

DARIUSZ REŚKO

Akademia Pedagogiczna, Kraków

Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym

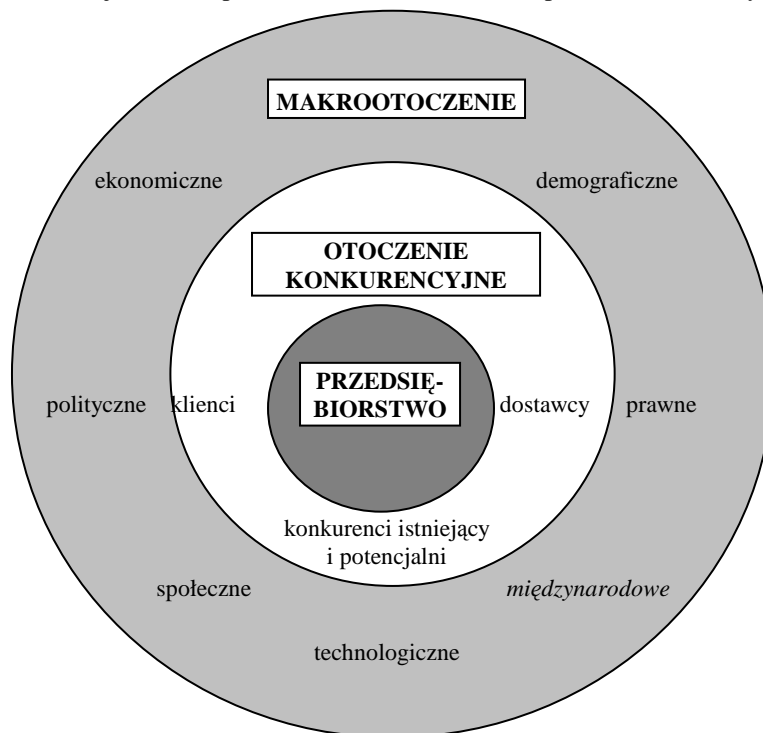
Przedsiębiorstwo, tworząc swoje założenia rozwojowe, musi uwzględniać czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na wybór kierunku działania i rozwoju. W literaturze przedmiotu otoczenie firmy dzieli się na bliższe (klienci, dostawcy, konkurenci), a więc firmy i instytucje oddziałujące na przedsiębiorstwa za pośrednictwem stawianych zadań, i dalsze, od którego te zadania zależą (Chodyński 2002, s. 7). R. Griffin dzieli otoczenie organizacji na wewnętrzne (warunki i siły wewnątrz organizacji, tj. zarząd, pracownicy, kultura) i zewnętrzne (wszystko na zewnątrz organizacji i co może na nią wpływać). Otoczenie zewnętrzne organizacji składa się z warstwy otoczenia ogólnego (tworzonego przez wymiar ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawnohistoryczny, międzynarodowy) i celowego (organizacje lub grupy wpływające na organizację: konkurenci, klienci, dostawcy, pracownicy np. zorganizowani w związkach zawodowych, właściciele itp.) (Griffin 1996, s. 108–110).

Według G. Gierszewskiej otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na makrootoczenie oraz otoczenie konkurencyjne, inaczej zwane przemysłowym lub sektorowym. Otoczenie konkurencyjne to wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne (Gierszewska, Romanowska 1996, s. 30). Najważniejszymi składnikami otoczenia konkurencyjnego są dostawcy, nabywcy oraz istniejący i potencjalni konkurenci. Z kolei makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. (tamże, s. 34). Makrootoczenie bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo jednak nie jest w stanie zmienić tych warunków. Istnieją wyjątki od tej reguły i np. duże przedsiębiorstwa (korporacje, konsorcja) o wielkim potencjale i znaczeniu mogą czasem oddziaływać na pewne elementy makrootoczenia (np. zmiana rządowej polityki gospodarczej wymuszona przez przedsiębiorstwo o wielkim znaczeniu).

Wśród różnych podziałów spotykanych w literaturze przedmiotu typowy jest podział makrootoczenia na 6 mniejszych segmentów:

1. otoczenie ekonomiczne,
2. otoczenie technologiczne,
3. otoczenie społeczne,
4. otoczenie demograficzne,
5. otoczenie polityczne i prawne,
6. otoczenie międzynarodowe.

Schemat funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu przedstawiono na ryc. 1.



Ryc. 1. Przedsiębiorstwo w otoczeniu
Źródło: Gierszewska, Romanowska 1996, s. 32

Z punktu widzenia przedmiotu i celu niniejszego opracowania konieczne jest rozwinięcie powyższego ujęcia o otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa oraz otoczenie kapitałowe.

W niniejszych rozważaniach podjęto próbę określenia miejsca przedsiębiorstwa w różnych kategoriach otoczenia międzynarodowego. Biorąc pod uwagę zróżnicowany poziom jego rozwoju, poniżej wyróżniono:

- otoczenie krajów zachodnioeuropejskich (skupionych w strukturach unijnych),
- otoczenie krajów Europy Środkowej i Wschodniej (wśród których występują obecni kandydaci przystąpienia do Unii Europejskiej oraz kraje, których wizja włączenia do struktur europejskich jest odległa),
- otoczenie globalne (światowe).

Ze względu na duży stopień zróżnicowania tego otoczenia można wyróżnić:

- otoczenie krajów ekonomicznie rozwiniętych (USA, Japonia),
- otoczenie państw okołopacyficznych (Korea Pł., Chiny, Malezja),
- otoczenie pozostałych obszarów.

Miejsce przedsiębiorstwa w wyróżnionych kategoriach otoczenia międzynarodowego przedstawiony został na ryc. 2:

	p	W	E	G
p	p^p	p^w	p^e	p^g
W	w^p	w^w	w^e	w^g
E	e^p	e^w	e^e	e^g
G	g^p	g^w	g^e	g^g

p – przedsiębiorstwo przemysłowe
W – Europa Zachodnia
E – Europa Środkowo-Wschodnia
G – świat

Ryc. 2. Model funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zioto 1988

W powyższym modelu wyróżniono:

- relacje występujące w obrębie przedsiębiorstwa przemysłowego [p^p],
- aktywne oddziaływanie przedsiębiorstwa [p^p] – wiersz macierzy,
- pasywne oddziaływanie przedsiębiorstwa [p^p] – kolumna macierzy,
- blok macierzy określających relacje zachodzące w otoczeniu – od macierzy [w^w po g^g].

Wstępnie przyjęto, że powiązania aktywne odnoszą się do zbytu produktów, transferu technologii, inwestycji, natomiast jako przykłady oddziaływania pasywnego wyróżnić należy powiązania kooperacyjne, dostawy materiałów, zaopatrzenie surowcowe oraz zamówienia na wyroby gotowe.

Otoczenie międzynarodowe odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Przejawia się to w tzw. procesie internacjonalizacji, który B. Piasecki definiuje jako rosnącą współzależność pomiędzy gospodarkami różnych krajów i obejmuje szereg różnych procesów, w tym m.in. internalizację rynków, produkcji, siły roboczej, kapitału oraz systemów regulacyjnych, którym firmy muszą się podporządkować, aby sprzedać swoje produkty (Piasecki, Rogut, Smallbone 1999, s. 3). W niniejszych rozważaniach rozszerzono to pojęcie o procesy, którym podlegają małe i średnie przedsiębiorstwa.

Według B. Piaseckiego i A. Rogut dla przedsiębiorstw krajowych internacjonalizacja oznacza wzrost szans eksportowych, wzrost konkurencji na rynku krajowym ze strony wchodzących na ten rynek produktów i usług zagranicznych. Internacjonalizacja produkcji polega na tworzeniu całych systemów produkcyjnych poza granicami poszczególnych krajów. Taki proces internacjonalizacji służy lepszemu wykorzystaniu korzyści, jakie daje międzynarodowy podział pracy i specjalizacja, włączając w to koszty pracy i jej jakość. Internacjonalizacja zasobów siły roboczej związana jest z migracjami ludności oraz innymi formami przemieszczania się zasobów ludzkich.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w procesach:

- jako eksporter,
- jako „przedłużone ramię” zagranicznego dostawcy w jego kontaktach z miejscowymi klientami,
- jako importer,
- jako podwykonawca części i półproduktów lub realizator niektórych faz procesu produkcyjnego,
- jako współuczestnik innych wspólnych przedsięwzięć (tamże, s. 3).

W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym. Początkowo przedstawiono przykłady wzajemnego oddziaływania otoczenia międzynarodowego i przedsiębiorstw z sektora małych i średnich. Pochodzące z praktyki gospodarczej przedsiębiorstw województwa małopolskiego przykłady posłużyły jako materiał do analizy mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem przepływów strumieni finansowych powstałych w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej. Na ich podstawie przedstawiono kierunki dalszego umacniania pozycji małych firm w otoczeniu międzynarodowym.

W analizie uwzględniono następujące elementy działalności przedsiębiorstw:

- rodzaj działalności (produkt),
- okres funkcjonowania na rynku,
- wielkość (według zatrudnienia i przychodów ze sprzedaży),
- własność i forma prawna,
- lokalizacja,
- wynik finansowy (zysk lub strata),
- zagrożenia i szanse,
- słabe i silne strony.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich przedstawiono poniżej zachowania wybranych małych przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym.

Przedsiębiorstwo I z siedzibą w Nowym Sączu powstało w roku 1997. Jest to firma produkcyjno-handlowa, której głównym profilem działalności jest import produktów pochodzenia rolniczego oraz przetwórstwo spożywcze. Podstawowymi artykułami importowanymi są ziarna (gorczyca, kminek, słonecznik, owies), owoce i warzywa (arbuzy, chrzan, cebula, papryka), które następnie konfekcjonuje się i przeznacza bezpośrednio do sprzedaży. Sprowadzane nasiona słonecznika są poddawane procesowi odłuszczenia, w wyniku którego otrzymuje się czyste ziarno, w dalszym etapie konfekcjonowane i sprzedawane. Produkty importowane są z Republiki Węgierskiej i następnie sprzedawane na rynku krajowym. Firma podejmowała nieudane próby sprzedaży produktów na rynkach krajów skandynawskich oraz republik nadbałtyckich. Przedsiębiorstwo jest prywatnym podmiotem gospodarczym. Firma zatrudnia pięciu pracowników. Przychody ze sprzedaży w ostatnich trzech latach przekroczyły 1,5 mln PLN. Przedsiębiorstwo wykazało w okresie objętym badaniem zysk na poziomie przekraczającym 5% w stosunku do przychodów ze sprzedaży.

Do mocnych stron firmy zaliczyć można wysokiej jakości zasoby rzeczowe (park maszynowy w postaci jednej z najnowocześniejszych linii technologicznej na świecie – duńskiego producenta Cimbria), dobrą znajomość branży przez właściciela, wypracowane kilkuletnie kontakty handlowe na rynku węgierskim. Właściciel przedsiębiorstwa, który w latach 1989–1996 zdobywał doświadczenie zawodowe jako pracownik działu importu w kilku przedsiębiorstwach, posiadał odpowiednie kwalifikacje, a także nawiązał kontakty han-

dlowe, które zdecydowały o kierunku rozwoju firmy. Było to tym łatwiejsze, że rodzina właściciela wywodzi się z Węgier; władza on biegle językiem węgierskim. Wśród szans wymienić można zwiększające się zapotrzebowanie na zdrową żywność oraz prognozy dotyczące zwiększenia tempa wzrostu gospodarczego Polski, co doprowadzić powinno do wzrostu chłonności rynku wewnętrznego.

Słabymi stronami przedsiębiorstwa jest niedobór kapitału, który uniemożliwia zwiększenie poziomu sprzedaży oraz brak wyspecjalizowanej kadry realizującej zadania z zakresu marketingu (zadania te realizuje wyłącznie właściciel firmy). W celu unowocześnienia parku maszynowego firma zaciągnęła kredyt inwestycyjny pod zastaw hipoteczny domu mieszkalnego oraz zastaw na ruchomości. Niedobór kapitału, spadek popytu na produkty firmy oraz wydłużenie okresu spływu należności doprowadziły do zachwiania płynności finansowej przedsiębiorstwa. Konieczne było przedstawienie programu naprawczego oraz renegotjowanie warunków spłaty kredytu bankowego. Głównymi zagrożeniami są: niestabilna polityka celna państwa, niestabilny kurs walutowy (wszelkie transakcje rozliczane są w euro). W ostatnim roku wyraźny spadek wartości złotówki w stosunku do euro spowodował podwyższenie kosztów zakupu surowca, co przełożyło się na obniżenie rentowności sprzedaży. Innym zagrożeniem jest możliwy nieurodzaj zbiorów na Węgrzech (jedynie źródło zaopatrzenia), powodujący wzrost cen surowców, wzrost konkurencji oraz likwidacja barier celnych po wejściu Polski do Unii Europejskiej.

Pasywne powiązania firmy z otoczeniem międzynarodowym ograniczają się do terenu Węgier jako producenta podobnego asortymentu produkcji oraz zakupu linii technologicznej z Danii. W zakresie aktywnym należy wyróżnić nieudane jak do tej pory poszukiwania rynków zbytu w krajach północnej i wschodniej Europy.

Przedsiębiorstwo II z siedzibą w rejonie Myślenic powstało w roku 1992. Głównym profilem jest działalność produkcyjna oraz handlowa. Przedsiębiorstwo produkuje elementy galanterii drzewnej i następnie sprzedaje je odbiorcom w krajach Unii Europejskiej (Niemcy, Belgia, Holandia, Dania). Głównymi odbiorcami są sieci handlowe tzw. DIY oraz małe przedsiębiorstwa handlowe – hurtownie zlokalizowane na terenie Holandii, Danii i Niemiec. Firma prowadzi sprzedaż wyłącznie na rynek zagraniczny. Produkty sprzedawane są przede wszystkim pod tzw. obcą marką w sieci handlowej (OBI, Brico-International). Przedsiębiorstwo zatrudnia 5 osób (2000–2002). W latach 2000–2002 firma osiągnęła stratę na działalności gospodarczej w wysokości nie przekraczającej 5% przychodów ze sprzedaży. Przychody ze sprzedaży w kolejnych trzech latach nie przekroczyły 1 mln PLN.

Mocnymi stronami firmy są: wykwalifikowana i doświadczona kadra (wieloletnie tradycje branży galanterii drzewnej oraz samodzielnej działalności gospodarczej w rodzinie oraz regionie), wysoka jakość produktów, utrwalone kontakty handlowe na rynku UE.

Do słabych stron należy zaliczyć niedobór kapitału umożliwiającego rozwój, brak środków na działania marketingowe, przestarzały park maszynowy.

Do szans zaliczyć można integrację Polski z Unią Europejską. Zlikwidowane zostaną wówczas bariery celne.

Największym zagrożeniem jest niestabilny kurs walutowy, który był główną przyczyną ujemnej rentowności działalności firmy w latach 2001–2002. Ze względu na niski kurs euro (firma prowadzi rozliczenia wyłącznie w tej walucie) w stosunku do PLN – najniższy kurs wyniósł 3,37 PLN za 1 euro – w roku 2001 przedsiębiorstwo prowadziło sprzedaż poniżej poziomu kosztów całkowitych. Nieco wyższy kurs w roku 2002 poprawił rentowność sprzedaży, ale wynik finansowy był w dalszym ciągu ujemny. Zdecydowaną poprawę rentowności działalności firmy zauważa się w roku bieżącym, gdzie kurs euro do PLN oscyluje

w granicach 4,60. Kolejnym czynnikiem zagrażającym jest rosnąca konkurencja krajowa oraz zagraniczna w państwach o tańszej sile roboczej (Rumunia, Ukraina). Niski potencjał produkcyjny naraża firmę na brak długoterminowych porozumień handlowych (kontraktów) gwarantujących poziom sprzedaży.

Powiązania aktywne przedsiębiorstwa z otoczeniem międzynarodowym polegają na sprzedaży produktów na rynkach Unii Europejskiej. Przykładem powiązań pasywnych jest park maszynowy produkcji niemieckiej.

Przedsiębiorstwo III (mikroprzedsiębiorstwo) z siedzibą w Krynicy prowadzi działalność gospodarczą w obszarze usług hotelarskich i gastronomicznych. Firma, będąca prywatnym podmiotem gospodarczym, istnieje od roku 1996. Powstała w oparciu o kapitał prywatny pochodzący z dochodów osiąganych przez właściciela, który w latach poprzednich pracował w jednym z krajów Europy Zachodniej. Zgromadzony kapitał pozwolił na zakup oraz modernizację nieruchomości, którą przeznaczono na działalność hotelarską. Przedsiębiorstwo ma charakter firmy rodzinnej, dwuosobowej, sezonowo zatrudniającej 2–3 pracowników. W latach 2000–2002 firma osiągała poziom sprzedaży poniżej 100 tys. PLN, wykazując dodatnią rentowność poniżej 5% wartości przychodów.

Do najważniejszych silnych stron przedsiębiorstwa zaliczyć można dobrą jakość świadczonych usług opartą o odpowiednie zasoby rzeczowe przedsiębiorstwa (wysoki standard pensjonatu, nowoczesne wyposażenie gastronomiczne). Do atutów zaliczyć należy również grupę stałych klientów, korzystających systematycznie z usług firmy.

Słabe strony to przede wszystkim zaniedbania w sferze marketingu, tj. brak wypracowanych kanałów dystrybucyjnych, niedostateczna aktywizacja sprzedaży, słaba znajomość potrzeb klientów, brak konsekwentnej polityki cenowej. Niska rentowność działalności uniemożliwia rozwój przedsiębiorstwa oraz zwiększenie nakładów na szeroko rozumiane działania marketingowe.

Do szans zaliczyć należy potraktowanie turystyki przez władze samorządowe jako priorytetu w rozwoju gospodarczym regionu, tradycję i renomę Krynicy jako uzdrowiska i miejscowości wypoczynkowej, a także integrację Polski z Unią Europejską oraz poprawę wizerunku Polski w świecie, jako kraju o ustabilizowanym systemie gospodarczym, prawnym i politycznym.

Głównym zagrożeniem jest bariera popytu rynku krajowego wynikająca ze spowolnienia wzrostu gospodarczego, zmniejszenia dochodowości społeczeństwa. Ponadto coraz większa konkurencja zarówno na rynku lokalnym, krajowym oraz zagranicznym. Czynnikiem zagrażającym jest również niestabilny system podatkowy w Polsce oraz wysokie obciążenia fiskalne hamujące rozwój gospodarczy.

Przedsiębiorstwo nie wykazuje formalnych powiązań aktywnych i pasywnych z otoczeniem międzynarodowym.

Przedsiębiorstwo IV zarejestrowane w powiecie krakowskim jest spółką jawną dwóch osób fizycznych. Firma funkcjonująca od roku 1973 produkuje elementy metalowe – zamki, wkładki, zawiasy, klamki i in., służące jako części składowe finalnych produktów stolarki budowlanej. Przedsiębiorstwo 60% swojej produkcji sprzedaje jednemu odbiorcy – firmie eksportującej na rynki zagraniczne (Ukraina, Białoruś, Rosja, Słowacja, Czechy, Węgry, Niemcy, Francja) oraz sprzedającej na rynek krajowy artykuły przemysłowe w postaci bram garażowych, ogrodzeń, stolarki budowlanej. Firma zatrudnia 32 osoby, w latach 2000–2002 zatrudnienie zwiększyło się o cztery osoby. Przedsiębiorstwo osiąga przychody ze sprzedaży na poziomie przekraczającym 5 mln PLN rocznie i wykazuje w ostatnich trzech latach

dotatnią rentowność na poziomie przekraczającym 5% wartości sprzedaży. W ostatnim roku przedsiębiorstwo zwiększyło poziom przychodów ze sprzedaży o 26%.

Do silnych stron przedsiębiorstwa zaliczyć można nowoczesny park maszynowy, gwarantujący wysoką wydajność produkcji, doświadczony i wykwalifikowany personel, wysoką jakość produktów, utrwalone stosunki handlowe.

Słabe strony to przede wszystkim niedobór kapitału umożliwiający większe inwestycje. Pomimo dobrych wyników finansowych w ostatnich latach przedsiębiorstwo wykazuje pogarszającą się płynność finansową, spowodowaną trudnościami z egzekwowaniem należności. Firma nie prowadzi prac badawczo-rozwojowych, nie posiada też certyfikatów jakości. Ponadto do słabych stron zaliczyć należy lokalizację przedsiębiorstwa z dala od głównych szlaków komunikacyjnych, co utrudnia dojazd.

Szansą dla przedsiębiorstwa jest ożywienie gospodarcze kraju oraz na rynkach zagranicznych. Zagrożenia wynikają z uzależnienia firmy od w zasadzie jedynej odbiorcy, co stawia przedsiębiorstwo w ryzykownej pozycji. Zagrożeniem jest również istniejąca duża konkurencja zagraniczna oraz możliwy jej wzrost po wejściu Polski do Unii Europejskiej (zniesienie barier celnych).

Przykładem pasywnym powiązań z otoczeniem międzynarodowym jest kooperacja z przedsiębiorstwem większym, wytwarzającym produkty finalne dystrybuowane na rynki zagraniczne Europy Środkowo-Wschodniej oraz w mniejszym stopniu Europy Zachodniej.

Przedsiębiorstwo nie wykazuje powiązań międzynarodowych typu aktywnego.

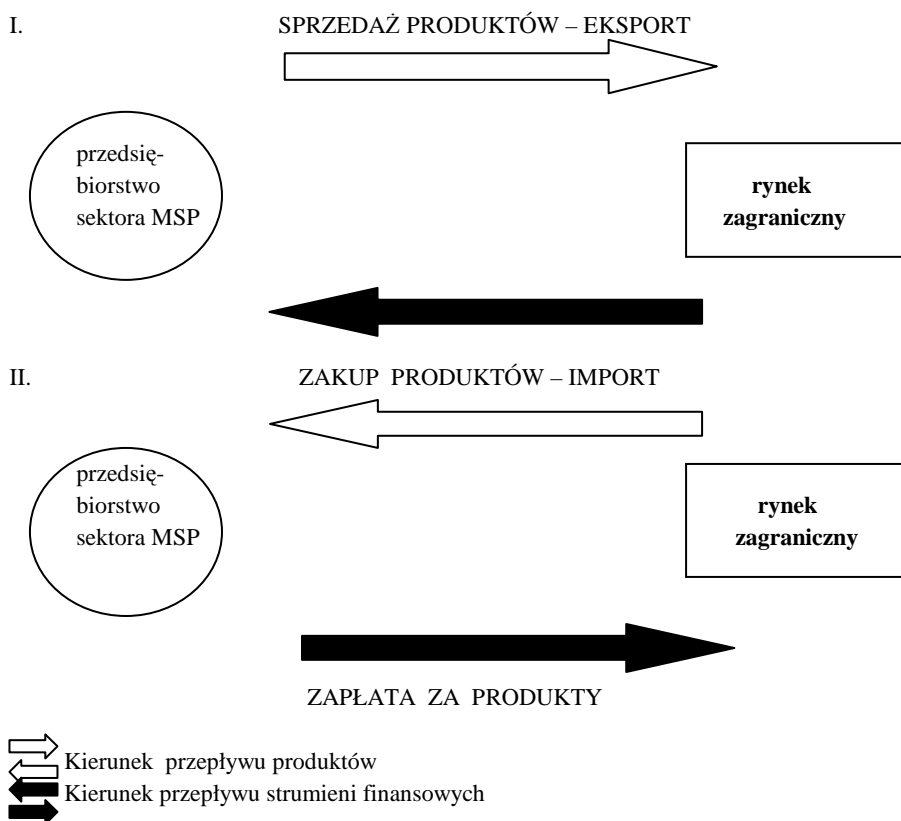
W świetle przedstawionej analizy wybranych przedsiębiorstw wyróżnić można 3 grupy wykazujące podobne typy międzynarodowych powiązań gospodarczych.

Typ A – reprezentuje przedsiębiorstwo II. Firmy wchodzące w skład tej grupy wykazują powiązania polegające na prowadzeniu działalności eksportowej towarów lub usług (produktów) i ulokowaniu ich na rynkach zagranicznych przy wykorzystaniu specyficznej strategii dystrybucji. Wyróżnić można tutaj niszę rynkową (lukę rynkową). Strategia ta polega na zidentyfikowaniu przez producenta lub dystrybutora szansy zdobycia nowego rynku, np. niedostrzeżonej wcześniej przez innych grupę konsumentów, brak podaży jakiegoś produktu, na który istnieje potencjalne zapotrzebowanie bądź obszar (rynek lokalny) pozbawiony podaży jakiegoś produktu. Strategia niszy rynkowej polega na koncentracji działalności marketingowej firmy na wybranym wycinku danego rynku, na wycinku potrzeb odbiorców, które nie są w pełni lub nie są w ogóle zaspokajane i zdominowaniu takiej niszy rynkowej (Wiśniewski 1993, s. 28). Nisze rynkowe są szczególną szansą ekspansji dla małych firm, gdyż przedsiębiorstwa duże z różnych względów często nie wchodzą w te luki i mała firma może je wypełniać bez konfrontacji z silnymi konkurentami. Najczęściej ta specyficzna przewaga firmy wykorzystującej lukę rynkową dotyczy sfery kosztów. Mała firma generuje mniejsze koszty własne działalności i dzięki temu może sprzedawać swoje produkty po konkurencyjnej cenie przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości.

Odmianą tej formy współpracy jest bezpośredni eksport produktów na rynek zagraniczny, ale pod inną marką. Jest to jedna z odmian tzw. strategii imitacji, polegająca na tym, że przedsiębiorstwo wytwarza dany produkt i bezpośrednio sprzedaje odbiorcy zagranicznemu, niemniej produkt ten sprzedawany jest pod marką odbiorcy i w jego sieci dystrybucyjnej.

Do tej grupy przedsiębiorstw wykazujących powiązania bezpośrednie zaliczyć należy również przedsiębiorstwa importowe, które reprezentuje firma opisana w przykładzie I. Jednostka gospodarcza dokonuje zakupu produktów wytwarzanych za granicą i sprzedaje je na rynku wewnętrznym bądź na innych rynkach zagranicznych (tzw. reeksport). Biorąc pod uwagę kryterium przeznaczenia produktów importowanych, wyróżnić należy tutaj import

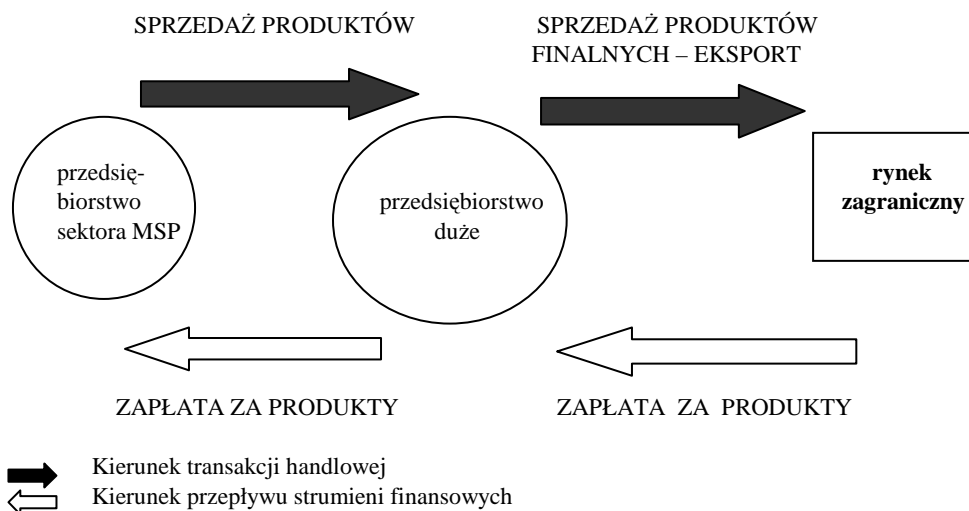
konsumpcyjny, a więc produkty bezpośrednio dla konsumentów na rynku krajowym (przykład przedsiębiorstwa I). Obok niego mogą występować inne typy związane z zaopatrzeniem oraz inwestycjami. Import zaopatrzeniowy polega na zakupie towarów służących przedsiębiorcom jako komponent do produkcji produktów sprzedawanych finalnie w kraju bądź za granicą. Import inwestycyjny realizowany jest jako zakup przez przedsiębiorstwa środków trwałych wykorzystywanych do wytwarzania produktów sprzedawanych w późniejszym etapie na rynki krajowe i zagraniczne. Schemat przepływu środków finansowych w przedsiębiorstwach typu A przedstawia ryc. 3.



Ryc. 3. Schemat mechanizmów międzynarodowych powiązań gospodarczych typu A
 Źródło: opracowanie własne

Typ B – reprezentowany przez firmę IV. Przedsiębiorstwa zaliczone do tej grupy wykazują pośrednie powiązania międzynarodowe. Mechanizm ten, zwany w literaturze strategią kooperacji, polega na wszelkiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, mającej na celu uzupełnianie zasobów przedsiębiorstw w całościowym wykorzystaniu okazji rynkowych i wzmocnieniu swej pozycji w stosunku do konkurentów (Sznajder 1992, s. 124). W analizowanym przypadku kooperacja polega na tym, że przedsiębiorstwo sektora małych i średnich (cehuje je orientacja techniczna, silna specjalizacja) produkuje element będący częścią składową produktu finalnego, produkowanego przez firmę dużą, która samodzielnie prowadzi sprzedaż eksportową.

Odmianą tej formy współpracy międzynarodowej jest *outsourcing*, polegający na zaangażowaniu przez przedsiębiorstwo zasobów z zewnątrz mającym na celu przede wszystkim redukcję kosztów funkcjonowania firmy poprzez przekazywanie na zewnątrz innym przedsiębiorstwom współpracującym realizacji niektórych funkcji, dotyczących różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (Mroczek 1995). Mechanizm powiązań międzynarodowych zakwalifikowanych do grupy B przedstawia ryc. 4.



Ryc. 4. Schemat mechanizmu międzynarodowych powiązań gospodarczych typu B
Źródło: opracowanie własne

Typ C – reprezentowany przez przedsiębiorstwo III, ale mogą też występować przykłady firm niezidentyfikowanych i nieanalizowanych w niniejszym opracowaniu. Ta grupa przedsiębiorstw charakteryzuje się brakiem powiązań, a więc firmy w sposób pośredni czy też bezpośredni nie wykazują związków z otoczeniem międzynarodowym. W tej grupie jednakże zauważalny jest również wpływ otoczenia międzynarodowego na działalność przedsiębiorstw. Wynika z to z następujących czynników:

- 1) w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą wyłącznie na rynku krajowym nie wykazują powiązań międzynarodowych przedstawionych w grupie A i B. Nie jest natomiast możliwe całkowite wykluczenie tego oddziaływania. Zachodzi ono poprzez strumienie finansowe płynące z zagranicy np. turyści przyjeżdżający z innego kraju, będący nabywcami dóbr i usług krajowych, tzw. handel przygraniczny; również obywatele kraju, którzy poprzez pracę wykonywaną w krajach innych osiągają dochody, które jako strumień finansowy kierowane są z zagranicy i stanowią dopływ do krajowych zasobów pieniężnych. Reprezentantem powyższego jest analizowane wcześniej przedsiębiorstwo III;
- 2) przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą wytwarzającą dobra lub usługi na terenie kraju generują dochód, który wykorzystywany jest na zakup dóbr i usług zagranicznych. Również pracownicy zatrudnieni przez tych przedsiębiorców, otrzymujący określone wynagrodzenie, przeznaczają środki finansowe na zakup dóbr i usług pochodzących z zagranicy;

- 3) środki finansowe pochodzące z dochodu wypracowanego przez przedsiębiorców na rynku krajowym lokowane są w formie oszczędności w bankach, które należą do międzynarodowych instytucji finansowych; również obsługę finansową dla tych firm świadczą zagraniczne banki; ponadto zakup środków trwałych odbywa na drodze leasingu bądź zakupu ze spłatą w systemie ratalnym w banku zagranicznym. Innym przykładem tego typu związków z otoczeniem międzynarodowym jest lokowanie oszczędności wypracowanych w kraju w formie funduszy inwestycyjnych krajowych, które część środków lokują w papierach wartościowych poza granicami kraju;
- 4) przedsiębiorstwa działające wyłącznie na rynku krajowym, ale korzystające z doświadczeń przedsiębiorstw zagranicznych poprzez wykorzystanie trendów w modzie (informacja za pomocą TV, prasa zagraniczna, Internet), systemy zarządzania pochodzące z zagranicy, informacja gospodarcza spoza kraju.

Powyżej przedstawiono mechanizmy uczestniczenia małych i średnich przedsiębiorstw w międzynarodowej wymianie zasobów. Z powyższego wynika, że w zasadzie każde przedsiębiorstwo podlega wpływom otoczenia międzynarodowego w sposób pośredni, bezpośredni bądź nie wykazując formalnego związku.

Każde z przedstawionych w niniejszej analizie przedsiębiorstw reprezentuje inny sektor gospodarki. Niemniej wszystkie posiadają cechy wspólne:

- należą do sektora małych i średnich,
- działają w otoczeniu międzynarodowym,
- działają w otoczeniu konkurencyjnym,
- działają pojedynczo, bez współpracy branżowej,
- wszystkie jako słabą stroną wymieniają niedobór kapitału uniemożliwiający rozwój.

Na podstawie powyższych rozważań okazuje się, że samodzielne operowanie na rynku zagranicznym dla małego i średniego przedsiębiorstwa stanowi poważną barierę w jego rozwoju; nie jest w stanie konkurować z dużymi firmami. Wyjątkiem jest tutaj stosowana strategia niszy rynkowej (częstokroć w sferze kosztowej), która umożliwia małej firmie samodzielne funkcjonowanie na rynku międzynarodowym. Tego typu strategia wymaga jednak od przedsiębiorstw dużej innowacyjności, a to silnie uzależnione jest od możliwości finansowych firmy.

Dlatego też zasadne wydaje się zwiększenie „siły” małych przedsiębiorców poprzez przede wszystkim współpracę wewnątrzsektorową. Może ona przybierać różne formy. Dla podniesienia konkurencyjności można wykorzystać przykłady z Wielkiej Brytanii, gdzie rozpowszechnione jest uczestnictwo małych firm w grupach i stowarzyszeniach zakupów w handlu. Współpraca pomiędzy członkami stowarzyszeń prowadzi do podniesienia ich konkurencyjności poprzez wspólne działania marketingowe, finansowe czy też unowocześniane produkty. Możliwe, ale niekonieczne jest tworzenie stowarzyszeń opartych na powiązaniach kapitałowych. Stowarzyszenia np. w Wielkiej Brytanii oferują usługi w postaci procesów zamówień, marketingu, komunikacji wewnętrznej, magazynowania, rozwoju, prawa, finansów i technologii (Klimkowska 1999).

Alternatywą dla podniesienia pozycji konkurencyjnej analizowanych firm mogą być różnego rodzaju działania integrujące w formie spółek bądź spółdzielni, np. producenckich, które prowadzić będą do podniesienia pozycji konkurencyjnej poprzez obniżenie kosztów związanych ze wspomnianymi typami działalności. Wydaje się, iż forma prawna jest problemem o charakterze wtórnym. Nie chodzi też o schematyczne powielanie i wdrażanie rozwiązań funkcjonujących w krajach Europy Zachodniej. Celem uczestnictwa w skonkre-

tyzowanej formie współpracy pomiędzy małymi firmami jest umożliwienie im dostępu do zasobów, które są dla nich indywidualnie praktycznie nieosiągalne, np. prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, badania marketingowe, szkolenia personelu itp. Pozwoli to obniżyć koszty działalności przedsiębiorstwa przez wykorzystanie efektu skali oraz efekt synergii, co przyczyni się do zwiększenia jego konkurencyjności.

Przykładem formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz m.in. dodatkowo samorządem lokalnym w Polsce jest powoływanie lokalnych organizacji turystycznych, których celem jest integracja społeczności lokalnej, głównie jednostek samorządu lokalnego i branży turystycznej, oraz tworzenie i rozwój produktu turystycznego wokół lokalnych atrakcji turystycznych, promocja lokalnych produktów i atrakcji turystycznych, gromadzenie i aktualizacja informacji o atrakcjach i produktach turystycznych, utrzymanie i prowadzenie lokalnych punktów informacji turystycznej. Ta forma współpracy pozwoli na skoordynowanie działań podejmowanych przez wszystkie podmioty zainteresowane rozwojem i promocją turystyki (*Podstawy organizacyjno-prawne...* 2003, s. 8).

Dotychczasowy brak współpracy pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami wewnątrz sektora wynika najczęściej z braku zaufania do potencjalnych partnerów, obawy przed wypływem informacji do firm konkurencyjnych oraz brakiem wiedzy, jakie wymierne korzyści mogą przynieść indywidualnym podmiotom gospodarczym działania wspólne. Wydaje się, że dopiero realne zagrożenia konkurencji ze strony dużych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w układzie członkostwa w Unii Europejskiej wymusi na wielu przedsiębiorcach działania integracyjne. Spostrzeżenie to potwierdza M. Szymura-Tyc, opisująca m.in. strategię opartą na wzajemnych związkach między dostawcami, odbiorcami, wymagającymi klientami oraz instytucjami rządowymi, samorządowymi, uniwersytetami, agencjami standaryzującymi, izbami handlowymi itp., opartą na koncepcji tzw. skupisk (*clusters*), będących geograficzną koncentracją wzajemnie powiązanych firm i instytucji w danej dziedzinie (Szymura-Tyc 2001). Autorka stwierdza, że w miarę nasilania się konkurencji w każdym z jej wymiarów, przyspieszenia tempa zmiany technologicznej, skrócenia się cyklu życia produktów, potrzeba bezpieczeństwa, dzielenia kosztów rozwoju i skrócenia czasu dochodzenia do celów strategicznych – zwiększa się skłonność przedsiębiorstw do nawiązywania stosunków o charakterze relacyjnym, pozwalających wyłączyć mechanizm konkurencji w wybranych obszarach.

Literatura

- Chodyński A., 2002, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec
- Gierszewska G., Romanowska M., 1996, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa
- Klimkowska R., 1999, *Tworzenie stowarzyszeń i grup zakupów w handlu*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 524
- Mroczek E., 1995, *Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 3
- Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., 1999, *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź

-
- Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, 2003, Wyd. POT, Warszawa
- Sznajder A., 1992, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa
- Szymura-Tyc M., 2001, *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1
- Wiśniewski A., 1993, *Słownik marketingu*, WSiP, Warszawa
- Zioło Z., 1988, *Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego w przestrzeni geograficznej*, Wyd. Naukowe WSP, Kraków