływ towarów, kapitału, usług i większą różnorodność kulturową, oraz wskazują na takie korzyści, jak m.in.: łatwiejszy dostęp do taniej siły roboczej, rozwój kontaktów i współpracy międzynarodowej, większy wybór surowców, towarów i usług. „Dzięki globalizacji gospodarki duże i silne przedsiębiorstwa uzyskały nowe możliwości poprawy efektywności, przyspieszenia postępu naukowo-technicznego oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej. Globalizacja wiąże się też z poważnymi zagrożeniami dla przedsiębiorstw, jeśli ich konkurencyjność będzie niższa niż innych przedsiębiorstw o tej samej lub podobnej działalności. Przedsiębiorstwo międzynarodowe, działające na rynkach wielu krajów, musi umiejętnie godzić swoją globalną politykę, wyrażającą się m.in. wytwarzaniem na dużą skalę ujednoliconych produktów, z dobrą znajomością rynków w poszczególnych krajach zróżnicowanych pod wieloma względami”¹⁷. Jak twierdzą autorzy książki *Globalni liderzy – kolejna generacja*¹⁸, liderzy organizacji zarówno krajowych, jak i globalnych muszą radzić sobie z problemami globalizacji – takimi jak konkurencja, fuzje i przejęcia, znikanie barier i różnorodność kulturowa. Wielkim wyzwaniem dla nowej generacji liderów będzie więc pozyskiwanie bezpośredniej wiedzy i realnych doświadczeń w najróżniejszych regionach geograficznych oraz określanie i formułowanie jasnej wizji, czytelnych dla coraz bardziej zróżnicowanych grup pracowników i klientów. Takie wyzwania stoją przed menedżerami sieci franczyzowych, które coraz mocniej stają się synonimem globalizacji. Jak stwierdzają B. Godziszewski i A. Glińska-Neweś¹⁹, globalizacja gospodarki, wzrost znaczenia wiedzy jako źródła przewag konkurencyjnych, informatyzacja działalności gospodarczej procesów decyzyjnych, dynamiczny rozwój organizacji sieciowych, internacjonalizacja działalności gospodarczej niezależnie od wielkości organizacji, rosnąca kompleksowość uwarunkowań decyzji w związku z komplikowaniem się otoczenia organizacji wymuszająca grupowe formy pracy, uczenie się organizacji jako warunek jej rozwoju – to tylko najważniejsze ze zjawisk łączących się z globalizacją i tworzeniem się gospodarki opartej na wiedzy. Wymagają one nowego podejścia do zarządzania strategicznego, innego niż dotąd rozumienia otoczenia organizacji i procesów zachodzących w jej wnętrzu.

Według W.J. Keegana i M.C. Greena²⁰ żyjemy w swoistym paradoksie stworzonym przez nierówną wojnę świata globalnego, w którym znajdują się restauracje McDonald’s, elektroniczne sprzęty Sony, zabawki LEGO, zegarki Swatch, trence Burberry, a sprzęt sportowy marki Caterpillar (wszystkie te marki funkcjonują według formuły franczyzowej) jest dostępny praktycznie na całym świecie. Na Ziemi

¹⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 285.

¹⁸ M.I. Goldsmith i in., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 43.

¹⁹ B. Godziszewski, A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2008, s. 13.

²⁰ W.J. Keegan, M.C. Green, *Global Marketing*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2011, s. 36.

dochodzi do zapasów globalnych gigantów, np. General Motors i Ford siłują się z Toyotą i Hyundaiem. Na rynku telekomunikacyjnym Nokia, Samsung i Motorola są czołowymi graczami, a sprzęt AGD opanowany jest przez marki Whirlpool i Electrolux.

Sukces organizacji, takiej jak przedsiębiorstwo działające według formuły franczyzy, w dłuższym okresie jest obecnie mało prawdopodobny bez innowacyjności i kreatywności pracowników, ich otwartości na uczenie się oraz dzielenie się posiadaną wiedzą, bez umiejętności radzenia sobie z różnorodnością kulturową, wynikającą z internacjonalizacji działalności organizacji. Można zatem śmiało stwierdzić, że w globalizującej się gospodarce opartej na wiedzy kulturowe uwarunkowania strategii stają się dużo istotniejsze niż jeszcze jakiś czas temu.

Literatura

- Aldag R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1987.
- Czajnska K., *Odkryć zarządzanie*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Czerniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion One Press, Exclusive, Gliwice 2008.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Godziszewski B., Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2008.
- Goldsmith M.I., Geenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Keegan W.J., Green M.C., *Global Marketing*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2011.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Malinowska M., Kucharska B. (red.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006.
- Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I. (red.), *Leksykon zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2005.
- Patrzałek W. (red.), *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, Scholar, Warszawa 2010.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
- Olszewska B. (red.), *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Stoner J.A., Fereeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

GLOBALIZATION PROCESSES AND THEIR INFLUENCE ON FRANCHISE CHAIN BRAND MANAGEMENT

Summary: Changes in external factors influencing companies' performance force many organizations to seek reasonably stable conditions to increase value, and to undertake strategic internationalization actions, such as, for example, the use of a franchising model. In the current day fast changing environment, the long-term success of an organization, and in particular of a company using a franchising model, is almost impossible without innovation and creativity of its employees, their readiness to learn and to share knowledge, and their ability to cope with cultural diversity resulting from internationalization. It can, therefore, surely be concluded that in this globalizing knowledge-based economy, determinants for strategies of a cultural nature have become of much greater importance than in the past.

Keywords: globalization, management, franchise, brand.